

Czasochłonność zadań realizowanych przez kuratorów zawodowych oraz pracochętność i stopień skomplikowania poszczególnych czynności wykonywanych podczas realizacji tych zadań

dr Michał SZYKUT

dr hab. Piotr CHOMCZYŃSKI

dr hab. Przemysław FRĄCKOWIAK

Spis treści

Wstęp	9
Nota metodologiczna	11
1. Badania eksploracyjne	11
2. Triangulacja	12
3. Pilotaż	12
4. Technika wywiadu pogłębianego	13
5. Próba badawcza	14
6. Anonimizacja i pseudonimizacja	16
CZĘŚĆ I. Praca kuratora w kontekście analizy literaturowej	18
1. Ramy prawne kurateli sądowej w Polsce	18
2. Kuratela sądowa w społeczeństwie obywatelskim	18
3. Wymiar polityczny	20
4. Wymiar jurydyczny	20
5. Wymiar naukowo-badawczy	21
6. Wymiar ekonomiczny	21
7. Wymiar aktywności kuratorów sądowych w środowisku lokalnym	21
8. Wymiar refleksji społecznej i medialnej	21
9. Zadania wykonywane przez kuratorów dla dorosłych w Polsce	22
10. Zadania wykonywane przez kuratorów rodzinnych w Polsce	25
11. Standardy obciążenia pracą kuratorów sądowych	27
12. Ukryte koszty pracy kuratorów sądowych	27
CZĘŚĆ II. Czasochłonność zadań realizowanych przez zawodowych kuratorów sądowych	29
1. Czasochłonność pracy w percepcji badanych	29
1.1. Czasochłonność jako czas wykonania zadania	30
1.2. Czasochłonność jako czas i jakość wykonywanych zadań	30
1.3. Czasochłonność związana z ustaleniem kontaktu z klientem	32

1.4.	Czasochłonność jako nadmiar zadań	32
1.5.	Czasochłonność jako synonim marnowania czasu	33
1.6.	Czasochłonność w rozumieniu kuratorów rodzinnych i karnych	33
2.	Najbardziej czasochłonne zadania w opinii badanych	34
2.1.	Dojazdy do klientów jako synonim marnowania czasu	35
2.2.	Objęcie dozorem nowego klienta i pozyskiwanie informacji na ich temat	36
2.3.	Zapoznanie się z aktami	38
2.4.	Analiza danych uzyskanych z terenu	38
2.5.	Kontakty rodziców z dziećmi w obecności kuratora	40
3.	Uwarunkowania czasochłonności wykonywanych zadań	43
3.1.	Czasochłonność związana z nienormowanym czasem pracy	43
3.2.	Spiętrzenie spraw	45
3.3.	Zbyt częste zlecenie wywiadów z krótkim terminem realizacji	46
3.4.	Znaczny poziom szczegółowości	47
3.5.	Braki kadrowe	48
3.6.	Skargowość i nagrywanie rozmów przez klientów	49
3.7.	Czas na „odreagowanie”	50
4.	Działania zmniejszające czasochłonność zadań, podejmowane przez zawodowych kuratorów sądowych	50
4.1.	Pogłębiona pierwsza rozmowa	50
4.2.	Formułowanie precyzyjnych pytań i stosowanie zrozumiałego języka	51
4.3.	Usprawnienie logistyki w ramach pracy terenowej	51
4.4.	Priorytetyzacja zadań	51
4.5.	Organizacja pracy w domu	52
4.6.	Planowanie i synchronizacja zadań	53
5.	Formułowane przez badanych propozycje redukcji czasochłonności zadań	54
5.1.	Unormowanie kontaktów rodziców z dziećmi w obecności kuratora	54
5.2.	Ograniczenie lub rezygnacja z papierowego obrotu dokumentami i kontaktu telefonicznego na rzecz dokumentacji elektronicznej	54
5.3.	Doprecyzowanie informacji przy zlecaniu wywiadów	55
CZĘŚĆ III.	Pracochłonność zadań realizowanych przez zawodowych kuratorów sądowych	56
1.	Pracochłonność pracy w percepcji badanych	56
1.1.	Pracochłonność związana z indywidualizacją podejścia do klienta	56
1.2.	Synonimiczne rozumienie pracochłonności i czasochłonności	57
1.3.	Pracochłonność jako synonim problemów	57
1.4.	Problem chronicznego zmęczenia	58

2.	Najbardziej pracochłonne zadania w opinii badanych	59
2.1.	Wywiady i nadzory	59
2.2.	Dozory z dodatkowymi obowiązkami	59
2.3.	Udział kuratorów rodzinnych w kontaktach rodziców z dziećmi	60
2.4.	Szczegółowe dokumentowanie czynności	60
3.	Czynniki warunkujące pracochłonność zadań realizowanych przez zawodowych kuratorów sądowych	61
3.1.	Nieuzasadnione wywiady zlecane przez sądy	61
3.2.	Nagromadzenie problemów w rodzinie	62
3.3.	Kłopoty z dostępem do informacji chronionych RODO	62
3.4.	Wysiłek związany z zabezpieczaniem kontaktów rodziców z dziećmi	63
3.5.	Dublowanie dokumentacji elektronicznej	64
3.6.	Konieczność ponoszenia opłat parkingowych	64
4.	Podejmowane przez badanych działania zmniejszające pracochłonność zadań	65
4.1.	Usprawnienie sprawozdawczości	65
4.2.	Wypracowanie relacji z instytucjami	66
4.3.	Planowanie obciążeń	66
4.4.	Kategoryzacja czynności w ramach zadań tego samego typu	66
4.5.	Praca po nocach w domu	67
4.6.	Bezradność badanych	68
CZĘŚĆ IV.	Stopień skomplikowania czynności podczas realizacji zadań	69
1.	Najbardziej skomplikowane zadania do realizacji w percepcji badanych	69
1.1.	Sprawy powiązane	69
1.2.	Nadzory, kontakty i odebrania dziecka	70
1.3.	Odebranie małoletnich	70
1.4.	Skomplikowane wywiady	73
1.5.	Wywiady wymagające weryfikacji	75
1.6.	Klienci pod wpływem środków psychoaktywnych	75
1.7.	Klienci wzbudzający dyskomfort psychiczny i poczucie strachu	75
1.8.	Klienci cierpiący na zaburzenia psychiczne	77
1.9.	Realizacja zadań w przemocowym środowisku	78
2.	Główne przyczyny skomplikowania czynności podejmowanych przez zawodowych kuratorów sądowych	78
2.1.	Konflikt pomiędzy rodzicami	78
2.2.	Sytuacje nowe, wymagające innego podejścia	79
2.3.	Sprawy z wieloma obostrzeniami	79

2.4.	Bariera językowa i kulturowa w przypadku spraw z udziałem cudzoziemców	80
2.5.	Nagłe komplikacje	80
3.	Propozycje racjonalizacji czynności podejmowanych w ramach obowiązków służbowych	81
3.1.	Przepływ informacji w ramach procedury niebieskich kart	81
3.2.	Praca w parach przy najtrudniejszych zadaniach	82
3.3.	Zlecanie zadań zgodnych z kompetencjami kuratorów	82
3.4.	Szkolenia i precyzacja przepisów	83
CZĘŚĆ V.	Rekomendacje badanych	84
1.	Propozycje rozwiązań systemowych ułatwiających realizację zadań zawodowych kuratorów sądowych	84
1.1.	Modernizacja systemu komputerowego	84
1.2.	Integracja baz danych	84
1.3.	Wprowadzenie systemu automatycznej transkrypcji	85
1.4.	Weryfikacja systemu losowania spraw	86
1.5.	Zlecanie pracy niezgodnej z kompetencjami kuratorów	86
2.	Możliwości redukcji liczby zleczanych wywiadów	87
2.1.	Weryfikacja zasadności zlecenia wywiadów	87
2.2.	Zasadność pracy zlecanej kuratorom przez zakłady karne	88
2.3.	Alternatywne sposoby weryfikacji informacji	89
3.	Usprawnienia związane z kartami czynności	89
3.1.	Scalenie sprawozdań z kartami czynności	90
3.2.	Całkowite usunięcie kart czynności	90
4.	Organizacja pracy zawodowych kuratorów sądowych	91
4.1.	Branie pod uwagę faktycznych obciążeń kuratorów	92
4.2.	Mniej dokumentacji więcej pracy z klientem	92
4.3.	Informowanie sądu na żądanie, a nie co pół roku	93
4.4.	Ocena systemu pracy kuratora 3 + 2 w kontekście terminowej realizacji zadań	93
4.5.	Trudne warunki lokalowe	94
4.6.	Dyżur w godzinach popołudniowych	95
4.7.	Ukryte koszty pracy kuratorów sądowych	95
4.8.	Problemy emocjonalne i psychiczne	95
CZĘŚĆ VI.	Rekomendacje zespołu	97
1.	Braki kadrowe	97
2.	Unormowanie kontaktów rodziców z dziećmi w obecności kuratora	98
3.	Racjonalizacja poziomu szczegółowości dokumentacji	99

4. Ograniczenie lub rezygnacja z papierowego obrotu dokumentami i kontaktu telefonicznego na rzecz dokumentacji elektronicznej	100
5. Ustalanie obciążeń kuratorów w oparciu o faktyczne dane	101
6. Weryfikacja częstotliwości zlecenia wywiadów z krótkim terminem realizacji	101
7. Jasny podział kompetencji	102
8. Polepszenie warunków pracy	103
Zakończenie i podsumowanie	104
ZAŁĄCZNIK. Dyspozycje do wywiadu z sądowymi kuratorami zawodowymi	106
Bibliografia	109

Wstęp

Zgodnie z danymi udostępnionymi przez Ministerstwo Sprawiedliwości w Polsce pracuje obecnie około 5 tysięcy kuratorów zawodowych, wspomaganych przez 15 tysięcy kuratorów społecznych¹. Zawodowi kuratorzy rodzinni i karni sprawują opiekę nad ponad 0,5 milionem osób. Pomimo że na ich barkach spoczywa tak wiele obowiązków związanych z funkcjonowaniem wymiaru sprawiedliwości, wciąż brakuje głębszej analizy specyfiki pracy tej grupy zawodowej. W literaturze przedmiotu dostępne są opracowania naukowe dotyczące służby kuratorskiej, w tym część oparta na badaniach empirycznych ukazujących różne aspekty pracy kuratorów zawodowych. Z przeprowadzonego przeglądu wynika jednak, że nadal istnieje potrzeba kompleksowych badań empirycznych. Potrzebne są opracowania, które dostarczą pogłębionych danych na temat uwarunkowań, kontekstów i mechanizmów związanych z wykonywaniem zawodu kuratora sądowego. Mamy także świadomość, że wiele płaszczyzn aktywności kuratorów zawodowych nie zostało dotąd zbadanych, a także nie znalazło się w niniejszym dokumencie, który dotyka jedynie wcześniej ustalonych tematów.

Raport, który składamy w Państwa ręce, jest efektem ponad półrocznej pracy badawczej, której podstawą są wypowiedzi karnych i rodzinnych kuratorów zawodowych. Naszą ambicją i zarazem celem postawionym przez Ministerstwo Sprawiedliwości było oddanie głosu środowisku kuratorskiemu w odniesieniu do kilku spraw, które go bezpośrednio dotyczą. Wykorzystując technikę wywiadu swobodnego, staraliśmy się zbliżyć sytuację badawczą do zwykłej rozmowy, zachęcić naszych badanych do nieskrępowanego ujawniania ich opinii, preferencji i pomysłów na usprawnienie ich pracy. Zgodnie z przyjętymi wraz z Instytutem Wymiaru Sprawiedliwości założeniami skupiliśmy się na zagadnieniach czasochłonności,

¹ Źródło: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/narada-nadzorcza-ministerstwa-sprawiedliwosci-z-kuratorami-okregowymi#:~:text=W%20Polsce%20jest%20ponad%205,opiekuj%C3%A1%20si%C3%A9%20ponad%20500%20tys> [dostęp: 11.02.2026].

pracochłonności i poziomie skomplikowania zadań, by przyrzeć się podstawowym parametrom efektywności zadań realizowanych przez kuratorów.

Raport badawczy składa się z kilku części, które pozwalają przybliżyć pracę zawodowych kuratorów. Nota metodologiczna zawiera podstawowe informacje związane z przyjętą metodologią, a także charakterystykę badanej grupy zawodowej. Pomimo że jest to badanie jakościowe, które nie rości sobie praw do reprezentatywności w sensie statystycznym, typowej dla metodologii ilościowej, podjęliśmy starania na rzecz odtworzenia podstawowych cech populacji generalnej kuratorów zawodowych. Z tego względu, oprócz znacznej liczby przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, wzięliśmy pod uwagę także takie parametry jak wielkość miast oraz okręgów kuratorskich, staż kuratorów oraz ich specjalizację, o czym bardziej szczegółowo piszemy w nocie metodologicznej.

Dalsza część raportu zawiera najważniejsze zagadnienia literaturowe, które pozwalają umieścić wyniki przeprowadzonych przez nas badań w określonym kontekście społecznym, organizacyjnym i prawnym. W sekcji teoretycznej poruszamy temat stresu i wypalenia zawodowego, gdyż na te niekorzystne zjawiska kuratorzy są szczególnie narażeni, co podkreślali wielokrotnie w rozmowach z nami. Odnosimy się także do raportów i danych statystycznych na temat uwarunkowań pracy kuratorów, jak również przedstawiamy analizę najważniejszych aktów prawnych przybliżających warunki pracy i obciążenia tej grupy zawodowej.

Część empiryczna podzielona jest na dwa zasadnicze moduły. Pierwszy z nich odwołuje się do stanu faktycznego w odniesieniu do pracochłonności, czasochłonności i poziomu skomplikowania zadań. Drugi moduł zawiera rekomendacje, jakie zgłasza środowisko kuratorskie w celu usprawnienia warunków świadczenia pracy.

Przedostatnia część raportu zawiera zakończenie wraz ze skrótowym podsumowaniem całości badań, ze szczególnym uwzględnieniem sekcji wynikowej. Raport zamyka proponowana przez nas lista rekomendacji ogólnych, które formułujemy jako zespół badawczy.

Nota metodologiczna

1. Badania eksploracyjne

Badanie wśród kuratorów sądowych, przeprowadzone na zlecenie Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości, nosi znamiona zarówno deskryptywności, jak i eksploracyjności². Element opisowy polega na rzetelnym dokonaniu charakterystyki grupy kuratorów zawodowych rodzinnych i karnych. Ma ona służyć klasyfikacji ich postaw wobec wcześniej wyselekcjonowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości zagadnień odnoszących się do ich pracy, takich jak:

- czasochłonność,
- pracochłonność,
- poziom skomplikowania wykonywanych przez nich zadań.

Dodatkowo przewidzieliśmy także część rekomendacyjną. Badani byli także pytani o propozycje odnoszące się do standardów pracy kuratorów zawodowych, opinię na temat obecnego systemu pracy oraz preferencji odnośnie do możliwych zmian systemowych i prawnych³.

Immanentną cechą badań eksploracyjnych jest próba wykrycia nowych prawidłowości służących lepszemu zrozumieniu opisywanych zjawisk i wyznaczeniu kierunku dalszych badań⁴. Eksploracyjny element przeprowadzonych przez nas badań wiąże się z faktem, że ta grupa zawodowa rzadko do tej pory budziła zainteresowanie badaczy. W związku z tym można mówić o poznawczym eksplorowaniu nowych obszarów związanych z wykonywaniem obowiązków służbowych z perspektywy samych kuratorów zawodowych. Dodatkowo warto podkreślić, że po raz pierwszy zastosowano tak dużą i zróżnicowaną próbę badawczą,

² T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1995.

³ Dyspozycje do wywiadów swobodnych przeprowadzonych wśród rodzinnych i karnych kuratorów zawodowych.

⁴ T. Pilch, T. Bauman, dz. cyt., s. 10-12; T. Sosnowski, *Docerśmy badania eksploracyjne*, „Roczniki Psychologiczne” 2012, t. XV, nr 3, s. 51.

mianowicie wywiadami objęto 72 kuratorów z wszystkich województw, z podziałem na małe, średnie i duże okręgi kuratorskie, z zachowaniem reprezentacji płci w populacji generalnej⁵.

2. Triangulacja

Terminem „triangulacja” określa się w metodologii spojrzenie z kilku różnych perspektyw na analizowany problem badawczy. W tym przypadku zastosowaliśmy triangulację badacza, angażując do pilotażu, prowadzenia wywiadów oraz analizy danych trzy osoby o komplementarnych wobec siebie kompetencjach w badaniach⁶, przy czym jeden z członków grupy badawczej jest także zawodowym kuratorem. Pomimo że badania opierają się jedynie na technice wywiadów pogłębionych, istotne okazały się dla nas także obserwacje wykonywane w trakcie rozmów z kuratorami. Komunikaty niewerbalne, gesty i reakcje mimiczne pozwalały nam identyfikować obszary wymagające pogłębienia, a także „przedrzyć się” przez warstwę deklaracyjną wypowiedzi i dopytać o czasami skrywane, mniej oficjalne opinie⁷. Obserwacja pomagała nam także ocenić stosunek badanych do rozmowy i w razie konieczności zastosować dodatkowe techniki przełamujące opór i wzbudzające chęć do rozmowy, np. dodatkowe zapewnienie o poufności rozmowy, bardziej kompleksowe uzasadnienie celowości badań, a także przydatności informacji uzyskiwanych w toku rozmów.

3. Pilotaż

Celem fazy pilotażowej badań jest „przetestowanie oraz ocena narzędzia, które ma być wykorzystywane w badaniu zasadniczym”⁸. W przypadku badań kuratorów, które nosi znamiona eksploracyjności, faza pilotażowa była szczególnie istotna, gdyż nie mieliśmy oparcia we wcześniejszych badaniach tej grupy zawodowej, zwłaszcza z wykorzystaniem metod jakościowych. Pilotaż został wykonany na przełomie maja i czerwca 2025 roku i objęto nim 10 osób⁹. W efekcie testowania narzędzia poprawiliśmy dyspozycje do wywiadu, zmieniając ich kolejność, aby bardziej wpisywała się w spontaniczną rozmowę, jak również położyliśmy

⁵ Szczegóły odnoszące się do struktury badanej próby przedstawiamy w dalszej części noty metodologicznej.

⁶ P. Chomczyński, *Triangulacja*, [w:] K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012, s. 309.

⁷ M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, tłum. S. Dymczyk, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.

⁸ K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Metody badań pilotażowych*, „Folia Sociologica” 2012, nr 42, s. 113; L. Gruszczczyński, *Kwestionariusze w socjologii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.

⁹ W przypadku badań ilościowych przyjmuje się, że pilotaż wykonuje się na 5 do 10% badanej populacji. Zob. tamże.

większy nacisk na zapoznanie kuratorów z terminami używanymi w badaniu, które sprawiały im trudność (czasochłonność i pracochłonność, a także różnica pomiędzy nimi). Zdecydowaliśmy również, że aby zachować większą pewność, iż nasi rozmówcy przyswoili znaczenia tych określeń, poprosimy ich o podanie konkretnych przykładów z pracy. W przypadku dużej części kuratorów mimo naszych wyjaśniających zabiegów oba terminy (czasochłonność i pracochłonność) nadal traktowane były przez nich synonimicznie i na pytanie o pracochłonność często uzyskaliśmy informacje odnoszące się do czasochłonności. Także w raporcie te dwa zjawiska czasami zazębiają się ze sobą, co odzwierciedla ich rozumienie przez badanych i formułowane przez nich wypowiedzi.

Pilotaż pozwolił nam także rozeznąć się w kwestii nastawienia środowiska kuratorskiego do planowanych przez nas badań. Stanowił również doskonałą okazję do „przetestowania” przyszłej argumentacji i wprowadzenia rozmówców do udziału w badaniach. Ponadto faza pilotażowa pozwoliła nam zrozumieć, jak bardzo środowisko kuratorskie oczekuje zwrócenia na nie uwagi badawczej i zaproszenia do partycypacji w planowanych zmianach.

4. Technika wywiadu pogłębionego

Wywiad swobodny jest zwany także pogłębionym wywiadem (IDI – *in depth interview*) z racji ukierunkowania tej techniki na zdobywanie ugruntowanych, niekiedy skrywanych informacji¹⁰. Stanowi on jedną z jakościowych technik uzyskiwania danych, opartą na bezpośredniej komunikacji¹¹. Jego istotą jest ukierunkowany dialog, gdzie osoba przeprowadzająca wywiad pełni rolę słuchacza, a respondent – rozmówcy¹². W trakcie wywiadu staraliśmy się ograniczyć jedynie do roli moderatora rozmowy, aby z jednej strony zapewnić naszym badanym swobodę wypowiedzi, a z drugiej – związać ją z poszukiwanymi przez nas informacjami. Choć wywiad pogłębiony może posiadać różny stopień standaryzacji¹³ w zależności od doprecyzowania dyspozycji badawczych, to w naszym przypadku posiadaliśmy zaakceptowane wcześniej bloki zagadnień decydujące o poruszaniu wcześniej przygotowanych kwestii.

Nasi badani mieli zapewnioną swobodę wypowiedzi, dzięki czemu stworzyliśmy warunki do wystąpienia tzw. kontekstu odkrycia (*serendipidy*), typowego dla podejścia jakościowego

¹⁰ J. Niedbalski, *Wywiad swobodny*, [w:] P. Chomczyński, K. Konecki (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012, s. 335–337.

¹¹ I. Przybyłowska, *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, „Przegląd Socjologiczny” 1978, t. XXX, s. 53–68; K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2000, s. 169–174.

¹² R. Mayntz, K. Holm, P. Hubner, *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 132; E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, tłum. W. Betkiewicz i in., PWN, Warszawa 2008, s. 327.

¹³ J. Niedbalski, dz. cyt., s. 335–337.

w badaniach społecznych¹⁴. Pozwalał on nam na wywołanie zjawisk, procesów i mechanizmów, które są dla nas nowe i których wystąpienia nie zakładaliśmy w badaniach¹⁵. Wypowiedzi naszych rozmówców poddaliśmy niezbędnym zmianom redakcyjnym, zachowując kryterium autentyczności.

Miejsca, w jakich odbywały się wywiady, były dość zróżnicowane z tego względu, że część kuratorów uskarżała się na warunki lokalowe, więc do spotkań dochodziło poza biurem, w formule rozmowy telefonicznej oraz połączenia wideo poprzez platformę Microsoft Teams.

5. Próba badawcza

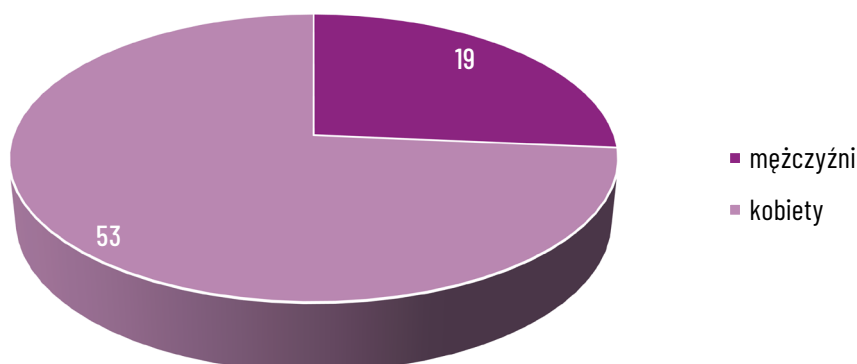
Wspomniany przez nas eksploracyjny walor przeprowadzonych badań dodatkowo wzmacnia wielkość i konstrukcja próby badawczej. Mimo że w przypadku badań jakościowych reprezentacja statystyczna nie jest parametrem konstrukcji próby badawczej, dołożyliśmy wszelkich starań, żeby liczba i struktura osób biorących udział w wywiadach w jak największym stopniu korespondowała z populacją generalną zawodowych kuratorów karnych i rodzinnych w Polsce. W tym celu przyjęliśmy następujące kryteria:

- podział na okręgi sądowe, sądy okręgowe i rejonowe, uwzględniając zróżnicowane obciążenie kuratorów w latach 2023 i 2024,
- podział z uwzględnieniem ukształtowania terenu, gęstości zaludnienia, profilu ekonomiczno-socjalnego regionu,
- podział na płeć odpowiadający rozkładowi tej zmiennej w populacji generalnej (wykres 1),
- podział ośrodków służby kuratorskiej na małe, średnie i duże (wykres 2).

¹⁴ N.K. Denzin, *The Research Act*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 27; K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2000, s. 101–102.

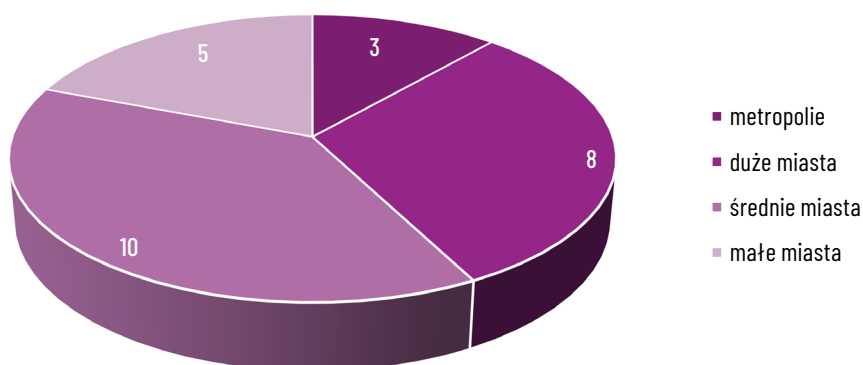
¹⁵ I. Rivoal, N.B. Salazar, *Contemporary Ethnographic Practice and the Value of Serendipity*, „Social Anthropology” 2013, nr 21, s. 178–185; R. Szczepanik, P. Chomczyński, *Badania jakościowe w kryminologii*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 735–746.

WYKRES 1. Podział respondentów ze względu na płeć



Źródło: opracowanie własne.

WYKRES 2. Podział ośrodków służby kuratorskiej na małe, średnie i duże



Źródło: opracowanie własne.

TABELA 1. Struktura próby w podziale na województwa i wielkość miast¹⁶

Okręg Sądowy	Sąd Okręgowy	Sąd Rejonowy	Liczba wywiadów łącznie
Gdański	Sąd Okręgowy w Gdańsku	Sąd Rejonowy Gdańsk-Południe w Gdańsku, Sąd Rejonowy Gdańsk-Północ	8
Słupski	Sąd Okręgowy w Słupsku	Sąd Rejonowy w Słupsku, Sąd Rejonowy w Chojnicach, Sąd Rejonowy w Bytowie	7
Szczeciński	Sąd Okręgowy w Szczecinie	Sąd Rejonowy Szczecin Centrum, Sąd Rejonowy Prawobrzeże i Zachód, Sąd Rejonowy w Stargardzie	10
Zielonogórski	Sąd Okręgowy	Sąd Rejonowy w Zielonej Górze, Sąd Rejonowy w Nowej Soli	6
Łódzki	Sąd Okręgowy w Łodzi	Sąd Rejonowy dla Łodzi-Śródmieścia w Łodzi, Sąd Rejonowy dla Łodzi-Widzewa w Łodzi	8

¹⁶ Podział miast na metropolie, duże, średnie i małe na podstawie: <https://magazynmiasta.pl/arttykul/miasta-w-polsce/> [dostęp: 11.02.2026].

Okręg Sądowy	Sąd Okręgowy	Sąd Rejonowy	Liczba wywiadów łącznie
Gorzowski	Sąd Okręgowy w Gorzowie Wielkopolskim	Sąd Rejonowy w Gorzowie Wielkopolskim, Sąd Rejonowy w Międzyrzeczu	4
Poznański	Sąd Okręgowy w Poznaniu	Sąd Rejonowy w Pile, Sąd Rejonowy Poznań Stare Miasto, Sąd Rejonowy w Chodzieży, Sąd Rejonowy w Wągrowcu	6
Elbląski	Sąd Okręgowy w Elblągu	Sąd Rejonowy w Elblągu, Sąd Rejonowy w Iławie	5
Warszawski	Sąd Okręgowy Warszawa-Praga w Warszawie	Sąd Rejonowy dla Warszawy Pragi-Północ w Warszawie	2
Gliwicki	Sąd Okręgowy w Gliwicach	Sąd Rejonowy w Gliwicach, Sąd Rejonowy Tarnowskie Góry	2
Katowicki	Sąd Okręgowy w Katowicach	Sąd Rejonowy Katowice Wschód w Katowicach	2
Bielsko-Bialski	Sąd Okręgowy w Bielsku Białej	Sąd Rejonowy w Bielsku-Białej, Sąd Rejonowy w Cieszynie, Sąd Rejonowy w Żywcu	4
Suwalski	Sąd Okręgowy w Suwałkach	Sąd Rejonowy w Augustowie, Sąd Rejonowy w Olecku	4
Rzeszowski	Sąd Okręgowy w Rzeszowie	Sąd Rejonowy w Strzyżowie, Sąd Rejonowy w Ropczycach	4

Źródło: opracowanie własne.

6. Anonimizacja i pseudonimizacja

Badania grupy zawodowych kuratorów wiązały się dla nas z zabiegami mającymi na celu wytworzenie relacji opartych na zaufaniu. Jest to szczególnie istotne w przypadku tematów wrażliwych, gdzie osoby badane posiadają obawy związane z szeroko pojętymi konsekwencjami wynikającymi z uczestnictwa w badaniach¹⁷. W przypadku badań jakościowych, gdzie mamy do czynienia z kontaktem bezpośrednim w trakcie rozmów, zapewnienie otwartości wypowiedzi jest szczególnie ważne i nakłada na nas obowiązki w zakresie ochrony źródeł informacji przed ewentualnymi konsekwencjami swobodnej wypowiedzi¹⁸. Ochrona naszych rozmówców wymaga od nas także podjęcia działań anonimizacyjnych i pseudoanonimizacyjnych, zapewniających poufność i tajność uzyskanych danych empirycznych¹⁹. Podczas naszych badań wiązały się one z następującymi procedurami:

- nadanie wywiadom kodów i posługiwanie się nimi w pracy analitycznej;

¹⁷ P. Chomczyński, *Doing Ethnography in a Hostile Environment. The Case of a Mexico Community. Research Method Cases*, Sage, London, 2018; N. Fielding, *Working in Hostile Environments*, [w:] C. Seale i in. (red.), *Qualitative Research Practice*, Sage, London, 2004, s. 228–260.

¹⁸ W. Klaus i in., *Etyka w badaniach kryminologicznych*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, dz. cyt., s. 747–759.

¹⁹ B. Saunders, J. Kitzinger, C. Kitzinger, *Anonymising Interview Data: Challenges and Compromise in Practice*, „Qualitative Research” 2014, no. 15, s. 616–632; A. Kacprzak, K. Miszewski, *Prowadzenie badań kryminologicznych w nieprzyjaznym terenie – problemy etyczne*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, dz. cyt., s. 763–764.

- zamieszczenie pod cytowanymi wypowiedziami osób badanych jedynie ogólnej informacji na temat rozmówcy (kurator karny lub rodzinny);
- usunięcie z cytowanych wywiadów fragmentów pozwalających na identyfikację rozmówców;
- przekazanie zamawiającemu transkrypcji wywiadów pozbawionych danych identyfikacyjnych;
- agregacja wywiadów do postaci tabel zawierających podział na województwa i miasta w połączeniu z liczbą rozmówców przypisanych ogółem do województw;
- zestawienie liczby wywiadów z rozmiarami okręgów kuratorskich w odniesieniu do całego kraju, a nie do poszczególnych województw i miast, aby łączenie wypowiedzi osób biorących udział w badaniu z najmniej reprezentowanymi okręgami było niemożliwe.

CZĘŚĆ I

Praca kuratora w kontekście analizy literaturowej

1. Ramy prawne kurateli sądowej w Polsce

Ustawa o kuratorach sądowych z dnia 27 lipca 2001 r. ukształtowała odrębną, częściowo autonomiczną służbę kuratorską, funkcjonującą jednak w sądach powszechnych. Ograniczenie dotychczasowej autonomii służby kuratorskiej nastąpiło wraz z nowelizacją Ustawy o kuratorach sądowych z dnia 1 grudnia 2022 r. Nowelizacja ustawy spowodowała faktyczne zmniejszenie roli samorządu kuratorskiego. Kiedyś to samorząd powoływał kuratora okręgowego, zaś obecnie jest to w kompetencjach ministra sprawiedliwości. Znowelizowany akt prawny potwierdził zawodowo-społeczny model kurateli sądowej, utrzymując też podział kuratorów na kuratorów dla dorosłych i kuratorów rodzinnych. Kuratorzy wykonują zadania o charakterze wychowawczo-resocjalizacyjnym, diagnostycznym, profilaktycznym i kontrolnym, związane z wykonywaniem orzeczeń sądu.

W myśl ustawy o kuratorach sądowych w Polsce obowiązuje zawodowo-społeczny model funkcjonowania kurateli sądowej. Kuratorzy społeczni wykonują nadzory i dozory oraz wywiady środowiskowe, zarówno na rzecz sądów rodzinnych, jak i sądów karnych.

2. Kuratela sądowa w społeczeństwie obywatelskim

Wykonywanie orzeczeń sądowych w środowisku otwartym, zarówno w stosunku do sprawców nieletnich, jak i dorosłych, wykorzystuje możliwości pomocy i wsparcia tkwiące w społecznościach lokalnych. Wojciech Zalewski²⁰ argumentuje, że praca probacyjna opiera się na dwóch zasadniczych celach, mianowicie ochronie społeczeństwa i reintegracji społecznej sprawców. Przybliżając istotę pracy wychowawczej w warunkach wolności dozorowanej,

²⁰ W. Zalewski, *Humanizacja wymiaru sprawiedliwości, czyli o roli kuratora sądowego w realizacji sprawiedliwości naprawczej. Czy konieczna jest zmiana systemu?*, [w:] K. Stasiak (red.), *Kuratela sądowa w Polsce. Analiza systemu. Księga pamiątkowa dedykowana dr. Tadeuszowi Jedynakowi*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2018, s. 163–182.

Andrzej Baładynowicz²¹ przekonuje, że jej celem jest stworzenie skazanemu możliwości poprawnego funkcjonowania w społeczeństwie. Katarzyna Witkowska-Rozpara, odnosząc się do pracy wykonywanej przez kuratora sądowego, stwierdza, że „niezmiennie wiąże się ona z budowaniem i kształtowaniem relacji między ludźmi – wpływaniem na nich, przekonywaniem do zmiany dotychczasowego sposobu życia i postaw”²². Patryk Kujan podkreśla, że „w pracy kuratorów sądowych mamy do czynienia z całą machiną instytucjonalnych norm, nakazów i zakazów. Pracują oni według z góry narzuconego ładu i sposobu funkcjonowania, będąc wykonawcami założeń polityki państwa”²³. Michał Szykut²⁴ pisze o środowisku społecznym, w którym koncentrują się oddziaływania resocjalizacyjne kuratorów. Dla lepszego zrozumienia kontekstu funkcjonowania kurateli sądowej istotne jest wyróżnienie i opisanie tychże wymiarów z uwzględnieniem procesu tworzenia prawa, jego analizy, kontroli społecznej i oceny pracy kuratorów sądowych. W dalszej części raportu poddajemy krótkiej charakterystyce poszczególne wymiary.

SCHEMAT 1. Wymiary funkcjonowania kurateli sądowej



Źródło: M. Szykut, *Resocjalizacja w warunkach wolnościowych*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 641.

²¹ A. Baładynowicz, *Probacja. Resocjalizacja z udziałem społeczeństwa*, Lex Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 151.

²² K. Witkowska-Rozpara, *Znaczenie i rola kuratora przy przestępstwach przeciwko rodzinie – na przykładzie przestępstwa znęcania się*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2020, nr 3(47), s. 129.

²³ P. Kujan, *Etyczny wymiar pracy kuratora sądowego*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2023, nr 623(8), s. 8; E. Grudziwska, *Kompetencje zawodowe kuratorów sądowych*, „Praca Socjalna” 2017, nr 32(3), s. 40–41.

²⁴ M. Szykut, *Resocjalizacja w warunkach wolnościowych*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, dz. cyt., s. 640–642.

3. Wymiar polityczny

Katarzyna Witkowska Rozpara argumentuje, że „[k]oncepcja wspierania przez kuratora przebiegu okresu próby jest charakterystyczna dla anglosaskiego rozumienia probacji”²⁵. Jak dalej dowodzi, sprawowany przez kuratora dozór stanowi jeden z elementów probacji. Dodatkowo podkreśla, że relacja kuratora z podopiecznym jest kluczowa dla procesu szeroko pojętej resocjalizacji. Z kolei Philip Whitehead i Roger Stathan²⁶ zauważają, że kolejna, przyszła zmiana systemu probacji w Zjednoczonym Królestwie będzie zależała m.in. od aktywności środowisk politycznych, która w opinii autorów winna być w sposób racjonalny bilansowana zwiększeniem roli środowiska angielskich kuratorów. Powyższa konstatacja brytyjskich autorów znalazła potwierdzenie w kolejnych latach, zarówno w procesie prywatyzacji probacji, jak i stopniowego od niego odstępowania. Na istotny wpływ środowisk politycznych w procesie tworzenia Ustawy o kuratorach sądowych w Polsce zwracał uwagę Andrzej Rzepniewski²⁷. Także w przypadku mechanizmów i procesów obejmujących pracę polskich kuratorów można zaobserwować elementy wspólne z kwestiami opisywanymi przez badaczy kurateli brytyjskiej.

4. Wymiar jurydyczny

Opisanie wymiaru jurydycznego następuje przede wszystkim poprzez stan obowiązującego prawa, formułujący w Polsce model kurateli sądowej, jak chociażby ustawę o kuratorach sądowych i rozporządzenia będące konsekwencją jej uchwalenia. Zarazem wymiar jurydyczny to rzeczywistość obowiązujących przepisów szczegółowych, determinujących specyfikę pracy kuratorów obu specjalizacji: kuratorów rodzinnych oraz kuratorów wykonujących orzeczenia w sprawach karnych.

5. Wymiar naukowo-badawczy

Opisanie powyższego wymiaru następuje poprzez analizę inicjatyw badawczych, które podejmują naukowy namysł nad funkcjonowaniem kurateli sądowej we wszystkich jej zakresach,

²⁵ K. Witkowska-Rozpara, dz. cyt., s. 129.

²⁶ P. Whitehead, R. Stathan, *The History of Probation. Politics, Power and Cultural Change 1876–2005*, Shaw and Sons, London 2006, s. 279–282.

²⁷ A. Rzepniewski, *Prace nad ustawą o kuratorach sądowych z perspektywy dziesięciolecia. Doświadczenia z pracy w zespole Ministerstwa Sprawiedliwości oraz podkomisji Sejmu RP ds. ustawy o kuratorach*, [w:] K. Stasiak i in. (red.), *Dziewięćdziesięciolecie kurateli sądowej w Polsce. Historia – Teraźniejszość – Przyszłość*, Impuls, Kraków 2010, s. 81–88.

uwzględniając konteksty kryminologiczne, systemowe, komparatystyczne, resocjalizacyjne, pedagogiczne oraz ekonomiczne.

6. Wymiar ekonomiczny

Wymiar ekonomiczny wskazuje przede wszystkim na koszty, które ponosi budżet państwa w ramach wydatków na funkcjonowanie kurateli sądowej. W toku debaty publicznej pojawiają się pytania o środki przeznaczane przez państwo na zorganizowanie pracy kuratorów sądowych oraz zasadność ich alokacji w odniesieniu do zakresu obowiązków kuratorów i standardów obciążeń realizowanymi przez nich zadaniami i czynnościami.

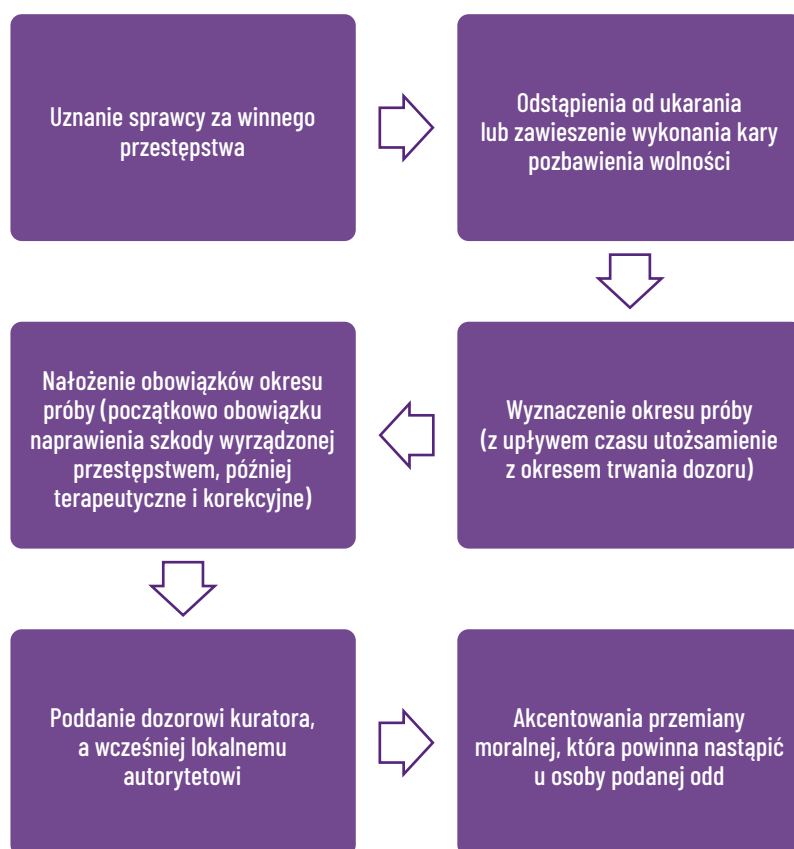
7. Wymiar aktywności kuratorów sądowych w środowisku lokalnym

Aktualnie trudno wyobrazić sobie wykonywanie orzeczeń sądowych bez współpracy z przedstawicielami innych służb i instytucji. Kuratorzy sądowi pozostają jedynymi przedstawicielami wymiaru sprawiedliwości, którzy z racji wykonywanych przez siebie zadań, m.in. dozorów, nadzorów i kar ograniczenia wolności, współpracują ze środowiskiem lokalnym.

8. Wymiar refleksji społecznej i medialnej

Wyróżnienie wymiaru refleksji społecznej i medialnej należy odnosić bezpośrednio do opinii formułowanych przez przedstawicieli lokalnych społeczności, w tym przede wszystkim władz samorządowych, funkcjonujących w środowisku instytucji i organizacji pomocowych. Jednocześnie opisując wymiar refleksji medialnej, warto spostrzec dostępność opinii na temat pracy kuratorów, formułowanych przez media o lokalnym charakterze oraz o zasięgu ogólnokrajowym. Dlatego też bardzo ważnymi inicjatywami stają się szczególnie te działania, których konsekwencją jest promowanie oddziaływań resocjalizacyjnych w społecznościach lokalnych.

SCHEMAT 2. Etapy postępowania w ramach probacji



Źródło: M. Szykut, *Resocjalizacja w warunkach wolnościowych*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 641.

9. Zadania wykonywane przez kuratorów dla dorosłych w Polsce

Z racji faktu, że przedmiotem naszych badań jest czaso- i pracochłonność oraz poziom skomplikowania zadań, przybliżamy niżej opis zadań kuratorów sądowych wynikających z obowiązujących przepisów prawa. Kuratorzy ds. karnych w przeciwieństwie do rodzinnych są organem postępowania wykonawczego. Realizują określone przepisami zadania na rzecz readaptacji społecznej, zapobiegania powrotowi do przestępstwa, a także wykonują wiele obowiązków związanych z realizowaniem orzeczeń sądów²⁸. Katarzyna Witkowska Rozpara pisze wprost, że „stawiane kuratorom zadania, w świetle rozwiązań probacyjnych, obejmują niezwykle szerokie spectrum działań”²⁹.

²⁸ Zob. P. Kujan, dz. cyt., s. 6.

²⁹ K. Witkowska-Rozpara, dz. cyt., s. 129.

Dokonując podziału zadań wykonywanych przez kuratorów dla dorosłych, wyróżniono czynności o charakterze resocjalizacyjnym, najbliższe klasycznej probacji z racji wyznaczonego w ramach orzeczenia okresu próby i obowiązków:

- dozory przy warunkowym zawieszeniu wykonania kary pozbawienia wolności;
- dozory przy warunkowym zwolnieniu z reszty kary pozbawienia wolności;
- dozory przy warunkowym umorzeniu postępowania karnego;
- dozory w związku z wykonywaniem środków zabezpieczających.

Wykonywanie dozorów w Polsce regulowane jest przez Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 13.06.2016 r. w sprawie sposobu i trybu wykonywania czynności przez kuratorów sądowych w sprawach karnych wykonawczych. W tym akcie prawnym zaakcentowano uprawnienia kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej, szczególnie w obszarze czynności wstępnych, w pierwszym etapie po orzeczeniu dozoru przez Sąd³⁰. Kurator sądowy po powierzeniu mu dozoru do wykonywania powinien podjąć następujące czynności:

- zaznajamia się z aktami sprawy karnej i innymi niezbędnymi źródłami informacji o skazanym, kopiami znajdującymi się w aktach danych osobopoznawczych skazanego, w tym wywiadów środowiskowych, opiniami biegłych lekarzy psychiatrów, psychologów, seksuologów oraz specjalistów do spraw uzależnień, załącza wymienioną dokumentację do teczki dozoru;
- zaznajamia się z przebiegiem dotychczasowych dozorów wykonywanych przez kuratorów dla dorosłych i nadzorów wykonywanych przez kuratorów rodzinnych, a kopie sprawozdań z dotychczas prowadzonych wobec skazanego dozorów w razie potrzeby załącza się do teczki dozoru;
- zapoznaje się z opiniami i pozostałą dostępną dokumentacją dotyczącą skazanego opuszczającego zakład karny w przypadku zastosowania warunkowego zwolnienia, a kopie orzeczeń i wniosków dotyczących zachowania się skazanego w zakładzie karnym lub areszcie śledczym załącza do teczki dozoru;
- rozpoznaje i diagnozuje sytuację osobistą, rodzinną oraz środowiskową skazanego;
- ocenia i diagnozuje problemy, czynniki i warunki, które sprzyjają resocjalizacji i kontroli okresu próby;
- ocenia możliwości i metody rozwiązywania problemów, które nie sprzyjają resocjalizacji i kontroli okresu próby;
- rozpoznaje optymalne metody kontroli skazanego i oddziaływania na skazanego i dokonuje ich wyboru;
- nawiązuje kontakt z rodziną i ze środowiskiem skazanego;

³⁰ K. Stasiak (red.), *Metodyka pracy kuratora sądowego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2024, s. 253–259.

- w przypadku pobierania nauki przez skazanego młodocianego zasięga informacji o skazanym w placówkach oświatowych i oświatowo-wychowawczych;
- w sprawie związanej z popełnieniem przestępstwa polegającego na użyciu przemocy lub groźby bezprawnej nawiązuje kontakt z dzielnicowym z właściwej jednostki organizacyjnej policji w celu wymiany informacji o skazanym, a także w celu ustalenia sposobów dalszej współpracy oraz form kontaktu.

W razie uzasadnionej potrzeby kurator sądowy po powierzeniu mu dozoru:

- nawiązuje kontakt ze stowarzyszeniami, instytucjami i organizacjami społecznymi zajmującymi się pomocą społeczną, pośrednictwem pracy, leczeniem, oddziaływaniem terapeutycznym wobec skazanego bądź innymi formami działania, które mogą być przydatne w rozwiązywaniu problemów, które nie sprzyjają resocjalizacji i kontroli okresu próby;
- zasięga informacji o skazanym i jego środowisku u funkcjonariusza właściwej jednostki organizacyjnej policji, a także w instytucjach i organach administracji rządowej i samorządu terytorialnego;
- nawiązuje kontakt z pracodawcą skazanego i zasięga u niego informacji o skazanym.

Pierwszy etap czynności podejmowanych przez kuratorów sądowych finalizuje sformułowanie sprawozdania z objęcia dozoru. Szczególną częścią sprawozdania jest klasyfikowanie skazanego do grupy ryzyka. W wielu krajach stosuje się narzędzia do szacowania ryzyka, nazywane *The Offender Assessment System – Oasys*. Do najbardziej znanych w tej grupie narzędzi należą kanadyjskie *Level of Service Inventory – Revised (LSI-R)* oraz amerykańskie *Ohio Risk Assessment System*. W przypadku LSI-R ryzyko recydywy szacowane jest na podstawie wyników uzyskanych przez sprawcę w 10 obszarach, dotyczących jego przeszłości kryminalnej, wykształcenia i zatrudnienia, sytuacji finansowej, sytuacji rodzinnej i małżeńskiej, zakwaterowania, spędzania wolnego czasu, posiadania przyjaciół i znajomych, uzależnienia od alkoholu i narkotyków, problemów emocjonalnych i osobistych oraz przekonań i postaw³¹. W Polsce obowiązuje specyficzny sposób klasyfikowania do grup ryzyka powrotu do przestępstwa. Ustawodawca wyróżnił trzy grupy ryzyka:

- A – niskiego ryzyka;
- B – średniego ryzyka;
- C – niskiego ryzyka.

Głównym determinantem zakwalifikowania do grupy pozostaje rodzaj popełnionego przestępstwa. Jest to bardzo uproszczona metoda, nieuwzględniająca zdecydowanie większego zakresu informacji niezbędnych do diagnozy kryminologicznej na temat drogi

³¹ Zob. B. Stańdo-Kawecka, *Polityka karna i penitencjarna między punitywizmem i menedżeryzmem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 227–236.

przestępczej skazanego, sytuacji finansowej, dysfunkcji finansowej, dysfunkcji rodziny i niepełnosprawności³².

W ramach wykonywania dozorów kuratorzy sporządzają sprawozdania z przebiegu dozoru i z jego zakończenia, systematycznie kontaktują się ze skazanymi oraz z ich bliskimi. Występują z adekwatnymi do postępowania dozorowanego wnioskami do Sądu.

Kuratorzy dla dorosłych podejmują się także wykonywania zadań o charakterze pomocowym. Są nimi:

- przygotowanie skazanego do życia po opuszczeniu zakładu karnego na podstawie art. 164 k.k.w.;
- udzielanie pomocy postpenitencjarnej;
- udział w posiedzeniach zespołu interdyscyplinarnego i grup roboczych powoływanych ds. przeciwdziałania przemocy w rodzinie.

Ponadto kuratorzy ci wykonują zadania polegające na zebraniu informacji dotyczących sytuacji podsądnych z elementami diagnostycznymi:

- przeprowadzanie wywiadów środowiskowych w postępowaniu przed sądem karnym, art. 214 k.p.k.;
- przeprowadzanie wywiadów środowiskowych w postępowaniu wykonawczym, art. 14 k.k.w.

Zadania, w których przeważają czynności o charakterze kontrolnym:

- organizowanie i kontrolowanie wykonywania kary ograniczenia wolności;
- kontrolowanie obowiązków nałożonych na skazanego lub sprawcę w okresie próby;
- nadzór nad wykonywaniem zakazu przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, kontaktowania się z określonymi osobami, zbliżania się do określonych osób lub opuszczania bez zgody sądu określonego miejsca pobytu, jak również okresowego nakazu opuszczenia lokalu wspólnie zajmowanego z pokrzywdzonym;
- czynności związane z organizowaniem i kontrolowaniem wykonywania kar, środków karnych i środków zabezpieczających w systemie dozoru elektronicznego;
- udział w posiedzeniach sądu.

10. Zadania wykonywane przez kuratorów rodzinnych w Polsce

Kuratorzy rodzinni są organem pomocniczym sądu, który podejmuje czynności na wszystkich etapach postępowania. Dlatego też spostrzeżenia, uwagi i opinie przekazywane przez tych kuratorów w ramach wykonywanych zadań stanowią ważne źródło informacji dla

³² Zob. M. Szykut, dz. cyt., s. 645.

sądu rodzinnego. Kuratorzy rodzinni realizują nadzory, wykonują wywiady środowiskowe oraz inne czynności, których celem jest dobro rodziny i dzieci. Sąd rodzinny orzeka nadzór w trzech rodzajach spraw:

- opiekuńczych małoletnich;
- w sprawach nieletnich;
- w sprawach osób zobowiązanych do podjęcia leczenia odwykowego.

Kurator rodzinny pozyskuje w środowisku podopiecznych ważne informacje, najczęściej niezbędne sądowi do wydania postanowienia. Rodzinni kuratorzy sądowi wykonują wywiady środowiskowe na podstawie Kodeksu cywilnego i ustawy o wspieraniu i resocjalizacji nieletnich. Kodeks cywilny reguluje wywiady w sprawach małżeńskich, opiekuńczych oraz rodzinnych. Ustawa o wspieraniu i resocjalizacji nieletnich reguluje wywiady dotyczące nieletnich. Kuratorzy rodzinni realizują także czynności związane z nadzorem ustalonych przez sąd kontaktów rodzica/opiekuna z dzieckiem. Specyficznymi zadaniami wykonywanymi przez kuratorów rodzinnych są środki wychowawcze: nadzór kuratora oraz środek polegający na skierowaniu przez sąd nieletniego do ośrodka kuratorskiego, a także do organizacji społecznej, w tym organizacji pozarządowej lub instytucji zajmujących się pracą z nieletnimi o charakterze wychowawczym, terapeutycznym lub szkoleniowym³³.

Jednym z elementów rozbudowujących katalog zadań wykonywanych przez kuratorów rodzinnych jest realizacja zobowiązania do określonego postępowania, a zwłaszcza do naprawienia wyrządzonej szkody w całości albo w części, zadośćuczynienia za doznaną krzywdę, wykonania prac społecznych, przeproszenia pokrzywdzonego, do podjęcia nauki lub pracy, uczestniczenia w odpowiednich zajęciach o charakterze wychowawczym, terapeutycznym, w szczególności terapii uzależnień, psychoterapii, psychoedukacji, lub szkoleniowym, powstrzymania się od przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, powstrzymania się od kontaktowania się z pokrzywdzonym lub innymi osobami w określony sposób lub do zaniechania używania substancji psychoaktywnej. Szczególne istotne będzie realizowanie obowiązku prac społecznych, który kontrolować i organizować podczas całego postępowania wykonawczego będą kuratorzy rodzinni³⁴.

Termin „nadzór” określa pracę kuratorów w środowisku nieletnich sprawców czynów karalnych i czynów zabronionych, spraw opiekuńczych małoletnich lub zobowiązanych do podjęcia leczenia odwykowego. Wobec dorosłych sprawców przestępstw stosuje się termin „dozór”.

Polski model funkcjonowania kurateli sądowej charakteryzuje się systemowym ograniczeniem czasu pracy kuratora w siedzibie zespołu kuratorskiej służby sądowej do minimum

³³ W brzmieniu Ustawy z dnia 9 czerwca 2022 r. o wspieraniu i resocjalizacji nieletnich.

³⁴ W rozdziale 4 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 28 listopada 2022 r. zostały szczegółowo przedstawione nowe obowiązki kuratorów rodzinnych.

dwóch dni w tygodniu. Zaakcentowana jest przede wszystkim aktywność kuratorów bezpośrednio w środowisku osób poddanych ich oddziaływaniom.

Do wspólnych zadań kuratorów dla dorosłych i rodzinnych należą także m.in.:

- udział w pracach zespołów interdyscyplinarnych;
- udział w pracach grup roboczych;
- konieczność dokształcania się, aktualizacji wiedzy i poszerzania kompetencji.

11. Standardy obciążenia pracą kuratorów sądowych

Biorąc pod uwagę realizowane przez nas badanie pozwalające zapoznać się z opiniami środowiska kuratorskiego na temat czaso- i pracochłonności oraz poziomu skomplikowania wykonywanych przez nich czynności, musimy także w tym miejscu odnieść się do podstawowych standardów określających obciążenia pracą. Jest to o tyle istotne, że dwa lata temu środowisko kuratorów karnych i rodzinnych przyjęło nowe standardy obciążenia pracą. Zgodnie z rozporządzeniem (Dz.U. z 2023 r. poz. 896) w referatach kuratorów karnych powinno być do 140 spraw w realizacji, w tym do 20 dozorów sprawowanych osobiście. Kuratorzy rodzinni mają do realizacji 90 spraw, w tym do 20 nadzorów wykonywanych osobiście³⁵.

Należy mieć świadomość, że mimo przyjęcia standardów obciążeń nadal można się spotkać z nierównym obciążeniem pracą wśród kuratorów. Pomimo wskazań Ministerstwa Sprawiedliwości, by wyrównywać obciążenia pomiędzy zespołami w okręgu, nadal wiele z nich pracuje ponad określonymi standardami. Także stosowana praktyka przenoszenia kuratorów pomiędzy pionami budzi szereg konfliktów i jest to raczej działanie doraźne.

12. Ukryte koszty pracy kuratorów sądowych

Biorąc pod uwagę treść naszych rozmów ze środowiskiem kuratorskim, postanowiliśmy także przybliżyć nieco problem ukrytych kosztów pracy kuratorów. Pod tym pojęciem rozumiemy obciążenia psychiczne i emocjonalne oraz wypalenie zawodowe.

Andrzej Piotrowski i Łukasz Wirkus³⁶ argumentują, że kuratorzy, jako należący do tzw. „zawodów pomocowych”, są szczególnie narażeni na negatywne konsekwencje związane z realizacją czynności zawodowych. Dalej Piotrowski i Wirkus³⁷ podkreślają, że jest to

³⁵ Zob. P. Kujan, dz. cyt., s. 5.

³⁶ Zob. A. Piotrowski, Ł. Wirkus, *Style radzenia sobie ze stresem i poczucie własnej skuteczności a wypalenie zawodowe wśród personelu kuratorskiej służby sądowej i służby więziennej*, „Colloquium” 2022, nr 14(1), s. 168.

³⁷ Zob. A. Piotrowski, Ł. Wirkus, dz. cyt., s. 170–171; Ł. Wirkus, *Level of Occupational Stress of Court Probation Officers and Style of Coping with Stress*, „Current Issues in Personality Psychology” 2015, no. 3(4), s. 214–229.

profesja silnie stresogenna, a problem wypalenia zawodowego jest powszechny. Bartłomiej Skowroński³⁸ udowadnia, że zjawisko wypalenia zawodowego dotyczy blisko połowy kuratorów, którzy wzięli udział w badaniach (44%). Także najnowsze badania, przeprowadzone wśród kuratorów sądowych w Wielkiej Brytanii przez Vickie Barrett i Ashley Cartwright³⁹, wskazują, że deklarowany wskaźnik absencji z powodu złego stanu zdrowia psychicznego jest wyższy w przypadku kuratorów sądowych niż w innych obszarach systemu wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych w porównywalnych okresach, a także znacznie wyższy niż w przypadku zawodów niezwiązanych bezpośrednio z wymiarem sprawiedliwości w sprawach karnych.

Wypalenie obejmuje takie elementy jak: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i zmniejszenie osiągnięć osobistych. Wśród czynników powodujących wypalenie zawodowe znajdują się:

- niski poziom odpowiedzialności instytucji za pracownika;
- problemy w organizacji pracy;
- brak jasno określonych celów działania;
- nadmierne i nierównomierne obciążenie;
- poczucie braku wsparcia i motywacji ze strony przełożonych;
- konflikty interpersonalne oraz problemy z komunikacją między kadrą a przełożonymi.

Należy podkreślić, że ważnym czynnikiem ochronnym dla kuratorów sądowych jest właściwy dobór kadry zarządzającej, która dobrze rozumie specyfikę pracy i potrafi tworzyć warunki do jej świadczenia na wysokim poziomie. Osobną kwestią jest odpowiednie przygotowanie aplikantów do wykonywania zawodu. Ten etap jest niezwykle istotny dla dalszej kariery, satysfakcji z pracy i jej efektywności. Kluczowy pozostaje także kontakt aplikanta z patronem, którego zadaniem jest przygotowanie do pełnienia obowiązków zawodowego kuratora sądowego.

³⁸ Zob. B. Skowroński, *Wypalenie zawodowe sądowych kuratorów zawodowych wykonujących orzeczenia w sprawach karnych i rodzinnych*, „Resocjalizacja Polska” 2016, nr 11, s. 185.

³⁹ Zob. V. Barrett, A. Cartwright, *The Wellbeing of the Probation Service. A Study of Recorded Absences from Work of Probation Service Employees due to Psychological Illness and Stress Using Freedom of Information Act Data*, „Probation Journal” 2025, 0(0).

CZĘŚĆ II

Czasochłonność zadań realizowanych przez zawodowych kuratorów sądowych

Jak już wspominaliśmy w nocie metodologicznej, czasochłonność, pomimo że jest to jeden z kluczowych parametrów pracy kuratorów sądowych, była przez naszych rozmówców mylona z pracochłonnością lub interpretowana niepoprawnie. Postanowiliśmy jednak przytoczyć te wypowiedzi bez nadmiernej och edycji, starając się wiernie oddać sposób postrzegania pracy przez naszych badanych.

Zmienna czasochłonności pracy pomaga właściwie rozłożyć obciążenia i eliminować duże różnice pomiędzy członkami zespołów. Planowanie i organizowanie pracy z perspektywy czasochłonności jest istotne nie tylko dla dobrego jej zaplanowania, ale także dla zwiększenia atrakcyjności zawodu kuratora, zwłaszcza w obliczu znacznych braków kadrowych i znacznej rotacji pracowniczej.

W tej części raportu przedstawiamy wyniki naszych badań związanych z zarówno rozumieniem pojęcia „czasochłonność” przez zawodowych kuratorów rodzinnych i karnych, jak i tego, co kryje się pod tym terminem w odniesieniu do codziennych zadań. Oddając głos naszym rozmówcom, daliśmy im swobodę wypowiedzi, aby wyrazili własne przekonania na temat obciążeń. Udzielone przez nich odpowiedzi pozwoliły nam dokonać ich taksonomii. Dodatkowo wzbogacamy je wybranymi cytatami, które w naszym przekonaniu najlepiej ilustrują poruszane przez nich zagadnienia.

1. Czasochłonność pracy w percepcji badanych

Zdecydowana większość osób badanych musiała chwilę się zastanowić nad odpowiedzią na pytanie o to, jak rozumieją „czasochłonność”. Część naszych rozmówców przejawiała trudności w definiowaniu tego pojęcia i potrzebowała więcej czasu na zastanowienie się, choć jednocześnie należy zaznaczyć, że wszyscy uczestnicy ustosunkowali się do niego.

Zdecydowana większość badanych jednoznacznie uznała, że czasochłonność jest ważnym parametrem określającym ich pracę i pozwalającym na lepszą jej organizację i planowanie.

1.1. Czasochłonność jako czas wykonania zadania

Nasi rozmówcy z reguły wiązali czasochłonność z czasem, który jest im niezbędny do wykonania określonej czynności. Jest to najbardziej powszechna i intuicyjna definicja tego terminu.

[...] dla mnie czasochłonność określa, w jakim czasie wykonuję dane zadanie, czyli ile czasu potrzebuję, żeby wykonać określone zadanie w pracy (kurator karny – KK).

[Jest to] ilość czasu, który muszę przeznaczyć na wykonanie danego zadania (kurator rodzinny – KR).

1.2. Czasochłonność jako czas i jakość wykonywanych zadań

Niektóre osoby dodatkowo wskazywały na jakość świadczonej pracy, identyfikując daną czynność z czasochłonnością. W ich ocenie poziom świadczonej przez nich pracy jest ściśle powiązany z wymiarem temporalnym poszczególnych czynności. Zdarzały się także wypowiedzi wskazujące na to, że nie da się skrócić niektórych czynności bez szkody dla jakości pracy.

Czasochłonność w mojej pracy rozumiem jako ilość czasu, którą muszę poświęcić na wykonanie wszystkich zadań. Jako kuratorzy pracujemy w systemie zadaniowym, musimy do końca wykonać określone zadanie; ono musi mieć spodziewany, określony efekt (KK).

Kuratorzy wskazywali także, że do czasu koniecznego do wykonania określonego zadania należy także doliczyć wszelkie czynności przygotowawcze, organizacyjne i pomocnicze. W szczególności zwracali uwagę na zebranie informacji na temat osób i rodzin, z którymi będą pracować. Dopiero wtedy można mówić o faktycznej czasochłonności. Wątek rozpoznania informacyjnego jest także omawiany w odniesieniu do najbardziej czasochłonnych zadań oraz sposobów („strategii”) radzenia sobie z czasochłonnością.

[...] ilość poświęconego czasu na wykonanie danej czynności, ale też czas na zaplanowanie jej. Na zebranie, przed rozpoczęciem działań w terenie informacji w wydziale, informacji z innych instytucji zajmujących się danym podsądnym. Dojazd, wykonanie

danej czynności w terenie, powrót i sporządzenie w formie pisemnej sprawozdania, notatki oraz odnotowanie wszystkiego w naszym systemie (KR).

Jedna osoba zdefiniowała obrazowo czasochłonność jako całkowity czas niezbędny do wykonania określonej czynności od chwili wyjścia z domu. Niektórzy badani podkreślali, że jest to rzeczywisty i zgodny ze stanem faktycznym czas, jaki należy wiązać z realizacją danego zadania.

Czasochłonność to będzie to, co mi najwięcej czasu zajmuje od wyjścia z domu do zrealizowania zadania (KK).

Nasi rozmówcy postrzegali czasochłonność z perspektywy budowania relacji ze swoimi klientami. Padały słowa o konieczności poświęcania czasu na spotkania z osobami nadzorowanymi. Kuratorzy przekonywali, że nie da się tutaj niczego przyspieszyć, gdyż jest to „praca na relacjach z drugim człowiekiem”. Jest to czas niezbędny dla nawiązywania relacji opartych na wzajemnym poszanowaniu, zaufaniu i zrozumieniu pomiędzy kuratorem sądowym a osobami, wobec których prowadzony jest nadzór.

Czas, który należy poświęcić na spotkanie z dozorowanym... (KK)

Wśród naszych badanych padały także stwierdzenia, że czas, który poświęcają swoim klientom, służy okazywaniu im wsparcia i kreowaniu atmosfery zaufania niezbędnej w pracy kuratora. Dla wielu z naszych rozmówców liczyła się także podmiotowość i indywidualne podejście do każdego człowieka, definiując to jako niezbędny element ich pracy, który wymaga czasu. Kuratorzy podkreślali, że czasochłonność wiąże się z procesem otwierania się drugiego człowieka, zwłaszcza w przypadku trudnych klientów, którzy są zamknięci w sobie i nie chcą rozmawiać. Wielu z nich bazuje także na uprzedzeniach i stereotypach, żywiąc przekonanie, że kurator to osoba, która „szuka na nich haka”, nie broni ich interesów i nie można jej zaufać. Kierując się tymi okolicznościami, nasi rozmówcy podkreślali, że dużo czasu zajmuje im ustalenie określonej informacji, niekiedy celowo zatajanej przez klientów. Gdy sprawa jest dodatkowo skomplikowana, zachodzi efekt negatywnej synergii (postawa klientów oraz złożony problem), które przekładają się na dużą czasochłonność.

Problem, który należy rozwiązać, który często jest trudny, ale i skomplikowany. Przed samym wykonaniem czynności, z czym się zmierzyć w terenie w rejonie z ludźmi. Problem z dostępnością informacji, ale często też wynika to z natury czysto ludzkiej. To są

trudne sprawy, ludzie mają większe i mniejsze problemy, niektórzy chcą rozmawiać, a inni nie chcą rozmawiać (KK).

1.3. Czasochłonność związana z ustaleniem kontaktu z klientem

Kolejnym czynnikiem związanym z czasochłonnością jest kwestia dotarcia do klienta. Za tym określeniem kryje się często brak otwartości poznawczej osób dozorowanych na zrozumienie sytuacji, w jakiej się znaleźli, podejmowanych wobec ich działań, a także gotowości do dialogu i podejmowania inicjatyw zmierzających do respektowania wyroków sądów. Z wypowiedzi kuratorów wynika, że czasami wiele godzin zajmuje im przekonywanie swoich podopiecznych do modyfikacji ich zachowania oraz wdrożenia planu mającego na celu polepszenie ich sytuacji. Niektórzy nasi rozmówcy skarżyli się na frustrację, która z tym się wiąże.

To jest czasem cały cykl rozmów z ludźmi, zanim im się coś wytłumaczy, zanim się do nich trafi (KR).

Część z osób badanych stała na stanowisku, że poświęcanie ich klientom czasu to także tworzenie w nich przekonania, że są dla nich ważni. To wzmaga także w nich poczucie podmiotowości. Ta grupa kuratorów wiązała czas, jaki spędzają ze swoimi klientami, z udzielaniem im niezbędnego dla nich wsparcia. W ich opinii nie da się tego efektu osiągnąć, skracając kontakt, nie pozostanie to bowiem bez szkody dla budowania pozytywnych relacji z podopiecznymi.

Muszę przyznać, że [sam potrzebuję czasu,] aby wykonać rzetelnie i terminowo wszystkie powierzone mi przez sąd sprawy, a także żeby nadzorowani mieli poczucie, że poświęcę im odpowiednią ilość czasu. Jestem dla nich wsparciem, więc no to jest taki ogół czasu, który przeznaczam na cele zawodowe (KR).

1.4. Czasochłonność jako nadmiar zadań

Zadając pytania odnoszące się do czasochłonności, oprócz odpowiedzi ustnych dostrzegliśmy także reakcje niewerbalne naszych rozmówców. Część z nich poprzez gesty i mimikę ujawniała pejoratywne znaczenie czasochłonności, jakie wiązała z tym pojęciem. Badani wskazywali na to, że termin ten kojarzy im się z przepracowaniem wynikającym z wielości zadań, jakimi są

obarczani. Wątek nakładania się na siebie spraw bardziej szczegółowo przedstawiamy dalej, przy okazji omawiania uwarunkowań czasochłonności.

Praca jest bardzo czasochłonna sama przez się, wynika to z liczby zadań, z liczby zdarzeń, które są w stanie pojawić się w terenie, których nie jestem w stanie przewidzieć (KR).

Czasochłonność kojarzy się trochę negatywnie, bo moja praca kojarzy mi się z dużym obciążeniem fizycznym i dużym obciążeniem, jeżeli chodzi o czas, czyli pracujemy na okrągło (KR).

1.5. Czasochłonność jako synonim marnowania czasu

Sporadycznie zdarzały się także i takie wypowiedzi, które wskazywały na pejoratywne znaczenie tego terminu. Wielu kuratorów przekonywało, że czasochłonność to dla nich drobiazgowo zbieranie szczegółowych informacji, choć w ich przekonaniu wcale nie jest to uzasadnione, gdyż w nieodległym czasie takie dane zostały przez nich skompletowane. Pojawiają się także głosy identyfikujące termin „czasochłonność” z dojazdami do klientów, zwłaszcza w dużych zatłoczonych aglomeracjach miejskich i na rozległym terenie, gdy kurator odpowiada za większy rejon. Ten wątek omawiamy szczegółowo w części poświęconej najbardziej czasochłonnym zadaniom.

1.6. Czasochłonność w rozumieniu kuratorów rodzinnych i karnych

Pojęcie czasochłonności jest nieco inaczej definiowane w przypadku kuratorów rodzinnych i karnych ze względu na odmienny zakres obowiązków. W przypadku tej pierwszej grupy pojawiają się opinie, że czasochłonność nierozzerwalnie wiąże się z interwencjami, których długość trudno przewidzieć, a towarzyszą im często niespodziewane okoliczności. Konieczność zapewnienia opieki małoletnim, na przykład podczas interwencyjnego odebrania dziecka, warunkuje często następujące po sobie trudne do zaplanowania i długotrwałe czynności, które zakładają współpracę z innymi instytucjami, takimi jak pogotowie i policja, a sporadycznie także straż pożarna. Jeden z kuratorów rodzinnych obrazowo opisał, w jaki sposób czasochłonność wiąże się z procedurą przymusowego odebrania dziecka. Wiele czasu należy poświęcić bezpieczeństwu, zwłaszcza dzieci, w związku z tym zachodzi czasami konieczność wezwania wielu służb, a także integrowania ich pracy.

Jeśli mam do wykonania przymusowe odebranie dziecka, zazwyczaj muszę poprosić o asystę policji. Często potrzeba może nie interwencji, ale asysty pogotowia ratunkowego. Zdarza się rzadko, ale zdarzyło mi się kilkakrotnie, że potrzebna jest asysta straży pożarnej. Przypadek dosłownie sprzed tygodnia, środa. Jednym z zadań kuratora jest obecność przy kontaktach rodziców z małymi dziećmi. Rzadko, ale czasami zdarza się, że sąd ustali, że samo przekazanie dziecka matce ojcu bądź odwrotnie również może odbywać się w obecności kuratora (KR).

Czasochłonne są także niespodziewane okoliczności, które sprawiają, że wcześniej zaplanowana czynność rozciąga się w czasie i zaburza harmonogram kolejnych zadań. Dobrym przykładem jest choćby sytuacja opisana przez kuratora rodzinnego, związana z wykryciem przez niego woni alkoholu u jednego z rodziców, który miał odebrać dziecko z przedszkola⁴⁰. Wobec nietrzeźwości ojca dziecka nasz rozmówca zmuszony był interweniować, zaangażować pracowników placówki, jak również poinformować funkcjonariuszy policji i zaczekać na ich przyjazd.

Czasami zdarza się, że sąd również ustali, że nawet odebranie dziecka z instytucji, na przykład w tym wypadku przedszkola, a także kontakt ojca z dzieckiem, musi odbywać się w obecności kuratora. Wtedy wyczułem od ojca woń alkoholu, tak więc powiedziałem, że nie ma takiej możliwości, żeby opiekę nad tym dzieckiem przejął. W czasie rozmowy tenże rodzic również został jakby „wycyty” przez pracownika, czyli panią wychowawczynię. Interweniowała dyrekcja, także generalnie okazało się, że to nie były tylko moje odczucia, ale również innych pracowników. Powiadamiam policję, proszę o przyjazd, czekam na przyjazd policji przez około półtorej godziny, tak więc jest to znowu czas taki stracony, zupełnie nie do wykorzystania. Nie będziemy wchodzić szczegółów, ale generalnie ta czasochłonność, czas, który jest w zasadzie zupełnie stracony (KR).

2. Najbardziej czasochłonne zadania w opinii badanych

Niektórzy kuratorzy, z którymi rozmawialiśmy, nie potrafili od razu zidentyfikować najbardziej czasochłonnych zadań, twierdząc, że ten parametr jest zmienny i zależy od okoliczności. Argumentowali, że to samo zadanie może być bardziej lub mniej czasochłonne w odniesieniu do okoliczności, w jakich się odbywa. Często podawanym przykładem jest wywiad, który może odbywać się bez komplikacji oraz być zadaniem bardzo złożonym i czasochłonnym,

⁴⁰ Zob. P. Kozłowski, *Efektywność stosowanych środków wychowawczych w postaci nadzoru kuratora i skierowania do ośrodka kuratorskiego*, raport dla Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości, 2025.

o czym szczegółowo piszemy w części poświęconej uwarunkowaniom poziomu skomplikowania zadań. Kilka osób wymieniło kilka zadań, które w ich przekonaniu są najbardziej czasochłonne. Wśród nich zawsze pojawiał się wywiad. W poniższym cytacie z wypowiedzi badanej przytoczyliśmy także pytanie jednego z badaczy o uzasadnienie odpowiedzi, aby argumentacja kuratorki była umieszczona w kontekście. Jak można zauważyć, to właśnie wysoki poziom wymaganej szczegółowości przy realizacji zleconych zadań decyduje o tym, że są one postrzegane jako czasochłonne.

Kuratorka: Objęcie nadzorem, przeprowadzenie jednorazowego wywiadu środowiskowego i kontakty w obecności kuratora z małżeństwem.

Badacz: A co sprawia w Pani opinii, że te zadania, które wymieniła Pani przed chwilą, są najbardziej czasochłonne?

Kuratorka: Należy być bardzo szczegółowym, wnikliwym. Należy poświęcić na to zdecydowanie najwięcej czasu (KR).

2.1. Dojazdy do klientów jako synonim marnowania czasu

Wielu rozmówców wskazywało na dojazdy do klientów jako najbardziej czasochłonne, a także najmniej efektywne czynności, jakie wykonują w ramach służby kuratorskiej. Niektórzy badani, zwłaszcza ci pracujący w dużych aglomeracjach miejskich, utożsamiali najbardziej czasochłonne zadania z szeroko pojętą logistyką. Dojazdy do klientów postrzegają jako marnotrawstwo czasu wynikające z konieczności przemieszczania się po zatłoczonych ulicach większych miast. W takich okolicznościach czasochłonność i brak efektywności łączą się ze sobą.

Na przykład dojazd na wywiad środowiskowy czasami zabiera mnóstwo czasu. Wiadomo, że poruszamy się po mieście w różnych godzinach, o różnych porach, a miasto jest coraz bardziej zakorkowane. Jeśli chodzi o [nazwa miasta], to jest to, jak powszechnie wiadomo, ogromny problem, tak więc spędzamy mnóstwo takiego zupełnie nieefektywnego czasu za kółkiem (KR).

Nasi badani wskazywali także, że gdy teren, na którym pracują, jest rozległy, to dojazdy do klientów stanowią znaczną pozycję w odniesieniu do czasochłonności poszczególnych zadań. Duży obszar podległego kuratorom terenu jest najbardziej uciążliwy zwłaszcza wtedy, kiedy wywiady muszą być zrealizowane szybko i nie można ich wcześniej zaplanować, optymalizując drogę dojazdu do klientów.

[...] wyjazdy w teren. Jeżeli teren jest rozległy, jak ja mam bardzo rozległy teren, to też dużo czasu zajmuje przemieszczanie się z miejsca na miejsce i potem sporządzenie dokumentacji do tego wyjazdu (KK).

W przypadku kuratorów pracujących w regionach górzystych problem z czasochłonnością dojazdów wynikał także z ukształtowania terenu. Duże różnice wysokości wraz z gorszymi warunkami pogodowymi (opady deszczu i śniegu) wymagały przystosowania pojazdu (napęd na cztery koła, specjalne ogumienie) oraz przeznaczenia więcej czasu na dotarcie do klienta.

Najbardziej przyziemne trudności dotyczą dojazdu. Nasz teren jest w dużej mierze górski. [...] sam dojazd jest mocno czasochłonny, ponieważ ukształtowanie terenu [wymaga] przystosowania samochodu, żeby ten teren pokonał (KR).

2.2. Objęcie dozorem nowego klienta i pozyskiwanie informacji na ich temat

W przekonaniu części kuratorów, zwłaszcza karnych, do najbardziej czasochłonnych zadań należy ustanowienie pierwszego kontaktu, połączone z aktualizacją danych adresowych osób, wobec których prowadzony jest dozór. Działania te wymagają zlokalizowania klienta i wiążą się z ustaleniem jego adresu zamieszkania oraz adresu tymczasowego pobytu, jeśli nadzorowany nie mieszka we wskazanym miejscu. Wielokrotnie zdarza się, że pierwsze próby dotarcia do takiej osoby są nieudane i poczta skierowana do klienta wraca do nadawcy. Wtedy konieczne jest zaplanowanie wizyt terenowych mających na celu ustanowienie kontaktu.

W mojej ocenie czasochłonne na przykład jest objęcie dozoru nad skazanym, który ma orzeczony dozór kuratorski. Wzywam [dozorowanego], więc jest to taka jakby papierkowa praca na dyżurze, wyznaczam jakiś termin, osoba się stawia lub nie, więc jest kolejna procedura. Ja ponownie wzywam, jeśli ich nie ma, to w dozorach i w kontrolach sama idę sprawdzać, jaka jest przyczyna nieodbierania korespondencji i niestawiennictwa, a są one przeróżne: osoby przebywają za granicą, w zakładzie karnym, w szpitalu. Potem weryfikuję to wszystko, rodzina mi mówi, sąsiedzi. To wszystko zabiera sporo czasu (KK).

W opinii kuratorów procedura objęcia dozoru nad osobą skazaną należy do zadań o wysokim stopniu czasochłonności. Nasi rozmówcy wyrażają przekonanie, że problemem jest nie tylko wskazany wcześniej czas związany z dojazdem, ale także brak efektywności w odniesieniu do podejmowanych przez służbę kuratorską wysiłków, kiedy osoba nadzorowana nie pojawia się pod wskazanym adresem zamieszkania, a wcześniej przesyłana korespondencja

pozostaje bez odzewu. W takich okolicznościach budżet czasowy kuratorów jest wydatkowany na miejscu i sprowadza się do prób uzyskania informacji o miejscu pobytu osoby nadzorowanej.

Później należy udać się do miejsca zamieszkania naszych podopiecznych, często niejednokrotnie jest to też uwarunkowane tym, że nie zastajemy podopiecznych w miejscu zamieszkania, że tych czynności musi być wykonanych wiele, żeby to objęcie nadzorem mogło nastąpić i wówczas sam proces podejmowania nadzoru też jest pracochołny i czasochłonny ze względu na jakby specyfikę tego zadania. Trzeba dokładnie rozpytać, [uwzględniając] wszelkie możliwe okoliczności, uczestników tego postępowania (KR).

W przypadku pozyskiwania informacji na temat klientów można mówić o dużym zróżnicowaniu w zakresie czasochłonności tego zadania. Zauważyliśmy, że działania naszych badanych różnią się od siebie. Niektórzy doświadczeni kuratorzy posiadają wypracowane przez lata strategie skutecznie optymalizujące gromadzenie danych na temat swoich podopiecznych, inni natomiast wskazują tę czynność jako jedną z najbardziej czasochłonnych.

Najbardziej czasochłonne są wywiady zlecone. Dokonanie diagnozy rodziny. Zakres tych wywiadów i zakres informacji, których sąd oczekuje. Konieczność kontaktu z różnymi instytucjami nie tylko w miejscu zamieszkania oraz inne rzeczy wynikające tutaj ze specyfiki naszego terenu. Dojazd na te wywiady oraz dostępność osób. Czas, w którym ten wywiad musi być przeprowadzony, aby spotkać się ze wszystkimi członkami rodziny. Zazwyczaj wszyscy są dyspozycyjni w godzinach popołudniowych, późno popołudniowych bądź wieczornych. Tego czasu w tym zakresie nie jest tak dużo, a wywiadów zleconych sporo (KR).

Jedna z osób zwróciła nam uwagę na ważną kwestię, mianowicie na sposób przeprowadzania wizyt w domach klientów. W przekonaniu kuratorki rodzinnej niezapowiedziane telefonicznie wizyty dają możliwość poprawnego zweryfikowania informacji na temat ich klientów. Nasza rozmówczyni, bazując na swoim rozległym doświadczeniu zawodowym, twierdziła, że najlepszej jakości dane, które są także najbardziej wartościowe dla sądów, pozyskiwane są w toku niezapowiedzianych wcześniej wizyt. Niezaplanowane i niezgodnione z klientem spotkanie w opinii naszej badanej jest najbardziej wiarygodne i miarodajne w odróżnieniu od tego zapowiedzianego, które określiła jako „pozorowane”.

Też staram się konkretyzować te informacje, [by] były jak najbardziej przefiltrowane i potrzebne do postępowania sądowego. Tutaj nie mam wpływu na to, czy zastanę osobę

oddaną pod nadzór, czy też nie. To jakby jest poza moim zasięgiem. Staram się wykonać kilka prób. Nie staram się umawiać telefonicznie, bo uważam, że jest to doniosła czynność, która powinna być niezapowiedziana, żeby te informacje były jak najbardziej wiarygodne, a nie po prostu pozorowane (KR).

2.3. Zapoznanie się z aktami

Nasi rozmówcy po stronie najbardziej czasochłonnych zadań wskazywali także proces zapoznawania się z aktami. Należy tutaj jednak zaznaczyć, że obowiązek ten wiązali również z pracochłonnością, biorąc pod uwagę rozmiar dokumentacji, z jaką muszą się zapoznać. Czasochłonność wiązali przede wszystkim z analizą akt spraw będących efektem wieloletnich postępowań, w wyniku których doszło do nagromadzenia obszernego materiału dowodowego, którego lektura jest konieczna dla wdrożenia procedury nadzoru.

Jeśli chodzi o sprawozdanie, o objęcie nadzorem, wiadomo, że pierwszą czynnością jest zapoznanie się z aktami postępowania, często wielotomowymi. Niejednokrotnie sprawa w sądzie trwa wiele lat. Jest wiele środków odwoławczych wykorzystywanych w tym postępowaniu. Akta krążą pomiędzy różnymi sądami, w szczególności sądem wyższego [szczebla] i sądem okręgowym. Jest wiele zleczanych wywiadów środowiskowych, opinii biegłych, więc jest samo zapoznanie się z aktami jest bardzo czasochłonne i pracochłonne (KR).

2.4. Analiza danych uzyskanych z terenu

Kuratorzy zwracają uwagę, że oprócz dojazdu do klienta i prób uzyskania pierwszych informacji czasochłonne jest także weryfikowanie danych, tak aby były przydatne dla sądu. Obowiązuje tutaj „zasada wieloźródłowości”, która wymaga szeregu czynności zorientowanych na pozyskiwanie danych z różnych instytucji, ale również analiza informacji zawartych w systemach informatycznych, takich jak PESEL-SAD, NOE-SAD, Krajowy Rejestr Karny. Do tego dochodzi praca w programach Kurator, Currenda (w ramach sekcji orzeczniczych i wykonawczych). W toku realizacji tych czynności pojawia się kilka elementów, które są niezbędne dla przekazania wartościowej informacji dla sądu, a które będą podstawą dla podejmowania dalszych adekwatnych działań wobec klientów i ich rodzin:

- **kompletność i aktualizacja danych** – oprócz danych teleadresowych, których brak lub nieaktualność sprawiają, że nawiązanie kontaktu jest czasochłonne, na miejscu gromadzone są także inne dane, które mają wpływ na kolejne czynności, przybliżając

okoliczności funkcjonowania klientów, których kurator odwiedza w ramach zleconych wywiadów środowiskowych:

Sporządzenie wniosków, wywiadu takiego rzeczywiście, w cudzysłowie mówię, „porządnego”. Takiego, który wymaga odpowiedzi na konkretnie zadane pytania w zleceniu wywiadu. Bo na przykład mnóstwo jest wywiadów [zawierających] po prostu nazwisko, imię i adres, tak? W sumie nie wiadomo, na czym się skupić, i pisze się ogólnikowo, a te [wywiady], które mają konkretne [dane], no to rzeczywiście trzeba się przyłożyć. Trzeba posprawdzać dużo rzeczy w wielu systemach. Trzeba się udać czasami do archiwum, czasami do wydziału karnego. To wtedy wymaga większego [czasu] i też przy okazji, przy jednym wywiadzie trzeba się udać i do opieki społecznej, czasami na policję. To wymaga jednak pracy i czasu (KK).

- **weryfikacja informacji** – zdarza się, że osoby objęte nadzorem oraz ich bezpośrednie otoczenie przekazują dane fragmentaryczne, niekiedy także nieprawdziwe lub nawet intencjonalnie zafałszowane. Nieprawdziwe informacje mogą stawiać osobę nadzorowaną w lepszym świetle, co nie jest zgodne ze stanem faktycznym. Z tego względu częstą praktyką są niezapowiedziane wizyty kuratorskie, które mają pomóc ustalić stan faktyczny. Jak już wspominaliśmy wcześniej, są to czasochłonne wizyty, gdyż ryzyko, że nie zostanie się klienta w domu, jest znaczne:

Gdyby można się było umówić telefonicznie na jakiś taki dozór albo wywiad, byłoby prościej. Ale to z kolei nie miałoby większego sensu, żeby kogoś sprawdzić, jeżeli się zapowiadamy. Ale czasami trzeba to zrobić, żeby usprawnić też to, gdyby można było, gdyby sądy zadawały konkretne pytania, tak, jeżeli chodzi o zlecenie wywiadu, bo jeżeli one są ogólnikowe, no to jedziemy, żeby sprawdzić, kto z kim mieszka, ile zarabia (KK).

- **eliminowanie sprzeczności** – kuratorzy podkreślają, że zdarza się, iż pozyskiwane przez nich dane z wywiadu z klientami są sprzeczne z dokumentacją, a czasami również z informacjami uzyskiwanymi z poprzednich wywiadów z tą samą osobą. Wizyta w terenie służy także identyfikacji sprzeczności i pozyskiwaniu informacji pozwalających na rozstrzygnięcie, co jest prawdą, a co fałszem. W jednej z wypowiedzi kurator rodzinny mówi na temat wyjaśnienia sytuacji i ustalenia stanu faktycznego w przypadku zasadności uruchomienia procedury niebieskich kart:

[Kurator] dostaje też informacje o tym, że na przykład po krótkim czasie jest brak zasadności tak naprawdę wszczęcia niebieskiej karty lub szybko jest ona zamykana. A zdarzają się takie sytuacje, że to też w jakiś sposób we mnie się trochę kłóci, jeżeli chodzi o niebieskie karty (KR).

- **analiza zweryfikowanych danych i opracowywanie sprawozdania** – ostatnim etapem jest pisanie sprawozdań, po tym jak informacje są skompletowane, zaktualizowane, zweryfikowane i nie zawierają sprzeczności. Praca nad raportem jest także czynnością czasochłonną i następuje dopiero na końcu po uporządkowaniu danych. Ta czynność także jest czasochłonna, zwłaszcza jeśli poziom szczegółowości raportu musi być znaczny.

Bo to nie jest tylko tak, że my jedziemy, robimy, piszemy, ale też te wszystkie dane trzeba przeanalizować, potem przemyśleć, co tak naprawdę tam się zadziało w tym środowisku, że sprawa trafiła do sądu i że my się tym zajmujemy. Ten czas, który ja bym chciała przeznaczyć na bezpośrednią pracę z ludźmi w terenie, na pracowanie tego i przelanie na papier, niestety się kurczy, bo praca w systemie, odhaczanie różnych ptaszków, dat, dołączanie różnych dokumentów zajmuje tyle czasu, że zabiera mi czas na pracę resocjalizacyjną (KR).

2.5. Kontakty rodziców z dziećmi w obecności kuratora

Kategoria kontaktów z rodziną, w których biorą udział kuratorzy rodzinni, jest bardzo pojemna i przynależy do kilku różnych sekcji w naszym raporcie, gdyż odnosi się zarówno do czasochłonności, pracochłonności, poziomu skomplikowania zadań, jak i jest przedmiotem szerokiej dyskusji kuratorów w zakresie proponowanych zmian. W tym jednak miejscu odniesiemy się jedynie do czasochłonności tego zadania. Nasi rozmówcy wskazują, że sędziowie decydujący o realizacji tego zadania przez kuratorów rodzinnych nie zawsze mają pełną świadomość, w jaki sposób taka czynność wygląda w praktyce. Badani podkreślali, że „kontakty” są nie tylko długotrwałe, ale także niekiedy zlecane bardzo często i przez długi okres.

Są to długotrwałe kontakty, a poza tym odbywają się one przez nieokreśloną liczbę następujących po sobie dni, w szczególności często wieloletnie, nawet w trybie zabezpieczenia (KR).

Badani wskazywali, że wizyty podczas kontaktów są czasami kilkukrotnie dłuższe od planowanych. W przypadku wystąpienia trudnych do przewidzenia sytuacji problemowych takie wizyty trwają niekiedy kilka godzin, w zależności od zastanych warunków i komplikacji.

Jeżeli chodzi o kuratorów rodzinnych, to tak naprawdę każde zadanie było pracochłonne [tj. czasochłonne], jeżeli chodzi o wizyty u podopiecznych i przeprowadzanie wywiadów środowiskowych, o kontakty, które nie odnosiły się do godziny, a trwały pięć godzin (KK).

Duże nagromadzenie wizyt kuratorów w ramach kontaktów rodziców z dziećmi ma negatywny wpływ na tworzenie harmonogramu pracy w tygodniu, jak również wpływa na czas wolny pracowników służby kuratorskiej. W przypadku częstego planowania „kontaktów” w dni wolne, święta oraz wakacje można mówić o zaburzeniu zasad higieny pracy i równowagi pomiędzy pracą i czasem wolnym (*work-life balance*). Na tę uciążliwość wskazywało wielu naszych rozmówców.

Ja naprawdę w piątek, kiedy ten kontakt mam od 16.00, 18.00, to powoduje, że w tych godzinach nie mogę pracować, tak? Plus dojazd, który zajmuje mi mniej więcej 40 minut, więc kończę dyżur i się zastanawiam, czy w ogóle zdążę dojechać do domu, chociażby zjeść obiad (KR).

Odrębną kwestią pozostaje nagromadzenie zleceń nadzorowania kontaktów rodziców z dziećmi w obecności kuratora. Jedna z naszych rozmówczyń była przekonana, że ze względu na fakt, iż są to zadania dodatkowo płatne, to osoby zlecające nie traktują ich jako dodatkowe obciążenie czasowe dla kuratorów. W efekcie takiego podejścia następuje nagromadzenie „kontaktów”, które są czasochłonne i mają negatywny wpływ na planowanie harmonogramu innych czynności.

Z niewiadomego dla mnie powodu ministerstwo uznało, że to nie jest sprawa [kontakty rodziców z dziećmi w obecności kuratora] jak gdyby obciążająca mnie i mój referat. To znaczy ona jest, ale w związku z tym, że ona jest płatna, to nie jest moja sprawa. Natomiast to są sprawy, które tak naprawdę musimy wykonać, bo jeżeli moje społeczne kuratorki współpracujące ze mną z różnych przyczyn nie są w stanie akurat [zrealizować jakiegoś kontaktu], to niestety muszę sama to zrobić. Choroby i różne sytuacje życiowe też nie zawsze. I tak naprawdę zbliża się weekend i zaczyna się polowanie, kto z kuratorów społecznych jest w stanie być obecny przy kontakcie. Ja mam akurat teraz taką wyjątkową dobrą sytuację, ponieważ mam jeden kontakt, który odbywa się dwa razy w tygodniu. Dodam, że w dni pracujące (KR).

I to była każda sobota, każda niedziela plus inne kontakty w tygodniu też się odbywały. To nam totalnie burzyło harmonogram naszej pracy (KR).

Należy także zaznaczyć, że oprócz czasochłonności jest to również zadanie bardzo uciążliwe dla samych kuratorów rodzinnych, którzy w czasie trwania „kontaktów” nie mogą przez wiele godzin zrealizować swoich potrzeb fizjologicznych. Podczas nadzorowania kontaktów są zobligowani do fizycznej obecności przez cały czas ich trwania, bez możliwości skorzystania z toalety lub wykonania innych czynności sanitarno-higienicznych.

Jeżeli jestem sześć godzin na kontakcie, to tak naprawdę nie mogę nawet na moment wyjść z tego spotkania, nawet do toalety nie powinnam pójść, a to jest tak naprawdę ponad nasze możliwości. Czy nikt tego nie uwzględnia? Sześć godzin to, proszę mi wierzyć, nie jest jakiś rekordowe postanowienie, więc to muszą być takie naprawdę racjonalne [działania], bo czasami sędziowie nakładają bardzo dużo zobowiązań (KR).

Długotrwałość trwania kontaktów rodzi wiele różnych konsekwencji. Jedną z nich są podnoszone przez kuratorów kwestie organizacyjne, które rzutują na komfort ich pracy. Pewna kuratorka poruszyła kwestię przemieszczania się, gdy kontakt z dzieckiem odbywa się na zewnątrz, w tym przypadku w parku rozrywki. Warunek zapewnienia dziecku bezpieczeństwa, a także chęć wsparcia rodziców w planach uatrakcyjnienia spędzania wspólnego czasu z dzieckiem sprawia, że nasza rozmówczyni była zmuszona zmodyfikować swoje plany i dostosować się do rodzinnych aktywności.

Jeżeli chodzi o kwestie organizacyjne, to one się pojawiają bardzo często, bo nawet jeżeli się uda z tymi rodzicami wypracować je na początku kontaktu, że to ma wyglądać tak, że przemieszczamy się taksówką, za którą oni płacą, że ten kontakt powinien się w takim, a nie innym miejscu odbywać, to w sytuacjach, kiedy to dziecko tupie nogami, że ono chce iść na salę zabaw, ten rodzic błagalnie patrzy na nas: „Pani kurator, czy możemy?”. A my już wiemy, że to nie jest sytuacja, to nie jest tego rodzaju sprawa, boimy się o zagrożenie życia tego dziecka, [wiemy,] że musimy rzeczywiście tutaj być bardzo blisko i w innych warunkach i zgadzamy się. Bieganie w skarpetkach po małym gaju jest, że tak powiem, co najmniej dyskomfortowe, ale każda sprawa jest inna. Z założenia moment napięcia przy przekazaniu i zachowaniu tego, by to dziecko nie doświadczało przykrych dla siebie sytuacji, kiedy rodzice nie patrzą, że to dziecko jest obok, i to my jesteśmy tymi osobami, które jednak starają się zachować, by nie dyskredytować tego rodzica, a jednak spróbować zażegnać konflikt (KR).

3. Uwarunkowania czasochłonności wykonywanych zadań

Okoliczności leżące u podstaw czasochłonności zadań realizowanych przez kuratorów są dla nas kluczowe, biorąc pod uwagę cele badawcze. Odpowiedzi formułowane przez naszych rozmówców były dość zróżnicowane, ale za każdym razem pełne i wsparte konkretnymi przykładami z ich pracy. Jedna z kuratorek rodzinnych wymieniła zbiorczo elementy wpływające na czasochłonność zadań. Wśród nich znalazły się:

- poziom skomplikowania;
- zakres zlecenia;
- zlecony czas realizacji zadania,
- czas dojazdu;
- klient, który poprzez swoje zachowanie i cechy osobnicze może powodować wydłużenie lub skrócenie czasu wykonywania określonych czynności.

Cytat z wypowiedzi kuratorki zamieszczamy niżej, gdyż wymienione przez nią uwarunkowania czasochłonności powtarzają się także w innych wywiadach i są przez nas szczegółowo omawiane.

To zależy od stopnia skomplikowania, zależy od zakresu zlecenia. Zależy od czasu, który określi sąd, jak najbardziej kontakty w obecności kuratora; zależy od odległości, w jakiej jest dane zadanie, od miejsca wykonywania pracy, od osoby czy też od miejsca zamieszkania. Zależy również od osoby, u której jest przeprowadzana czynność, od czynników, którymi ona dysponuje. Czy jest to nadzorowany, osoba tudzież uczestnik postępowania, który jest, powiedzmy, osobą rozmowną bądź osobą zaburzoną. Tych zmian jest bardzo wiele w mojej ocenie (KR).

3.1. Czasochłonność związana z nienormowanym czasem pracy

Część osób mówiła o czasochłonności w kontekście nienormowanego czasu pracy, wiążąc go z nadmiarem obowiązków, które wykonują także w czasie prywatnym. Cytat zamieszczony poniżej ilustruje problem długotrwałych czynności związanych z nawiązaniem kontaktu z określonymi instytucjami oraz dojazdem w wybrane miejsca, dokonywanych już w czasie wolnym od obowiązków służbowych. Często komunikacja następuje w porach popołudniowych ze względu na fakt, że podopieczni nie są dostępni w godzinach pracy kuratora. Z czasochłonnością wiąże się także odległość, jaką muszą pokonać kuratorzy, aby dotrzeć do swoich klientów. Nierzadko zdarza się, że powrót następuje już po formalnym zakończeniu pracy.

W efekcie znaczna część budżetu czasowego, jakim dysponują kuratorzy, przeznaczana jest na dojazdy i próby ustalenia kontaktu z instytucjami i podopiecznymi.

[...] nasza praca jest bardzo czasochłonna. Nawet jak dyskutowałam z koleżankami przed wywiadem, to niektórzy kuratorzy twierdzili, że w sumie to oni pracują cały czas. Mamy nienormowany czas pracy, więc często jest tak, że w dni terenowe od rana robimy wywiady i kontaktujemy się ze szkołami, z wszelkimi placówkami, i [także] późnym popołudniem, ponieważ nasi podopieczni pracują o różnych porach. Odbieramy telefony czasami wieczorami, więc na pewno trudno określić ten czas pracy. Koleżanka, która dojeżdża spoza [nazwa miasta], powiedziała mi dzisiaj, że ona dzisiaj po raz pierwszy będzie pracowała 12 godzin, bo na dyżurze i musi jechać w teren, do najbardziej odległych gmin (KR).

Nienormowany czas pracy ma także negatywny wpływ na wydłużenie czasu poświęcanego na pracę, który zdecydowanie wykracza poza ośmiogodzinny dzień i wiąże się z wielogodzinną aktywnością zawodową.

Czasochłonność w dużej mierze wiąże się z tym, że mamy nienormowany czas pracy, co powoduje, że ta [praca] rozciąga się na cały dzień, generalnie, ponieważ nie jest to domknięte do ośmiu godzin dziennie. Osiem godzin w biurze, a potem tego samego dnia po dyżurze praca w terenie (KR).

Wśród naszych rozmówców były zauważalne także liczne opinie wspierające nienormowany czas pracy. Kuratorzy chwalili sobie to, że sami mogą decydować o rozłożeniu obowiązków i w związku z tym większa swoboda w planowaniu zadań jest im na rękę i pozwala elastycznie rozłożyć pracę. W przypadku niektórych badanych był to wręcz czynnik decydujący o podjęciu pracy w tym zawodzie.

Też się zdarza tak, że ktoś dzwoni, bo jest pilna sprawa i trzeba jechać do rodziny. Wówczas ja wyjeżdżam, a czasami muszę popisać, to zostaję do 18.00, bo Sąd jest czynny do 18.00 w poniedziałek, więc rzeczywiście tutaj ten nienormowany czas pracy w naszym przypadku jest absolutnie słuszny (KR).

Nasi badani wskazywali także, że nienormowany czas pracy może być swego rodzaju pułapką, gdyż w końcowym efekcie pracuje się więcej, a poczucie kontroli nad pracą może być złudne, skoro poświęca się na nią dużo czasu także w czasie wolnym od obowiązków.

Zacznijmy od tego, że jest to o tyle trudne, chociaż jest to jedyny atut, że to ja decyduję, oprócz dyżurów, kiedy wykonuję zadania. Jest jedna pułapka z tym związana, ten czas może się nie zamknąć i można być w pracy cały czas (KR).

Ten nienormowany czas pracy to jest bardzo duża pułapka. Ten zadaniowy system pracy, który tak naprawdę *de facto* powinien się mieścić, zamykać w 160 godzinach, natomiast niestety bywa z tym różnie (KR).

3.2. Spiętrzenie spraw

Nasi rozmówcy bez względu na to, czy specjalizowali się w sprawach rodzinnych lub karnych, wskazywali, że wielość spraw wynika z dużego obciążenia. W przekonaniu wielu osób obciążenie pracą wzrosło w ostatnich latach, sprawiając, że czasochłonność różnych czynności także się zwiększyła.

[...] trudno powiedzieć tak naprawdę i trudno rozróżnić już teraz, które sprawy należą do mało czasochłonnych, a które do bardzo czasochłonnych; [dochodzi] nakładanie na nas też kolejnych zadań (KK).

Kuratorzy podkreślali nierównomierność obciążenia czasowego w zależności od „gorętszych” i „wolniejszych” okresów. Podczas tych drugich brakuje czasu na skompletowanie zadań, które muszą być dokończone w ściśle określonym terminie. Ważna jest także kolejność i „wymuszona” priorytetyzacja, gdyż wywiady zlecone przez sądy oraz prokuratury realizowane są w pierwszej kolejności.

Nasz system pracy jest zadaniowy i mierzy się go wymiarem zadań, tak więc w zależności od dnia i okresu jest to dość zróżnicowane. Jeśli chodzi o wywiady, ten napływ [spraw] czasem jest łżejszy, a czasem wręcz lawinowy, wtedy musimy się szybko z tym uwinąć i nieraz cały dzień w terenie, a potem to musimy szybko napisać. [...] zwłaszcza te [sprawy] na zlecenie sądu i prokuratury są wykonywane w pierwszej kolejności (KK).

Nasi rozmówcy wskazują także na znaczne obciążenie indywidualne, które sprawia, że trudno dopilnować terminowości prowadzonych spraw. Ponadto braki kadrowe sprawiają, iż kuratorzy są zmuszeni wykonać zadania poza przynależnym im terenem. Konieczność przemieszczania się na długie dystanse wraz z wielością prowadzonych spraw stanowi bolączkę dla wielu zespołów służby kuratorskiej.

3.3. Zbyt częste zlecenie wywiadów z krótkim terminem realizacji

Oprócz spiętrzenia spraw wśród uwarunkowań czasochłonności wykonywanych zadań należy wymienić także zlecenie przez sędziów wywiadów z krótkim terminem realizacji. Taka praktyka niesie za sobą wiele konsekwencji, choćby zaburza priorytetyzację zadań, o czym piszemy w dalszej części raportu, w odniesieniu do działań zmniejszających czasochłonność zadań. W tym miejscu chcemy jednak wyraźnie podkreślić, że nagromadzenie zleconych wywiadów o krótkim terminie realizacji skutkuje chaotycznością działań, spadkiem wydajności pracy, a także paradoksalnie wydłużeniem czasu realizacji poszczególnych zadań. Nagromadzenie tego rodzaju spraw zauważalnie przekłada się na ich spiętrzenie, a w rezultacie uniemożliwia odpowiednie zaplanowanie w czasie poszczególnych czynności i ich optymalizację. Kiedy „każdy wywiad jest priorytetem”, zarządzanie czasem nie jest do końca możliwe. Jeden z kuratorów, którego wypowiedź cytujemy poniżej, wskazuje, że nie dysponuje odpowiednim czasem, by należycie przygotować się do kolejnego wywiadu, gdyż nie zakończył poprzednich.

[...] nam sędziowie zlecają na termin rozprawy albo dadzą 21 dni, ale w moim rozumieniu czasami nawet 21 dni w ramach tego, ile mam wywiadów do wykonania w danym okresie, powiedzmy rozliczeniowym miesięcznym, i tak jakby powoduje, że łapię się za wywiad na kilka dni przed jego przeprowadzeniem, ponieważ nie jestem w stanie obrobić wcześniejszych wywiadów. I takie kółko się kręci, wiatrak, wiatrak się cały czas kręci, roboty jest niestety coraz więcej, bo się coraz więcej tych wywiadów zleca (KR).

Jedna z kuratorek karnych podkreślała, że problematyczne jest także zlecenie przez komisje penitencjarne przy zakładach karnych wywiadów z krótkim terminem realizacji w ramach procedury systemu dozoru elektronicznego (SDE). Dodatkowym utrudnieniem jest także czas zlecenia, który czasami przypada w piątek.

Zakłady karne, z uwagi na komisje penitencjarne orzekające w sprawach o SDE, zlecają bardzo krótkie terminy, przysyłają zlecenia mailami, np. w piątek, i informują o posiedzeniu w następnym tygodniu (KK).

3.4. Znaczny poziom szczegółowości

Pojawiły się opinie, że przeładowanie pracą i nadmierna czasochłonność wykonywanych zadań wprost wynikają z konieczności prowadzenia na bieżąco bardzo dokładnej, wręcz

szczegółowej dokumentacji. Rozbudowana sprawozdawczość jest jednym z głównych czynników prowadzących do spiętrzenia prowadzonych spraw. Część kuratorów jest zdania, że nie w każdym przypadku taki poziom szczegółowości jest bezwzględnie konieczny, zwłaszcza jeśli na przykład czas dzielący od siebie oba wywiady jest relatywnie krótki i kolejny wywiad niewiele wnosi.

[...] wymaganie od nas tego, żebyśmy wszystko dokumentowali, żebyśmy tę dokumentację prowadzili rzetelnie i najlepiej na bieżąco, sprawia, że pracochołonność tych zadań istotnie się zwiększyła (KK).

Wysoki poziom szczegółowości sporządzanych przez kuratorów raportów warunkuje także kolejne konsekwencje, rzutując na wykorzystanie systemu pracy w trybie „3 + 2”, czyli trzy dni pracy terenowej i dwa dni biurowej. Konieczność wykonywania rozbudowanych czynności sprawozdawczych narusza zasadniczą istotę tego systemu, sprawiając, że kuratorzy więcej czasu spędzają przy biurku niż w bezpośredniej pracy z klientami. W rezultacie wartość resocjalizacyjna, wynikająca z bezpośrednich relacji pomiędzy kuratorami i ich klientami, obniża się, ze szkodą dla społecznej readaptacji osób będących pod pieczę kuratorską.

[...] dokumentacja to jest potężna sprawa, te dwa dni w biurze mi nie wystarczają, muszę przyjeżdżać trzy dni w tygodniu, żeby z tymi wszystkimi dokumentami się wyrobić. Kilka dni dodatkowych w miesiącu mam w biurze, by to prowadzić rzetelnie i na bieżąco (KK).

Zwłaszcza doświadczeni kuratorzy z długoletnim stażem argumentują, że w porównaniu do sytuacji sprzed kilkunastu lat czasochłonność czynności związanych z nadzorem zdecydowanie przybrała na sile. Rozmówcy identyfikują konieczność raportowania wielu szczegółowych danych w krótkim czasie jako jedną z głównych bolączek sprawiających, że choć „nadzorów” jest mniej niż kiedyś, to liczba czynności związanych z prowadzeniem nadzoru jest zwielokrotniona.

Jak zaczynałem swoją pracę [15 lat temu], to na dzień dobry dostałem 160–170 nadzorów. Mam poczucie, że miałem mniej pracy, jak porównuję do dzisiejszego obciążenia, gdy mam ok. 60 nadzorów. Mam wrażenie, że mam więcej pracy niż kiedyś. Teraz mam poczucie, że pracy jest więcej, a liczbowo [nadzorów] mniej (KR).

3.5. Braki kadrowe

Jak już wspomnieliśmy, nasi rozmówcy wiążą spiętrzenie spraw, przeciążenie pracą oraz nadmierną sprawozdawczość z ich czasochłonnością. Wskazują również na to, że dodatkowym czynnikiem potęgującym negatywne konsekwencje nadmiaru obowiązków jest niedostatek ludzi do pracy. Sytuacja jest szczególnie trudna w przypadku tych zespołów, w ramach których kuratorzy przebywają na długotrwałych urlopach, a także istnieją wakaty. Wizja znacznego przeciążenia pracą odstrasza poszczególnych kandydatów, którzy nie chcą podjąć współpracy, świadomi dużych obciążeń. Można zatem powiedzieć, że braki kadrowe nie tylko wywołują przeciążenie pracą, ale także stanowią jego konsekwencję.

[...] teraz na konkurs zgłaszają się 4 osoby, 6 osób, z czego 2 rezygnują w trakcie, 4 przystępują do egzaminu i egzamin zdają. Natomiast gdy dowiadują się, jaką liczbę zadań mają wykonywać, to te osoby w krótkim czasie: po jednym dniu, po tygodniu, po miesiącu rezygnują z pracy (KK).

Jeden z rozmówców pytany o uwarunkowania czasochłonności zadań wskazał bez wahania na wakaty na stanowiskach kuratorów zawodowych. Mówiąc o brakach kadrowych, odniósł się także do kurateli społecznej, twierdząc, że jej reprezentanci nie są w stanie wydatnie zmniejszyć obciążenia czasowego kuratorów zawodowych.

Podstawową rzeczą, która mogłaby to rozwiązać, byłoby, gdyby więcej kuratorów było zatrudnionych po prostu jako kuratorzy zawodowi. Kuratela społeczna nie rozwiązuje większości problemów, bo i tak musimy jeździć na wywiady kontrolne i nadzorować trudniejsze sprawy i pewne rzeczy poprowadzić, żeby odbyły się w sposób właściwy. Uważam zatem, że to jest najprostszy w zasadzie sposób, żeby to usprawnić (KR).

Elementem wiedzy powszechnej w środowisku kuratorskim jest duże obciążenie czasowe, które przekłada się na warunki pracy stojące w sprzeczności z przepisami w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP). Złe warunki lokalowe, przemęczenie i presja czasu podnoszona przez niektórych kuratorów stanowi czynnik odstrasżający potencjalnych kandydatów do pracy.

[...] to jest bardzo, bardzo duże obciążenie, bardzo duże obciążenie nadzorami. Ja na przykład mam w swoim referacie 60 spraw, ale są kuratorzy, którzy mają 68–70 ok. 15–20 wywiadów robimy miesięcznie, więc jest tego dużo, bardzo dużo. Higieny pracy, tak zgodnie z zasadami BHP, u nas nie ma, bo potrafimy o 20.00–21.00 wrócić

z terenu i następnego dnia jechać do sądu, na dyżur czy też jesteśmy wezwani na sprawy lub do szkoły (KR).

Wspominając o czasochłonności w nawiązaniu do braków kadrowych, nie można zapomnieć także o warunkach finansowych. Relatywnie niskie płace, biorąc pod uwagę czasochłonność zadań i czas służby wykraczający poza ustawowe ramy pracy, skutkują wakacjami i jeszcze większym obciążeniem czasowym kuratorów. Niektórzy doświadczeni kuratorzy zaznaczają, że sytuacja jest zdecydowanie gorsza niż jeszcze kilka lat temu, kiedy chętnych do pracy nie brakowało.

Przez ostatnie lata widać proces zubożenia kuratorów. W skali kraju jest dużo wakatów na stanowiskach kuratorskich, a chętnych jest coraz mniej (KR).

3.6. Skargowość i nagrywanie rozmów przez klientów

Po stronie uwarunkowań czasochłonności zadań wykonywanych przez kuratorów wymienić należy także większą niż kiedyś skłonność klientów do inicjowania skarg pod adresem kuratorów, a także powiązane z tym rejestrowanie rozmów, często dokonywane sekretnie. Problematyczna bywa także współpraca z pełnomocnikami stron. Okoliczności te sprawiają, że kuratorzy muszą więcej czasu poświęcić na przygotowanie się do wizyty, jak również samego jej przebiegu, świadomi, że każde ich słowo może być wykorzystane przeciwko nim. Takie warunki pracy zwiększają koszt psychiczny świadczonej przez nich pracy oraz przyczyniają się do wypalenia zawodowego, które rzutuje na absencję, jak również wspomniane wcześniej niedobory kadrowe.

Często mam wrażenie lub wręcz nawet świadomość, wiedzę, że jestem nagrywany, muszę uważać, co mówię, z kim rozmawiam. Czasy są okropne. Ludzie nie mają za bardzo poszanowania do niczego, żadnych autorytetów. Nie szanują sądów ani nie szanują nas (KR).

3.7. Czas na „odreagowanie”

Osobnym problemem, który także wiąże się z czasochłonnością różnych czynności, jest czas, jaki jest potrzebny kuratorom na opanowanie emocji wynikających z doświadczania trudnych sytuacji w pracy. Jedna z kuratorek rodzinnych podkreśliła, że szczególnie dotkliwe

jest przymusowe odbieranie dziecka. Także inni nasi rozmówcy podkreślali, że po takiej czynności trudno jest im dość do siebie.

A co z czasem potrzebnym na odreagowanie po trudnej sytuacji, ciężkim wywiadzie, odbiorze dziecka? (KR)

4. Działania zmniejszające czasochłonność zadań, podejmowane przez zawodowych kuratorów sądowych

Kuratorzy, zwłaszcza ci bardziej doświadczeni, wypracowali przez lata służby określone działania, które można określić jako „indywidualne strategie” służące zwiększeniu efektywności pracy. Nie wynikają one z formalnych regulacji, ale raczej subiektywnego *know-how*, który stanowi część osobistego zasobu kuratora bezpośrednio związanego z wysługą lat.

4.1. Pogłębiona pierwsza rozmowa

Wśród działań zmniejszających czasochłonność zadań nasi rozmówcy wymieniają dobre rozpoznanie terenu. Jest to „strategia” podejmowana najczęściej przez bardziej doświadczonych kuratorów rodzinnych i karnych, którzy poprzez wnikliwą pierwszą rozmowę starają się lepiej poznać swojego klienta i zgromadzić jak najwięcej danych na jego temat. Pierwsze spotkania służą także ustaleniu zasad współpracy, a także nieformalnej ocenie wiarygodności rozmówcy i jego intencji, która pozwala na zaplanowanie kolejnych adekwatnych działań.

Pierwsza jest rozmowa w sądzie, na tej pierwszej wizycie jest sporo dokumentacji, są oświadczenia, załączniki o grupach ryzyka, notatka z pierwszej rozmowy. Im ją dokładniej zrobię przy pierwszym spotkaniu w sądzie, tym troszeczkę mniej pracy mam w domu. To powoduje, że mam jak gdyby takie rozeznanie w sytuacji i poprzez rozmowę poznaję tę osobę, czy z nią dobrze nawiązałam kontakt, czy jest szczerą, czy nieszczerą, mam również swoje spostrzeżenia. Im jest ona [rozmowa] bardziej wnikliwa, tym więcej mam własnych obserwacji (KK).

4.2. Formułowanie precyzyjnych pytań i stosowanie zrozumiałego języka

Wielu doświadczonych kuratorów podkreślało, że wśród działań pozwalających ograniczyć czasochłonność niektórych zadań (zwłaszcza wywiadu z klientem) jest formułowanie precyzyjnych pytań i upewnianie się, że osoba, z którą rozmawiają, rozumie nie tylko same pytania, ale także poszczególne słowa. Nasi rozmówcy podkreślali, że bardzo ważny jest przystępny język pozbawiony trudnego słownictwa i branżowych naleciałości, które sprawiają, że motywacja do rozmowy i udzielania pełnych odpowiedzi ze strony podopiecznych znacznie się obniża.

Staram się precyzować pytania i prowadzić tę rozmowę w taki sposób, żeby uzyskać informacje konkretne, które są zleczone przez określoną instytucję (KK).

4.3. Usprawnienie logistyki w ramach pracy terenowej

Po stronie najbardziej czasochłonnych zadań i czynności nasi rozmówcy wymieniali dojazd do swoich klientów, które również identyfikowali z „marnowaniem czasu”. Także w tym obszarze można zauważyć strategię mającą na celu podniesienie efektywności, aby czas spędzany w trasie był jak najkrótszy na korzyść pracy z klientem. Kuratorzy wskazywali na próby optymalizacji w zakresie planowania wyjazdów w taki sposób, aby opracowana wcześniej trasa pozwalała wykonać jak najwięcej zadań w ramach pracy terenowej.

Wiem, o której godzinie moi podopieczni są w domu, o której godzinie mogę ich zastać i staram się wtedy, jadąc na przykład na wywiad, przy okazji odwiedzać potem logistycznie, żeby zrobić jak najwięcej tych spraw, wejść do jak największej liczby miejsc. Po prostu układam to logistycznie terenowo, że jak jestem w danym miejscu na wywiadzie, to robię tam też swoje nadzory (KR).

4.4. Priorytetyzacja zadań

Kuratorzy biorący udział w badaniu po stronie działań zmniejszających czasochłonność zadań wymieniali ich priorytetyzację. Nasi bardziej doświadczeni rozmówcy argumentowali, że podział czynności na mniej i bardziej pilne ze względu na kryterium ważności pozwala lepiej je później zaplanować i ograniczyć ich czasochłonność.

Należy jednak mieć świadomość, że ta strategia staje się mniej efektywna w przypadku zlecenia przez sądy wywiadów z krótkim terminem realizacji (do 3 dni). W części raportu poświęconej uwarunkowaniom czasochłonności zadań odnieśliśmy się do problemu częstej praktyki zlecenia takich wywiadów kuratorom, co zaburza efektywność podejmowanych przez nich wysiłków zmierzających do podniesienia efektywności wykonywanych zadań. Wywiady z krótkim terminem wykonywane są jako pierwsze i w przypadku dużej ich liczby strategia priorytetyzacji nie działa.

[...] podział, priorytetyzacja zadań [...] niektóre sprawy są szczególnie pilne albo sąd zleca nam wywiady w bardzo krótkich terminach trzydniowych. Wiadomo, wtedy te wywiady robimy w pierwszej kolejności (KR).

W przypadku tej kategorii wywiadu dodatkową uciążliwością jest nie tylko zbyt krótki termin jego realizacji, ale także czas realizacji, który frustruje i zniechęca kuratorów do angażowania się w pracę. W przypadku opisanym poniżej kurator wspomina swoją koleżankę, która miała trzy godziny na wykonanie wywiadu.

Koleżanka rekordzistka miała termin na wykonanie wywiadu: trzy godziny, także rozesmiała się na to, bo to było nie do wykonania. To było zepchnięcie czynności na nią po prostu (KK).

4.5. Organizacja pracy w domu

Działania zmniejszające czasochłonność zadań podejmowane przez kuratorów sądowych nie ograniczają się jedynie do miejsca pracy, jakim najczęściej są biuro oraz teren. Wielu kuratorów świadczy pracę także w domu (*home office*), zwłaszcza gdy jest to praca z uzyskanymi wcześniej informacjami z terenu oraz przy opracowywaniu dokumentacji. Przestrzeń domowa staje się wtedy miejscem pracy i podlega tym samym regułom związanym z zarządzaniem czasem. Kuratorzy pracujący z domu aranżują w taki sposób organizację pracy, aby jak najefektywniej ją wykonywać. Wielu z nich tworzy sobie coś na kształt „domowego biura”. Przyzwyczajają pozostałych domowników do respektowania zasad pracy. W przekonaniu osób pracujących z domu jest to konieczne dla efektywnej i terminowej realizacji obowiązków służbowych przy zachowaniu jakości pracy.

W domu zorganizowałem sobie miejsce pracy, które jest tylko moje, dla mnie i jeżeli pracuję, mam ogłoszenie w domu, że moja rodzina, która jest w domu w tym momencie,

ma informację, że ja pracuję i nie powinno się przeszkadzać, bo każde pytanie dziecka o jakąś, powiedzmy sobie, bzdurę wybija mnie z rytmu pracy, a to z kolei wydłuża czas pracy (KR).

4.6. Planowanie i synchronizacja zadań

Jedną ze skutecznych strategii ograniczających czasochłonność jest dobre planowanie kolejnych czynności w ramach zadań i przystąpienie od razu do pracy przygotowawczej, takiej jak weryfikacja informacji, dokumentów oraz danych teleadresowych klientów. Takie działania inicjowane na wstępie pozwalają uniknąć w dalszym czasie trudności związanych choćby ze skontaktowaniem się z klientem. Kuratorka karna, z którą rozmawialiśmy, przyznała, że planuje swoje czynności z wyprzedzeniem tygodniowym i miesięcznym. Pozwala jej to na uzyskanie perspektywy krótko- i średnioterminowej, a w konsekwencji bardziej optymalne rozłożenie obciążeń. Nasza rozmówczyni zaznaczała także, że w ramach działań przygotowawczych wiąże ze sobą aktualne sprawy z prowadzonymi wcześniej, by zaoszczędzić czas i nie dublować czynności wykonanych poprzednio.

Jestem świetnym organizatorem, to będę mogła wykonywać tę pracę, więc planuję z wyprzedzeniem, kiedy dostaję coś do realizacji. Zawsze jak mam tylko dostęp do komputera, szybciotko sprawdzam w systemach, jakie mam informacje, czy czegoś nie robiłam wcześniej, kojarzę adresy, telefony do rodziny, szukam powiązań; prowadzę dwa zeszyty: jeden jest na tydzień, drugi jest na miesiąc. Wszystko odnotowuje bądź też mam takie swoje zapiski już w systemie, bo mamy nowy system. Wszystko jest terminowe, także głównie zapisujemy, przypinamy terminarz. Trzeba być świetnym organizatorem i po prostu patrzeć codziennie, co mamy zrobić. Nie możemy odłożyć czegoś na później, w tej pracy trzeba być bardzo systematycznym, wręcz perfekcyjnym, bo jeżeli coś się pominie, to potem my się denerwujemy, że nie zdążymy: „Ojej, mam jeszcze jeden dzień”. Moja strategia jest taka: jak dostaję coś do wykonania, staram się na drugi dzień już zorganizować środowisko, wszystko zebrać i maksymalnie do tygodnia oddać (KK).

5. Formułowane przez badanych propozycje redukcji czasochłonności zadań

5.1. Unormowanie kontaktów rodziców z dziećmi w obecności kuratora

Biorący udział w rozmowach kuratorzy rodzinni zgodnie akcentowali potrzebę unormowania kontaktów rodziców z dziećmi w odniesieniu do sytuacji kuratora. Jak już wcześniej wspominaliśmy, przy okazji najbardziej czasochłonnych zadań długotrwałe „kontakty” są definiowane przez naszych rozmówców jako bardzo uciążliwe. Kuratorzy rodzinni wnioskuje o zdefiniowanie maksymalnego czasu, a także jego skrócenie w odniesieniu do ich uczestnictwa w „kontaktach”. Część osób badanych po stronie argumentów na rzecz normalizacji tego zadania stawia sprzeczności obecnie obowiązujących uregulowań z prawem pracy.

Z pewnością tutaj, jeśli chodzi o kontakty w obecności kuratora, to sprecyzowanie czasu trwania, na który orzekany jest [kontakt], określenie czasu, skrócenie czasu trwania tych zadań do niezbędnego minimum. Bo często te kontakty są określone w sposób nawet godzący w kodeks pracy (KR).

5.2. Ograniczenie lub rezygnacja z papierowego obrotu dokumentami i kontaktu telefonicznego na rzecz dokumentacji elektronicznej

Po stronie propozycji badanych przez nas kuratorów rodzinnych i karnych znalazł się także argument ograniczenia, a docelowo zastąpienia komunikacji pisemnej: papierowej i telefonicznej – dokumentacją elektroniczną. W opinii naszych rozmówców jest ona nie tylko tańsza, ale i bardziej efektywna, biorąc pod uwagę nakłady czasu, jakie są niezbędne do nawiązania kontaktu z przedstawicielami różnych instytucji. Czasochłonne jest nie tylko samo skontaktowanie się, ale również oczekiwanie na odpowiedź. Cała procedura wydłuża czas wykonywania czynności i sprawia, że zadania realizowane są mniej efektywnie niż w przypadku elektronicznego obiegu dokumentacji. Obieg elektroniczny daje także możliwość świadczenia pracy bardziej mobilnie, bez konieczności pojawiania się w biurze.

Na pewno ułatwieniem byłoby odejście od części dokumentacji papierowej, czyli wprowadzenie tylko obrotu elektronicznego, podpięcie do systemów policyjnych, bo jednak czas kontaktowania się z odpowiednim funkcjonariuszem, gdzie nie zawsze odbierają telefony, nie zawsze mogą udzielić odpowiedzi, utrudnia nam uzyskanie takich podstawowych informacji (KK).

5.3. Doprecyzowanie informacji przy zlecaniu wywiadów

Wśród kuratorów biorących udział w rozmowach na temat redukcji czasochłonności zadań pojawiał się postulat dobrze przeprowadzonej weryfikacji danych zawartych w zleceniu wywiadów. Kuratorzy karni podkreślali, że nagminnie spotykają się z danymi niekompletnymi lub błędnymi, których weryfikacja zajmuje im dodatkowy czas. Nie należą do rzadkości mylne dane teleadresowe, zlecenie wywiadów na niezamieszkałe posesje, jak również brak numeru mieszkania w budynkach wielorodzinnych. Cytowana niżej kuratorka karna powoływała się na wywiady zlecane przez zakłady karne, które bazują na informacjach uzyskanych od osób skazanych. Nie są one w żaden sposób sprawdzane, a wynikają jedynie z deklaracyjnych zapewnień osób pozbawionych wolności. Rozmówczyni wskazała także na niedostatek pracy typowo sekretarskiej. W jej przekonaniu osoba prowadząca sekretariat mogłaby weryfikować takie dane, ale ze względu na braki kadrowe w sądach obowiązek ten spoczywa w rękach służby kuratorskiej.

[...] to są troszkę takie błędy i mechaniczne działanie w ogóle systemu, który polega w mojej ocenie na tym, że ja dostaję kartkę z jakby zaleceniem, co mam zrobić. Jest to dla mnie niedoprecyzowane: brakuje mi numeru PESEL, imienia i nazwiska, bo może być dwóch Janów Kowalskich, oczywiście inne daty urodzenia, podobne adresy albo ktoś po rodzinie. Pasowałoby doprecyzować zlecenia wywiadów, żeby zawierały wszystkie treści, które my ustalamy, czyli przede wszystkim dane osobowe, poprawne miejsca zamieszkania. Jest to szczególnie widoczne w informacjach od zakładów karnych, gdzie zasada ustalenia adresu polega na tym, że pytają osoby osadzone: „Gdzie pan mieszkał?”, a on podaje, więc zdarzają się [mylne] adresy, np. restauracji. Bardzo fajnie, o ile ktoś z rodziny pracuje w restauracji, natomiast jeżeli jest to tylko restauracja, to ciężko dokonać ustaleń, a wiadomo, że zależy nam na tym, żeby to było merytorycznie dobre, bo tam jest tworzony ten program oddziaływań. Teraz w izolacji troszkę inaczej się to odbywa, jest temu poświęcony czas [...], mają tę recydywę pogłębioną, więc nam też zależy na tym, bo potem ta osoba do nas wraca. [Chodzi o to, żeby] te dane były poprawne, szczegółowe, żeby ograniczyć też czas. To jest najważniejsze, dlatego że brakuje obsługi sekretarskiej w sądach. Co prawda nasz zespół ma, ale widać te braki kadrowe, wszędzie ludzie się śpieszą, nie dopisują [danych], dla obsługi sądu to są błędy niepotrzebne, ponieważ ja muszę dzwonić, a to jest mój czas (KK).

CZĘŚĆ III

Pracochłonność zadań realizowanych przez zawodowych kuratorów sądowych

1. Pracochłonność pracy w percepcji badanych

Badani przez nas kuratorzy prezentowali różne rozumienia terminu „pracochłonność”. Większość z nich podawała krótkie definicje, jakie w ich przekonaniu najlepiej nawiązują do wykonywanych przez nich obowiązków. Ci rozmówcy wskazywali na ilość pracy, która wiąże się z realizacją określonego zadania.

[Pracochłonność jest] to, ile pracy muszę włożyć w wykonanie danego zadania. Pracy, czyli czasu, uwagi, skorzystania z wiedzy, z opracowania zdobytych informacji. Myślę, że na gorąco tak to rozumiem (KR).

1.1. Pracochłonność związana z indywidualizacją podejścia do klienta

Jedna z kuratorek do spraw karnych wskazała na rozumienie terminu „pracochłonność” z perspektywy nie tylko sekwencji czynności, które należy wykonać, by zrealizować określone zadanie, ale także indywidualizacji podejścia do sprawy. Wspomniana przez nią indywidualizacja wiąże się z oceną poziomu jej skomplikowania i doboru określonych narzędzi, które mogą wiązać się ze zróżnicowanym obciążeniem pracą.

Myślę, że to jest liczba zadań, które mam do wykonania w konkretnej sprawie i to, jak ona bardzo jest, że tak powiem, absorbująca mnie, tak? Są sprawy, w których, że tak powiem, wykonuje się pewne rzeczy. Znaczący na początek myślę, że w wielu sprawach jest tak, że wykonujemy pewną sekwencję zadań, która jest ustalona z góry w danej sprawie. Po prostu to robimy. Ale potem następuje indywidualizacja sprawy z uwagi na to, co ustaliliśmy, jakie są okoliczności. No i wtedy, w zależności od tego, jak bardzo

skomplikowany jest poziom sprawy, idziemy w różnych kierunkach. Myślę, że ja to w ten sposób interpretuję (KK).

1.2. Synonimiczne rozumienie pracochłonności i czasochłonności

W znacznej części wypowiedzi naszych rozmówców znaleźliśmy wymienne rozumienie pracochłonności i czasochłonności. Kuratorzy odpowiadający na pytanie o pracochłonność opisywali ten termin z perspektywy obłożenia czasowego poszczególnych czynności, jakie muszą wykonać, aby ukończyć zadanie.

Pracochłonność. U mnie jest tak, że właściwie z uwagi na to, że jesteśmy takim małym sądem, niedoetatyzowanym, zawsze kogoś nam tu brakuje, więc sporządzanie tych pisemnych wywiadów, żeby to miało ręce i nogi, było czytelne, zrozumiałe, jest dla mnie pracochłonne. Muszę bardzo dużo czasu poświęcać na sporządzanie tych wywiadów środowiskowych. Ja w tym czasie mogłabym wiele innych, zupełnie innych rzeczy robić. Takich, które by przynosiły korzyści wymierne w tej mojej pracy (KR).

1.3. Pracochłonność jako synonim problemów

Dla niektórych spośród kuratorów pracochłonność stała się czymś, co identyfikują z różnego rodzaju problemami związanymi z realizacją zadań. Można je uszeregować od zwykłych niedogodności, poprzez trudności, aż po problemy emocjonalne i zdrowotne oraz wypalenie.

Postanowiliśmy, że skoncentrujemy się na emocjach i wypaleniu zawodowym jako tych zjawiskach, które są ze sobą połączone i świadczą o pejoratywnym rozumieniu pracochłonności przez naszych badanych. Jedna z rozmówczyń wspomniała, że w jej rozumieniu pracochłonność wiąże się nie tylko z pracą, ale i emocjami, które towarzyszą jej przy wykonywaniu zadań.

[...] pracochłonność tymczasem, taka własna interpretacja, ile faktycznie pracy muszę włożyć, właśnie pracy, to jest bardziej takie zaangażowanie, być może też moje emocje, to jest już taki całokształt, to nie tylko się zamyka w definicji czasu, który poświęcam, ale właśnie moja energia, moje zaangażowanie, trochę mam z tym problem... (KK).

Kolejna kuratorka poszła o krok dalej i podała przykład sytuacji, która wiązała się dla niej z silnymi emocjami. Podzieliła się nią z nami, gdy zapytaliśmy o to, jak rozumie pracochłonność.

W Boże Narodzenie była interwencja w rodzinie pod moim nadzorem. Miałam wyciszony telefon, ale po świętach, jak zobaczyłam kilkanaście połączeń, to już to były dla mnie duże emocje, ogromne emocje. I tutaj też chciałabym podkreślić, wywołała je u mnie realizacja postanowienia obecności kuratora podczas kontaktów w Wigilię, w godzinach 16.00–19.00, bo to dla mnie niezrozumiałe. Naprawdę dotknęło mnie to tak emocjonalnie, że jednak nadzorowani mają pierwszeństwo. Akurat nie mogę powiedzieć, że to uczestnik postępowania ma pierwszeństwo do spotkania z własnym dzieckiem i gdzieś sąd nie uwzględnił, że też mam rodzinę, więc to są też takie duże emocje. Pamiętam, że wtedy mi towarzyszyły i się spodziewam, jak pani kurator radzi sobie z tą pracochłonnością zadań (KR).

1.4. Problem chronicznego zmęczenia

W wielu wypowiedziach naszych badanych pojawił się wątek permanentnego zmęczenia wynikającego z przeładowania obowiązkami zawodowymi. W dalszej konsekwencji prowadzi to do wypalenia zawodowego, które jest typowe dla środowiska zawodowego kuratorów sądowych⁴¹. Z wypowiedzi naszych rozmówców wynika, że wpadają oni w swoistą „pętlę” obowiązków, z której nie mogą się wydostać. Towarzyszy temu poczucie bezradności i frustracji. Dodatkowo całość komplikują wywiady z krótkim terminem realizacji, które nie pozwalają na optymalizację zadań.

Powiem szczerze, że troszkę pracuję i nadal nie radzę sobie. Tego nie ukrywam, bo jest często tak, że po prostu jest taki nadmiar pracy, że na przykład jestem na dyżurze, a potem przychodzę do domu, siadam do pisania wywiadu albo jadę w teren po to, żeby wykonać wywiady, tak? Czy inne czynności. Często pracuję w weekendy, dlatego że po prostu nadmiar zadań, który się na nas nakłada fizycznie, nawet uniemożliwia mi wykonanie ich po prostu w jakichś ramach czasowych. Poza tym jeśli są sytuacje, że zaplanowałam sobie: dzisiaj przychodzę, piszę wywiad i nawet w domu pracuję, natomiast otrzymam telefon, przypuścimy skądś, że coś się dzieje. Należy natychmiast podjąć czynności. Bądź też otrzymam pilny wywiad typu jeden, dwa, trzy dni i muszę zostawić to, co sobie zaplanowałam, i wykonywać jako priorytet inną czynność. To mi już zaburza po prostu tryb, który sobie zaplanowałam (KR).

⁴¹ Zob. V. Barrett, A. Cartwright, dz. cyt.; B. Skowroński, dz. cyt.; Ł. Wirkus, dz. cyt.; A. Piotrowski, Ł. Wirkus, dz. cyt.

2. Najbardziej pracochłonne zadania w opinii badanych

2.1. Wywiady i nadzory

Raz jeszcze chcemy zaznaczyć, że nasi badani nie do końca odróżniali czasochłonność i pracochłonność, więc niekiedy te dwa terminy są przez nich traktowane synonimicznie. Wśród najbardziej pracochłonnych zadań dla kuratorów rodzinnych dominuje wykonywanie wywiadów i nadzorów. Po stronie argumentów przemawiających za pracochłonnością (czasochłonnością) wywiadów przemawia ich duża liczba i krótkie terminy realizacji.

Badacz: Jakie zadania są Pani zdaniem najbardziej pracochłonne z tych, które Pani wykonuje? Prosiłbym tu o wymienienie ich tylko.

Rozmówczyni: Głównie dwa, przy czym niestety wywiady i w drugiej kolejności nadzory. Wolałabym, żeby kolejność była odwrotna. Natomiast liczba wywiadów, ich czasochłonność powoduje, że niestety nadzory znajdują się w drugiej kolejności. Ponieważ jest za dużo czynności związanych właśnie z wykonywaniem tych wywiadów i terminami, które uniemożliwiają przesuwanie pewnych rzeczy (KR).

Także inna wypowiedź potwierdza, że działania związane z realizacją wywiadów należą do najbardziej pracochłonnych czynności. Nasza rozmówczyni zwróciła także uwagę na pracochłonne przygotowanie do wykonania samego wywiadu, które obejmują rozpoznanie środowiska.

Wywiady. Jeśli chodzi o pracochłonność, wywiady, przymusowe odebrania są dla mnie pracochłonne. Bardzo [...] trudno mi stwierdzić, bo chyba [także] weryfikowanie środowiska jest dla mnie pracochłonne. Najmniej odczuwalne jest samo przeprowadzenie wywiadu, tak? Bo to już jakby idziemy z chwilą i to się dzieje. To jest autentyczna sytuacja, która się dzieje. I pisanie tych wywiadów to jest moja zmora (KR).

2.2. Dozory z dodatkowymi obowiązkami

Jedna z kuratorek do spraw karnych wśród najbardziej pracochłonnych zadań wymieniła bez wahania dozory wykonywane wobec osób skazanych na karę pozbawienia wolności w zawieszeniu. Rozmówczyni zakomunikowała, że rozmiar pracy konieczny do realizacji tego zadania różni się w zależności od dodatkowych obowiązków, które zdecydowanie poszerzają zakres czynności.

Moim zdaniem to będą to dozory wobec osób, które mają kary pozbawienia wolności w zawieszeniu i które są warunkowo zwolnione z zakładów karnych i tam, gdzie zostały ustanowione dozory, są to dozory z najczęściej z nałożonymi obowiązkami. I oczywiście te dozory, które są sklasyfikowane jako te, które mają podwyższoną grupę ryzyka powrotności do przestępstwa. Bo to wynika już z rozporządzenia, jakie nakłada na nas praca, i też z samej specyfiki tych spraw. Czyli moim zdaniem najbardziej pracochłonne są dozory. Jeszcze tylko nadmienię, że akurat w naszym sądzie od lat nie mamy kuratorów społecznych i pracujemy na wszystkich sprawach sami. Osobiście prowadzimy wszystkie sprawy, czyli tych dozorów też. Te, te dozory też prowadzimy tylko osobiście (KK).

Należy zaznaczyć, że także inni kuratorzy karni także wskazywali prowadzone przez siebie dozory jako najbardziej pracochłonne zadania.

Objęcie dozoru i narysowanie sprawozdania z objęcia dozoru. Czynności związane z dozorem kuratora (KR).

2.3. Udział kuratorów rodzinnych w kontaktach rodziców z dziećmi

Kuratorzy rodzinni, oprócz wywiadów, wśród najbardziej pracochłonnych zadań wymieniają także uczestnictwo w kontaktach rodziców z dziećmi. Jak już pisaliśmy w części poświęconej czasochłonności, zadanie to wymaga ciągłej uwagi i niesie za sobą dużą odpowiedzialność wynikającą z obowiązku zabezpieczenia dobra dziecka. Bardziej szczegółowo na temat „kontaktów” piszemy także w kolejnej części poświęconej uwarunkowaniom czasochłonności zadań.

Najbardziej pracochłonne chyba są kontakty. Udział kuratora przy kontakcie (KR).

2.4. Szczegółowe dokumentowanie czynności

Wątek konieczności szczegółowego dokumentowania różnych czynności prowadzonych przez kuratorów pojawia się w ich wypowiedziach bardzo często i w różnych częściach tego raportu. W tym miejscu nasi badani wspominają o szczegółowości dokumentacji w odniesieniu do najbardziej czasochłonnych czynności, które muszą wykonywać w ramach realizacji zadań. Jedna z naszych badanych wylicza, że w trakcie swojej pracy musi wypełniać wiele różnych dokumentów, takich jak karty czynności i sprawozdania, potrzebnych do postępowania sądowego. W jej przekonaniu odbywa się to kosztem tego, co w pracy kuratorskiej jest

najważniejsze, czyli kontaktu z klientem, budowania z nim dobrych relacji, pracy resocjalizacyjnej i pomocy w sprawach bieżących.

Pracochołność. Ja myślę, że byłyby to zadania, które wynikają z dokumentowania przeprowadzonych czynności. To znaczy formalnie, kiedy pracuję w środowisku, kiedy wykonuję jakieś czynności, rozmawiam, to wszystko muszę potem udokumentować, czyli prowadzić tak zwane karty czynności, sprawozdania z objęcia czy przeprowadzenia wywiadów różnych. Czyli wytwarzam produkty potrzebne dla postępowania sądowego. I tak na przykład bardzo często więcej pracy pochłania mi opisanie tego, co zrobiłam, niż czynność, którą tutaj mogłam przeprowadzić z niekorzyścią dla podopiecznych na przykład, bo wolałabym o wiele więcej z nimi porozmawiać, bo jest taka potrzeba. Często kurator jest nie tylko kuratorem, ale też psychologiem, powiernikiem pewnych rzeczy, tak więc ludzie mają taką potrzebę rozmowy z kuratorem, a czas ogranicza, a później przełożenie tego na papier. No to też jest naprawdę czasem wyczyn (KR).

3. Czynniki warunkujące pracochołność zadań realizowanych przez zawodowych kuratorów sądowych

3.1. Nieuzasadnione wywiady zlecane przez sądy

Wśród czynników warunkujących pracochołność zadań kuratorzy wymieniają nieracjonalne, w ich przekonaniu, zlecenie wywiadów przez sędziów. Przekonanie o braku sensowności takich zadań w połączeniu z permanentnym przepracowaniem i pracochołnością różnych czynności biurowo-terenowych rodzi w kuratorach negatywne reakcje. Dlatego ten wątek **jest przez nich wymieniany bardzo często**. Także my w różnych częściach raportu się do niego odnosimy.

Bezsensowne zlecenie wywiadów wywołuje w naszych badanych niechęć do pracy, frustrację i narastający sprzeciw. Środowisko kuratorskie integruje się wokół przekonania, że część wywiadów nie ma uzasadnienia, co podważa zaufanie do sędziów, którzy je zlecają. Przykładem jest wypowiedź jednego z kuratorów, który wspomina zlecenie wywiadu środowiskowego wobec osadzonego skazanego na 14 dni aresztu. Badany uskarża się także na poziom szczegółowości takiego wywiadu, który sprawia, że całe zadanie jest wysoce pracochołonne, a przy tym pozbawione uzasadnienia. W takich okolicznościach rodzi się chęć obstrukcji i wykonywania zadań w ostatnim momencie. Chcemy jasno podkreślić, że nie jest to wyraz złośliwości kuratorów, a raczej poczucia frustracji i bezsilności.

Dzisiaj nawet oddawałem wywiad środowiskowy. W zasadzie nie chciałem go napisać, chciałem z pełną premedytacją poczekać do ostatniego dnia, bo tak termin wywiadu upływał 17 października, a 14 października osadzony wychodzi z zakładu karnego, a umieszczony został w zakładzie karnym w celu odbycia 14 dni aresztu. No i przy takim pobycie zlecenie wywiadu środowiskowego czy nawet przy zastępczych karach, aresztach za niezapłaconą grzywnę, to nawet jeżeli to będzie miesiąc, to o jakiej resocjalizacji możemy mówić w zakładzie karnym, jeżeli osadzony przebywa tak krótko, po co im tak szczegółowe wywiady od nas? Tego nie mogę zrozumieć, ale dużo otrzymujemy takich zleceń (KK).

3.2. Nagromadzenie problemów w rodzinie

Do uwarunkowań pracochłonności, a zarazem czasochłonności kuratorzy rodzinni zaliczają w szczególności nagromadzenie różnego rodzaju problemów, z którymi borykają się członkowie rodziny. Zdarza się, że aby zidentyfikować i rozwiązać jedną kwestię, trzeba zająć się wcześniejszymi i kolejnymi. Biorąc pod uwagę nakłady pracy i czasu kuratorów, to samo zadanie w dwóch rodzinach może zdecydowanie różnić się od siebie. Nieporównywalne jest również zaangażowanie innych instytucji, które w przypadku bardziej złożonych problemów także są wdrażane.

Uważam, że czasami jest tak, że pewne zadania teoretycznie takie same powinny zajmować podobnie tyle samo czasu. Bo na przykład mam zlecenie wywiadu w jakiejś sprawie i analogicznie podobne mam w innej rodzinie. Ale okazuje się, że właśnie w jednej rodzinie problemów jest mniej, więc teoretycznie zrobię ten wywiad dużo szybciej niż w rodzinie, gdzie tych problemów różnego rodzaju i związanych ze zdrowiem, z finansami, zaradnością i takimi dysfunkcjami czy deficytami rodziny jest znacznie więcej. Bądź muszę też pozyskać informację od znacznie większej liczby instytucji i to już zabiera mi dużo więcej czasu. Mimo tego, że czynność jest w zasadzie analogiczna (KR).

3.3. Kłopoty z dostępem do informacji chronionych RODO

Wśród głosów na temat tego, z czym naszym badanym kojarzy się pracochłonność, otrzymaliśmy odpowiedź, która tematycznie wiąże się z uwarunkowaniami czasochłonności. Chodzi o zasoby pracy i czasu, jakie kuratorzy tracą, próbując uzyskać informację z różnych instytucji, takich jak np. placówki oświatowe, które zasłaniając się ustawą o ochronie danych osobowych RODO, odmawiają współpracy. Odmowa rodzi kolejne konsekwencje wynikające

z dalszych czynności, wiążących się z planowaniem dodatkowych wizyt, których celem jest uzyskanie informacji niezbędnej do realizacji zadania.

Tak jak powiedziałam, żeby kurator mógł dobrze zdiagnozować daną sytuację rodzinną, musi pozyskać bardzo dużo informacji. Spotykamy się często z takim murem innych instytucji. RODO. Każdy się zasłania RODO. Pracujemy dwa dni w tygodniu w sądzie i, powiedzmy, taką miałam sytuację. Mam wywiad środowiskowy i jednodniowy. Jestem w samochodzie, dzwonię do szkoły, do pedagoga, bo potrzebuję informacji na już. I pani pedagog mówi, że ona mi nie udzieli tej informacji, bo mamy RODO i ja mam jej wykazać dokumentami, że mam rzeczywiście ten wywiad środowiskowy. Mam przesłać do niej pismo. Mówię: „Jak ja to pismo Pani przyślę, jak mam kilkugodzinny wywiad?”. A tak jak powiedziałam, odległości są duże i wracając, a powiedzmy, to dziecko jest w [jednym mieście], w szkole, a ja jadę z [innej miejscowości]. Ja fizycznie nawet [nie jestem w stanie, ponieważ] czas dojazdu jest długi do tej pani, żeby z nią osobiście porozmawiać. [Z podobnymi sytuacjami] spotykamy się często. Powołują się instytucje na RODO. Nie możemy udzielać takiej informacji. Szkoły nie wiedzą i z tym się też spotkałam. Mówię o szkołach teraz, jakie uprawnienia ma kurator? Odmawiają udzielenia informacji. Najpierw musimy udowodniać, że mamy prawo do tych informacji, bo takie jest zobowiązanie sądu. Dopiero po wyjaśnieniu, co trwa nieraz parę dni, przepraszają, udzielają informacji (KR).

3.4. Wysiłek związany z zabezpieczaniem kontaktów rodziców z dziećmi

Po stronie czynników warunkujących pracochłonność z pewnością znajdują się standardy kontaktów rodziców z dziećmi, które odbywają się w obecności kuratorów. Udział kuratora w takich spotkaniach jest obwarowany wieloma regułami, które nakazują zachowanie najwyższej uwagi i koncentracji celem zabezpieczenia małoletnich. Jest to o tyle trudne, że przez kilka godzin kurator jest zmuszony nie tylko zachować najwyższą czujność, ale także zapisywać swoje spostrzeżenia zaraz po uczestnictwie w „kontaktach”. Choć nie ma to bezpośredniego związku z pracochłonnością, to należy zauważyć, że w czasie wielogodzinnej asysty kuratora w trakcie spotkania rodziców z dzieckiem nie ma on/ona prawa do realizacji swoich potrzeb fizjologicznych, gdyż jest zobligowany/-a do stałej obecności.

Generalnie sama obecność i skupienie przez ten cały czas, jaki jesteśmy na miejscu, to wszystko musimy widzieć, słyszeć, zanotować, później to opisać. To jest takie bardzo angażujące, bo musimy się skupiać konkretnie na tym, żeby właśnie wszystko widzieć, słyszeć, zapisać. Plus to, że czasami te kontakty trwają kilka godzin, teraz najdłuższe

są w naszym zespole pięciogodzinne. Koncentracja uwagi przez pięć godzin naprawdę wymaga sporo wysiłku, ale wcześniej mieliśmy kontakty dziewięciogodzinne, które wymagały od nas jeszcze więcej tej mobilizacji i skoncentrowania, bo to jednak jest mnóstwo godzin. A nasze notatki nie wyglądają w ten sposób, że opisujemy: „W dniu takim i takim kontakt się odbył”, tylko piszemy szczegółowo, co się wydarzyło, co się zadziało. Takie [notatki] bardzo dokładne (KR).

3.5. Dublowanie dokumentacji elektronicznej

Wśród czynników warunkujących pracochłonność z pewnością leżą procedury multiplikowania dokumentów, na które skarżą się nasi rozmówcy. W ich przekonaniu informatyzacja w zamierzeniu zapewnić miała płynne przejście na system informatyczny, co miało zdecydowanie ograniczyć pulę wytwarzanych dokumentów. Niestety efekt jest odmienny. Z wypowiedzi kuratorki karnej wynika, że dokumentacja zapisywana jest w kilku różnych miejscach na wypadek jej utraty. Oprócz dodatkowej pracy wynikającej z powielania różnych dokumentów i ich archiwizacji bardziej czasochłonne staje się także znalezienie na komputerze tego właściwego.

[...] informatycy dążą, żeby to wszystko było super. Nasze programy czasami nie kopiują, różnie to jest, no starość. Jeśli chodzi o obszary informatyczne, naprawdę teraz nowy program jest super, natomiast chciałabym w przyszłości, żeby to było tak, bo jesteśmy też w erze komputerów i dążyliśmy do tego, żeby tego [dokumentacji] było mniej, natomiast kiedy weszły komputery, tego jest więcej, bo musimy mieć kopię tu i jeszcze czasami gdzieś indziej na folderze, na dyskach, bo a nóż to się zgubi, to taka praca jest czasami potrójna. Także tu jakby doprecyzować, żeby zrobić tak, żeby na przykład wystarczyłyby dwa papiery na to, aby zmniejszyć ilość wymaganej tej [pracy] (KK).

3.6. Konieczność ponoszenia opłat parkingowych

Jeden z naszych rozmówców odniósł się także do czynników warunkujących pracochłonność, wymieniając konieczność wnoszenia opłat parkingowych. Oprócz kwestii finansowej pozostaje także czas związany ze znalezieniem parkometru, z wniesieniem opłaty i umieszczeniem biletu za szybą auta. Biorąc pod uwagę fakt, że w ciągu dnia wielu kuratorów odwiedza wielu różnych klientów, jest to czas przeznaczany na dopełnienie czynności związanych

z zaparkowaniem auta. Kurator rodzinny, z którym rozmawialiśmy, powoływał się na przypadki prokuratorów, którzy zwolnieni są z wnoszenia tych opłat.

[...] jeszcze przyszła mi do głowy kwestia [opłaty] parkingowej – musimy płacić, a prokuratorzy, wykonując czynności służbowe normalnie za parking w centrum miasta nie, więc raz, że to jest koszt mimo wszystko, dwa, że bieganie do tych parkometrów i wciskanie tych wszystkich guziczków kilka minut na pewno zajmuje, więc to pewnie byłoby z takich też oczywistych kwestii (KR).

Na niektórych terenach opłaty parkingowe są siedem dni w tygodniu. Nie rozumiem, dlaczego kuratorzy mają ponosić koszty wykonywania swojej pracy, to samo dotyczy komunikacji miejskiej. Wszedł ryczał za samochód, ale różnie z nim bywa (KK).

4. Podejmowane przez badanych działania zmniejszające pracochołność zadań

Jak w przypadku kwestii czasochłonności, także i w odniesieniu do pracochołności poprosiliśmy naszych rozmówców o wypowiedzenie się na temat indywidualnych, formalnych i nieformalnych działań, które mają na celu optymalizację pracy poświęcanej na ukończenie zleconych zadań. Wiele z tych „strategii”, o których wspominają nasi badani, zostało przez nich zasygnalizowanych także przy okazji pytań o czasochłonność lub poziom skomplikowania zadań.

4.1. Usprawnienie sprawozdawczości

Niektórzy z naszych badanych wskazali, że bardzo przydatna jest umiejętność sprawnego dokumentowania podejmowanych działań. Jedna z kuratorek zwróciła nam uwagę na ważną kwestię szkoleń, które pozwalają zmniejszyć pracochołność związaną ze sprawozdawczością poprzez znaczne przyspieszenie samej czynności opisywania różnych działań z udziałem kuratora.

Jest na takim etapie, kiedy samo pisanie jest dla mnie dość szybkie. Ponieważ ja... W myśl chyba kilku szkoleń, które mieliśmy, tą sprawozdawczość uogólniam do niepowtarzania pewnych rzeczy. Jeżeli chcę, nakreślam zmiany, ja nakreślam, w którą stronę chcemy iść. I samo pisanie jest na tym etapie mojej pracy jest dużo prostsze (KK).

4.2. Wypracowanie relacji z instytucjami

Wśród działań zmniejszających pracochłonność pojawiła się także „strategia” nazwana przez jedną z naszych rozmówczyń jako „usystematyzowanie czynności”, choć z opisu wynika, że polega ono na wypracowaniu dobrych i stabilnych relacji ze współpracującymi instytucjami. W przekonaniu jednej z kuratorek rodzinnych dzięki temu „wykonuje czynności na telefon” bez konieczności przemieszczania się i umawiania kolejnych wizyt.

Myślę, że usystematyzowanie sobie pewnych czynności jest bardzo, bardzo ważne. Współpraca z kuratorami społecznymi, współpraca z instytucjami jest bardzo ważna, bo na pewnym etapie można pewne czynności wykonywać na telefon. W sensie rozmowy. Po prostu się znamy (KR).

4.3. Planowanie obciążeń

Jeden z kuratorów rodzinnych stwierdził, że w jego pracy sprawdza się przewidywanie bardziej pracochłonnych zadań, aby lepiej zarządzać obciążeniem pracą bieżącą, mając na względzie przyszłą kumulację działań. W jego opinii także unikanie prokrastynacji i dobre wykorzystanie czasu przynosi właściwe efekty.

[...] nie zostawiam niczego na potem. Jak mam czas i tylko jakieś okienko wolne, to już zaczynam wykonywać te rzeczy, które gdzieś tam zalegają. Chodzi o to, że nigdy nie gromadzę zadań na później, że w przyszłym tygodniu będę miał taki bardziej pracowity tydzień, to wtedy się tym zajmę. To w naszej pracy nigdy nie wypali, bo w przyszłym tygodniu właśnie się wydarzy coś takiego, że będę musiał to wszystko odsunąć i zająć się jedną sprawą. Pracuję tak, że cały czas przewiduję, że jednak ta najtrudniejsza [sprawa] właśnie będzie za tydzień, więc robię sobie już wolne przedpole, żeby tam się tym zająć (KR).

4.4. Kategoryzacja czynności w ramach zadań tego samego typu

Ciekawą strategię radzenia sobie z pracochłonnością zadań zaprezentowała jedna z kuratorek karnych, która wykonuje kompleksowo wszystkie czynności związane z określoną kategorią zadań. W jej przekonaniu daje to możliwość zaoszczędzenia pracy i „nierozpraszczenia się” na realizację czynności przynależących do innego typu zadań.

Myślę, że przede wszystkim takim sposobem dla mnie jest to, że jeżeli zaczynam zajmować się karą ograniczenia wolności, to staram się ją robić od A do Z. W takim znaczeniu, że po prostu wszystkie osoby, które mam w danej karze. Wtedy człowiek się nie rozprasza na to, że musi skakać, że jednak inne czynności wykonuje się w różnych rodzajach kary. Jeżeli mam obowiązek raz w miesiącu skontrolować karę ograniczenia wolności, kto, ile godzin wykonał, to siadam po kolei do wszystkich, a przy okazji sprawdzam, czy na przykład zapytanie do pokrzywdzonego, które zostało ostatnio wysłane, czy wpłynęła odpowiedź i niejako kompleksowo zajmuję się tą sprawą. Wtedy wiem, że do tego 10., do 12. mam załatwione sprawy i wtedy mogą one poczekać, jeżeli nie ma nic pilnego do następnego miesiąca, wtedy znowu kompleksowo się nimi zajmuję (KK).

4.5. Praca po nocach w domu

Mamy świadomość, że trudno zaliczyć pracę wieczorem i w nocy w czasie wolnym jako strategię radzenia sobie z pracochłonnością zadań, ale decydując się na oddanie głosu naszym rozmówcom, zamieszczamy w raporcie ich słowa i argumenty w całej rozciągłości. W niektórych wypowiedziach kuratorów, pytanych o obciążenie pracą i o to, w jaki sposób sobie z tym radzą, pobrzmiwała ironia i frustracja związana z nadmiarem obowiązków. Jedna z kuratorek rodzinnych, podobnie jak wielu innych naszych rozmówców, przyznała się do tego, że nie mogą wykonać swojej pracy w przewidzianym czasie, kontynuuje ją w czasie wolnym w domu. Wielogodzinne asystowanie przy kontaktach rodziców z dziećmi i konieczność sporządzania szczegółowych sprawozdań w wymaganym krótkim czasie powoduje znaczne obciążenie pracą, której nie można ukończyć w przewidzianym terminie. W konsekwencji dochodzi do opisanego przez nas w raporcie spiętrzenia spraw. Przypomina to błędne koło, z którego nasi rozmówcy nie są w stanie się wydostać.

Ja tu sobie radzę. Niestety kosztem mojego snu, bo piszę po nocach takie sprawozdania bardzo często, ponieważ często to są sprawozdania terminowe. Na przykład po przeprowadzeniu kontaktu trzeba złożyć niezwłocznie tutaj opis czynności. Jeżeli kontakt jest dziewięciogodzinny, możemy sobie wyobrazić, ile notatek robi się przez dziewięć godzin, co się dzieje na kontakcie i ilustrowane są opisy danej sytuacji. Tak samo sprawozdania z przeprowadzonych czynności wywiadów, kiedy rzeczywiście bardzo dużo dzieje się w środowisku i zaangażowanych jest wiele instytucji – od policji, przez pracownika socjalnego, do zespołu interdyscyplinarnego, szkoły, przedszkola, żłobka. Kurator zbiera te wszystkie informacje i opisuje je, więc tych informacji naprawdę później trzeba bardzo

dużo opisać. Robię to często po nocach, bo w ciągu dnia pracuję, po południu pracuję, a kiedyś trzeba to napisać (KR).

4.6. Bezradność badanych

Sporadycznie kuratorzy byli zdania, że pracochłonność zlecanych im zadań przerasta ich możliwości radzenia sobie z nimi. Ta grupa badanych stwierdziła, że nie wypracowała żadnej efektywnej strategii pozwalającej zmniejszyć ilość pracy, jaka wiąże się z wykonywaniem przez nich czynności zawodowych. W naszym przekonaniu nie należy tej odpowiedzi, jak i im podobnych, traktować literalnie, a raczej jako manifest bezradności środowiska kuratorskiego w obliczu nadmiaru pracy, jaką są obarczani jego przedstawiciele. Niżej przytaczamy w całości odpowiedź jednej z kuratorek na pytanie zadane przez badacza.

Badacz: Jak radzi sobie Pani z taką pracochłonnością? Tutaj podobnie też pytamy, czy ma Pani jakąś strategię formalną, nieformalną czy jakieś inne sposoby?

Rozmówczyni: Z pracochłonnością? No nie, no nie, nie radzę sobie, tak powiem. No nie, z tym sobie nie radzę (KK).

CZĘŚĆ IV

Stopień skomplikowania czynności podczas realizacji zadań

W tej części raportu przybliżamy stanowisko kuratorów rodzinnych i karnych na temat stopnia skomplikowania wykonywanych przez nich zadań. Oprócz takich parametrów jak czasochłonność i pracochłonność jest to kluczowy aspekt zadań jakie wykonują. Stopień skomplikowania to nie tylko czas i praca poświęcone na wykonanie określonego działania, ale również wysiłek związany z właściwym rozplanowaniem czynności związanych z realizacją obowiązków daleko wykraczających poza standardowe sprawy. Tak zwane skomplikowane sprawy wymagają większego zaangażowania i zwiększają ryzyko odpowiedzialności zawodowej ze względu na możliwość popełnienia błędu lub niedotrzymania terminu realizacji.

1. Najbardziej skomplikowane zadania do realizacji w percepcji badanych

1.1. Sprawy powiązane

Poziom skomplikowania określonych zadań zależy od występowania również tak zwanych „spraw towarzyszących”. Osoby biorące udział w badaniach, zwłaszcza kuratorzy rodzinni, były zgodne, że do najbardziej skomplikowanych zadań kwalifikują się te, które wiążą się z koniecznością podejmowania działań wielokierunkowych, niezwiązanych bezpośrednio ze zleconym zadaniem. Kuratorzy bardzo często dopiero w terenie, podczas wizyty, orientują się w sytuacji i na bieżąco inicjują kolejne czynności mające na celu umożliwienie realizacji wyznaczonego zadania. Przykładem może być wieloosobowa rodzina, w ramach której występują problemy dotyczące nie tylko określonej osoby, ale także innych krewnych (na przykład problem alkoholowy, przemoc domowa).

[...] jeżeli mówimy o wywiadach czy obecności w domach uczestników postępowania, bywa różnie. Jeżeli są to rodziny wielodzietne, to problem. Natomiast był taki moment, że mieliśmy nawał kontaktów. Każda sobota, każda niedziela po cztery godziny dziennie, kiedy trzeba było na wieś dojechać. Pani nie zgadzała się absolutnie, żeby gdziekolwiek z dzieckiem się przemieszczać. Nie było środków komunikacji miejskiej, żeby z tym dzieckiem pojechać, i na miejscu nie było też niczego, bo to była wieś, nie było totalnie nic, więc na mrozie -10 stopni przez cztery godziny z tym dzieckiem dreptaliśmy sobie w kółko dookoła wsi (KR).

1.2. Nadzory, kontakty i odebrania dziecka

Na pytanie o najbardziej skomplikowane sprawy czasami nasi rozmówcy odpowiadali, wskazując kilka realizowanych przez siebie zadań bez rozróżnienia na mniej i bardziej skomplikowane.

Prowadzenie nadzorów tymczasowych to są takie trudne czynności polegające na udziale kuratora w odebraniu małoletniego. To są czynności trudne, często skomplikowane. I trzecia rzecz to są te kontakty, skomplikowane rzeczy, ponieważ często kurator, tutaj kosztem innych rzeczy, to musi robić. Jest stopień komplikacji, ale trudność to tych trzech zadań bym wymieniła (KR).

1.3. Odebranie małoletnich

Jednym z najbardziej skomplikowanych zadań wymienianych przez kuratorów rodzinnych jest procedura przymusowego odebrania małoletnich. Można zidentyfikować w tym przypadku kilka czynników, które stanowią o najczęściej występujących komplikacjach:

- wysoki poziom emocjonalności członków rodziny – przymusowe odbieranie małoletnich dokonywane jest najczęściej w atmosferze silnego napięcia emocjonalnego, oznaczającego złość, rozpacz i agresję ze strony opiekunów, małoletnich i dalszych krewnych. Tego rodzaju procedurze czasami towarzyszą także inne służby. Czasami dodatkowa komplikacja wynika z zagrożenia zdrowia małoletnich, jak również z zaburzeń psychicznych członków rodziny;

Przymusowe odebranie dzieci [...]. Sama organizacja tego plus wykonanie nieraz też, bo zdarzyło mi się jechać na miejsce, gdzie odbieraliśmy nastolatków, których

matka totalnie nie zgadzała się, żeby ich oddać. Nastolatki również totalnie nie chcieli od matki odejść, a było ewidentne zagrożenie życia i zdrowia dzieci. Choroby psychiczne i inne takie rzeczy. I my przez cztery godziny z psychologiem przekonywaliśmy dzieci, żeby wsiadły do samochodu i pojechały (KR).

- angażowanie sąsiadów i społeczności lokalnych w spory ze służbami uczestniczącymi i asystującymi w procedurze – zwłaszcza w przypadku silnie zintegrowanych społeczności sąsiedzkich opiekunowie małoletniego inicjują działania otoczenia, mające na celu nie tylko przeciwdziałanie wykonaniu wyroku sądu, ale także i nagłośnienia sprawy. Zdarzają się także sytuacje angażowania dziennikarzy, jak również relacjonowanie przebiegu interwencji na żywo w mediach społecznościowych;

Czasami jak się pojawiajemy w mieszkaniu, to już sąsiedzi są przeciwko nam, jakbyśmy byli czemuś winni (KR).

- negocjacje z dzieckiem – do trudnych, emocjonalnych i angażujących czasowo należy sytuacja, w której kuratorzy muszą przekonać dziecko do wykonania decyzji sądu. Jest to wyczerpujące emocjonalnie zadanie, które należy także do najtrudniejszych;

[...] odebranie trudne, on po prostu nie chciał ze mną iść. A mi nie wolno przecież żadnego przymusu bezpośredniego stosować. To jest jedna rzecz. Druga rzecz polegała – musiałem polegać tylko na tym, żeby go przekonać. Ale on był nieprzekonywalny. Jedyny bodziec, który pozwolił na to, żeby on poszedł ze mną do samochodu, gdzie czekała jego matka, to było generalnie wsparcie jego i powiedzenie mu o tym, że nie idzie do miejsca, gdzie mu się stanie krzywda (KR).

- stygmatyzowanie kuratorów – udostępnienie wizerunku kuratorów rodzinnych w mediach społecznościowych nie tylko utrudnia wykonywanie obowiązków służbowych, ale także ma bezpośrednie przełożenie na pogorszenie ich komfortu psychicznego;

Wiadomo, jaki jest obraz medialny kuratora, jak się nas przedstawia i to, co robimy (KR).

- dyskomfort psychiczny – zadanie przymusowego odebrania małoletniego często wiąże się także ze stresem i z dużym kosztem psychicznym ze strony pracowników służby kuratorskiej. Każde takie działanie mające dramatyczny przebieg wywołuje w dalszych

konsekwencjach trudne emocje, które mogą przekładać się nawet na reakcje somatyczne doświadczane przez kuratorów;

Ale tak naprawdę taki bodziec to był taki, że ja go dotknąłem za łokieć, bo on był taki spięty. Ja go dotknąłem za łokieć. Czy ja zrobiłem dobrze, czy nie? Ja do tej pory nie jestem w stanie powiedzieć, bo nie ma kogoś, kto by zweryfikował w jakiś sposób to, czy ja to zrobiłem dobrze, bo nie ma żadnego opisu, pomimo różnego rodzaju standardów, które gdzieś tam o przymusowym odebraniu dziecka, gdzieś tam latają w naszych jakby kręgach, to nie ma sytuacji, w której ja bym miał jasno napisaną sekwencję rzeczy, które ja mogę zrobić, których nie. Ja jego dotknąłem za ten łokieć, to on ruszył, ale pamiętam, że jak on wsiadł do tego samochodu, on zawył jak zwierzę. To znaczy tak się rozpłakał. Ale to nie był płacz. To był z głębi serca po prostu wyraz jego rozpacz, że został odebrany. Ja to odchorowałem później w takim sobie stopniu i nawet sobie powiedziałem, że jeżeli... A co więcej, ten chłopak zamiast – to już tak na marginesie – ten chłopak zamiast jednak pojechać z mamą do Szwecji, to w momencie, kiedy już był u mamy, złamał dowód osobisty i nie mógł być przewieziony do Szwecji, przez co matka na tej podstawie zgodziła się go oddać jeszcze na dwa dni temu ojcu, z którym się rzekomo umówiła, że na święta Bożego Narodzenia on jej go odda, jak już wyrobią dowód. Finał jest taki, że chłopak jest u ojca do tej pory. Moja czynność okazała się zupełnie bezprzedmiotowa w perspektywie czasu (KR).

- odebranie dziecka wbrew własnym przekonaniom – jest to sytuacja trudna ze względu na głęboki dylemat moralny odnoszący się do słuszności postanowienia sądu. Źródłem dylematu jest konieczność realizacji zadania stojącego w sprzeczności wobec wiedzy na temat funkcjonowania rodziny, powodów i okoliczności odebrania dziecka. Świadomość nieadekwatności podejmowanych przez kuratora działań stanowi duże obciążenie emocjonalne;

Ostatnio jakiś czas temu miałem odebranie dziecka. Idąc na tę czynność, nie byłem przekonany o tym, że ona jest słuszna, ponieważ sprawę znałem od bardzo dawna. Sędzia zarządziła, więc kurator musi wykonać, ale jeżeli ja nie do końca się z tym zgadzam, to jest mi trudniej to wykonać. Chodziło o to, że trzeba – musiałem odebrać piętnastoletniego chłopca od ojca, który nie chciał iść do matki, za granicę zresztą (KR).

- koordynacja pracy służb towarzyszących – kurator odpowiedzialny za przymusowe odebranie dziecka na miejscu decyduje o włączeniu w to zadanie przedstawicieli innych służb. W chwili, kiedy stwierdza, że są one niezbędne, bierze na siebie także rolę koordynatora, decydując o godzinie przyjazdu przedstawicieli centrum pomocy rodzinie, pracowników socjalnych, policji, czasami także służb medycznych, a nawet straży pożarnej.

To jest to, co teraz robię, zabezpieczenie małoletnich, przymusowe odebranie z nakazem przeszukania wręcz, bo tam nie da się tego inaczej załatwić [...] to nie ja wykonuję tę czynność w pojedynkę, jak na przykład wywiad, ale muszę zgrać inne służby, w tym wypadku policję, PCPR miejscowy, który ma po te dzieci przyjechać, jeszcze pracowników socjalnych. Wszystkich muszę umówić na daną godzinę i oni muszą się zgodzić na to, że mają kogoś do wysłania na tę godzinę. Koordynacja! (KR)

1.4. Skomplikowane wywiady

Osobne zagadnienie w ramach skomplikowanych spraw stanowią „skomplikowane wywiady”. Ta nieformalna kategoria używana przez kuratorów nie jest do końca precyzyjna, ale najogólniej ujmując, określa sytuację wywiadu, w trakcie którego dochodzi do nieprzewidywanych konsekwencji, które wydłużają całą procedurę.

Jeżeli chodzi o kuratorów rodzinnych, to tak naprawdę każde zadanie było pracochłonne, jeżeli chodzi o wizyty u podopiecznych i przeprowadzanie wywiadów środowiskowych, kontakty, które nie odnosiły się do godziny, a trwały pięć godzin (KK).

Badani kuratorzy akcentują nieprzewidywalność zarówno zakresu czynności, które wchodzi w zakres „skomplikowanego wywiadu”, jak również nieprzewidywalność jego czasu trwania.

Wywiady są czasochłonne [...], są nieprzewidywalne. Wywiad środowiskowy – nie jestem w stanie określić, ile będzie trwał. Idąc na wykonywanie czynności, na zaplanowane dwa wywiady, trzy wywiady, czasami okazuje się, że w jednostce czasu wykonam tylko jedną czynność. Tylko jeden wywiad, co wynika z tej nieprzewidywalności. Dlatego że po drugiej stronie można spotkać problemy, które nie są uwidocznione w zleceniu czy informacji, o co chodzi w danej rodzinie (KR).

Nasi badani akcentują, że poziom komplikacji wywiadu wynika czasami wprost z określonego przepisu prawa, w tym przypadku jest to artykuł 214 kodeksu postępowania karnego (KPK) określający przesłanki sporządzenia wywiadu środowiskowego. Zazwyczaj są to wywiady o dużym stopniu szczegółowości, gdzie lista poszukiwanych informacji jest długa. Dodatkowo informacje te podlegają weryfikacji. Cała procedura prowadzenia wywiadu środowiskowego jest czasochłonna i skomplikowana.

No i potem sama rozmowa też przy takim wywiadzie z artykułu 214. Z reguły jest to wywiad wymagający dłuższego czasu i dłuższej rozmowy na bardziej szczegółowe pytania, odpowiedzi na bardziej szczegółowe pytania. No i sporządzanie tego również jest no dłuższe niż inne wszystkie kategorie spraw, które prowadzimy. [...] założmy od rozpytania, rozpytanie, czyli te działania wstępne myślę tak około godziny, dwóch godzin. Dojazd. Powiedzmy, że pół godziny, 20 minut. Rozmowa z osobą, z którą ma być sporządzony wywiad, to jest, myślę, że kwestia nawet godziny, półtorej, nawet do dwóch godzin. No i potem sporządzenie tego też. Myślę, że tak trzy, cztery godziny na pewno (KK).

Osobną kategorię „wywiadów” skomplikowanych stanowią te, które zawierają w sobie komponent międzynarodowy. Takie wywiady ze względu na swój przebieg odnoszą się także do czasochłonności i pracochłonności, które omawiane były wcześniej, natomiast w tym miejscu, ze względu na liczbę dodatkowych czynności, jakie należy podjąć, zdecydowaliśmy umieścić go w sekcji najbardziej skomplikowanych zadań. Nasza rozmówczyni podnosi kwestię niedoszacowania czasowego w zakresie terminu zlecenia tak skomplikowanych wywiadów. Niewspółmierny do zakresu prac czas realizacji tego zadania sprawia, że jest ono bardzo trudne do wykonania, biorąc pod uwagę choćby ustalenie pokrewieństwa poszczególnych członków rodziny, a także uzyskania informacji na dodatkowe pytania. Przeprowadzenie wywiadów międzynarodowych ze względu na poziom skomplikowania wymaga także czasami zaangażowania większej liczby kuratorów, a krótki termin jego realizacji zaburza harmonogram prac całego zespołu kuratorskiego.

A jeżeli mówimy o międzynarodowych wywiadach, które też już spływają i wykonujemy sami jako kuratorzy, tam, gdzie za granicą jest cały sztab ludzi, to minimum jest to około 30 godzin. A często mamy te wywiady zleczone na trzy dni jako pilne [...]. No i oczywiście teraz weszły międzynarodowe wywiady, które mają mnóstwo pytań, łącznie z rysowaniem drzewa genealogicznego i dopytywania przodków. Także to, co się teraz rzadko spotyka, a nam zajmuje [sporo czasu] i często posiłkujemy się kolegami, siedzimy razem, wspólnie opracowujemy. Już miałam parę wywiadów, które były potem dopytywane i one zajmują około 30, 40 stron. Tak, tak (KR).

1.5. Wywiady wymagające weryfikacji

Część badanych wskazywała na wywiady, które określała jako trudne, a przez to i skomplikowane. Podstawą dla ich realizacji są rozmowy, w ramach których pozyskuje się informacje wymagające jeszcze dalszej weryfikacji. W przypadku takich „skomplikowanych wywiadów” konieczne są często dodatkowe działania, takie jak kolejne wizyty, rozmowy telefoniczne z osobami, które mogą zweryfikować prawdziwość danych uzyskanych od klientów.

No i wywiady, które są czasami bardzo skomplikowane też około godziny, półtorej lub dwóch godzin. Plus zebranie informacji po innych instytucjach lub służbach. Nawet jeżeli są to rozmowy telefoniczne, to jest ich do jednej sprawy bardzo dużo. No i potem sporządzanie tego, wszystkie te informacje trzeba później opisać (KR).

1.6. Klienci pod wpływem środków psychoaktywnych

Kategoria „skomplikowanych wywiadów” obejmuje również i takie, które są przeprowadzane z osobami w stanie upojenia alkoholowego, a czasami zdarzają się sytuacje, w których klient jest pod wpływem innych środków psychoaktywnych, np. narkotyków. Wywiad prowadzony w takich warunkach jest dla kuratora obciążający emocjonalnie ze względu na ryzyko ataku werbalnego i fizycznego. Wielu naszych badanych, zwłaszcza pań, przyznało nam się w rozmowie, że wskutek takich kontaktów z klientami boją się o swoje zdrowie i cierpi na tym ich pewność siebie.

Dla mnie skomplikowany wywiad to jest z kimś w stanie nietrzeźwości, mam tu na myśli także narkotyki (KK).

1.7. Klienci wzbudzający dyskomfort psychiczny i poczucie strachu

Omawiając wątek najbardziej skomplikowanych zadań, należy także odnieść się do szeroko pojętego dyskomfortu psychicznego u kuratorów, związanego z przebywaniem z klientami w ramach ich kontaktów z dziećmi. Nie mówimy tutaj o agresji lub o żadnym innym niestosownym zachowaniu pod adresem kuratorów, ale raczej o sytuacji bardziej wysublimowanej, która sprawiała, że nasza rozmówczyni odczuwała dużą uciążliwość wynikającą ze wspólnego przebywania z rodziną podczas kontaktów rodziców z dziećmi. Nasza rozmówczyni opisywała sytuację, w której jej osoba budziła większe zainteresowanie u dziecka niż jego

rodzice. Kuratorka starała się podnieść atrakcyjność opiekunów w oczach dziecka, przenosząc jego uwagę ze swojej osoby na ojca i matkę. Było to o tyle trudne i wyczerpujące psychicznie, że dziecko mimo jej starań koncentrowało swoją uwagę na naszej rozmówczyni mimo prób rodziców, by zyskać uwagę i uwagę dziecka.

Odczuwam przy każdej takiej sytuacji, nawet jeżeli ten kontakt mogę zakładać, że on będzie kontaktem przebiegającym prawidłowo, bez trudności, takie poczucie bycia obok w sytuacjach intymnych dla uczestników spotkania. Tego, by nie być, nie stawać się atrakcyjniejszą osobą dla dziecka, niż często jest to rodzic, i jak gdyby, by to dziecko nie zaczynało cieszyć się na kontakt z kuratorem bardziej niż z rodzicem czy innym uprawnionym wskazanym przez sąd. To jest bardzo dyskomfortowa [sytuacja] (KR).

Bardzo zbliżone spostrzeżenia prezentuje także inna kuratorka rodzinna, która także odwołuje się do swojej obecności w trakcie zabezpieczania kontaktów rodziców z dziećmi. W jej przekonaniu nawet najbardziej wzorcowe i bezkonfliktowe spotkania rodzinne sprawiają, że w trakcie ich trwania kobieta zadaje sobie pytanie: „Co ja tu robię?”. Jej refleksja pozwala spojrzeć na tę sytuację z perspektywy kogoś, kto mimo wszystkich okoliczności przemawiających za powinnością uczestnictwa w tych spotkaniach ma wrażenie, że narusza domowy mir swoją osobą, zaburza harmonię rodzinnych relacji. Dylematy i obciążenie psychiczne kuratorów zwiększają się wtedy, gdy rodzice są wobec siebie w konflikcie, na przykład kiedy rozstają się i włączają dzieci w swoje spory.

Też kilkakrotnie w kontaktach rodzica z małoletnim. I choć tutaj w tym sądzie były to najbardziej wzorcowe kontakty, gdzie radość była ogromna, to w pewnym momencie człowiek się pyta teraz: „Co ja tutaj robię?”. Ja jestem nienaturalną tu osobą. To dziecko chce kontaktu z ojcem, więc założmy sprawdzenie relacji przez sąd. W tym momencie sąd może starczyć spokojnie, więc uczestniczymy w tych kontaktach [...]. Czułam się, jakbym była osobą tam niepotrzebną, osobą, która jest nienaturalnie tam też wprowadzona [...] Są też trudniejsze nadzory, które się teraz zdarzają. To są nadzory, gdzie rodzice dziecka się rozstają [...] i są w bardzo dużym konflikcie. Z reguły te osoby czy opiekunowie chcą mieć wpływ na dziecko, bo to [...] „ja jestem dobry, ona jest zła” [...]. Tego jest coraz więcej, gdzie dziecko zostaje pośrodku skonfliktowanych rodziców, a najbardziej, jak gdyby to odbiera, także [jesteśmy obarczani] bardzo trudnymi nadzorami. Konflikt między rodzicami, uważam, że jest jedną z najtrudniejszych rzeczy teraz występujących (KR).

Są takie osoby, które często mimo swojego wykształcenia też myślą, że mają wiedzę na temat prawa rodzinnego, albo sugerują, że też będą mieli wsparcie w osobie prawnika,

natomiast gubią właśnie to dobro dziecka, nie kierują się nim i traktują właśnie jak taką trochę przepychankę słowną z kuratorem, próbują zaangażować też kuratora w jakieś konflikty rodzinne, obarczają go swoimi problemami kuratora (KR).

Nieporównanie bardziej poważna sytuacja związana jest z poczuciem strachu, jaki ujawniają nasi rozmówcy w związku ze świadczeniem służby kuratorskiej. Wywiady przeprowadzone z kuratorami pozwoliły stwierdzić, że wielokrotnie obawiają się oni o swoje życie i zdrowie. Zwłaszcza kobiety wskazywały, że wielokrotnie znalazły się w sytuacji niekomfortowej, a nawet były przekonane o poczuciu fizycznego niebezpieczeństwa, jakie spotkało je w terenie, czyli w miejscu zamieszkania klientów. Jedna z kobiet wręcz posłużyła się przykładem policji, argumentując: „Nawet policjanci jeżdżą po mieście we dwójkę, a ja jestem sama”. Nie można odmówić racji także innej kuratorce, która przywołała słowa jednego z mieszkańców odwiedzanej przez niej kamienicy: „Nawet ja się boję tutaj kręcić po zmroku”. Stwierdzenia te w dobitny sposób świadczą o tym, że realizacja niektórych wizyt terenowych odbywa się kosztem narażenia kuratorów na fizyczną agresję.

[Na wywiady] jedziemy sami, w pojedynkę. [...] robimy te czynności, gdzie policja ma jakieś zaplecze, [...] panie z ośrodka chodzą we dwie na wywiady. My jeździmy sami i powiem szczerze, że zdarzają się takie sytuacje, gdy nie czuję się komfortowo, nie czuję się bezpiecznie. [...] wszyscy mnie rozpoznają, łącznie z tym, że ostatnio też jechałam, wracając przez odcinek 3 km, droga przez las, żadnych zabudowań. Jedzie auto za mną, mruga światłami, nie wiem, o co chodzi, czy złapałam gumę, czy ktoś ma coś do mnie. Sytuacja z zakresu bezpieczeństwa naszej pracy (KR).

Sama doświadczyłam niebezpiecznej sytuacji związanej z moim samodzielnym pobytem na poniedziałkowym dyżurze do godziny 18.00. Miałam kontakt z bardzo agresywnym podopiecznym (pod wpływem środków odurzających) i nikogo w pobliżu (KK).

1.8. Klienci cierpiący na zaburzenia psychiczne

Wątek bezpieczeństwa kuratorów jest także obecny w przypadku realizacji wywiadów prowadzonych z osobami z zaburzeniami psychicznymi. W takich przypadkach można mówić o sytuacjach trudnych, gdzie standardowe praktyki czasami okazują się niewystarczające i kuratorzy zmuszeni są do dodatkowych działań. Nasi rozmówcy wskazywali na sytuacje, w których mieli wrażenie, że ich słowa nie trafiają do klientów, więc zmuszeni byli tłumaczyć

im podstawowe sprawy po kilka razy, co zdecydowanie wydłużało poszczególne czynności i nie pozwalało zakończyć ich w przewidywanym terminie.

Jeżeli chodzi o psychikę ludzi, z którymi rozmawiam, [...] czasami są to osoby, które mają defekty fizyczne, psychiczne, osoby z depresją, ze spektrum autyzmu, z którymi się rozmawia inaczej, dłużej (KR).

1.9. Realizacja zadań w przemocowym środowisku

W nawiązaniu do poprzedniego zagadnienia pozostaje kwestia narażenia kuratorów na pracę z klientami stosującymi różne formy przemocy (psychiczną, seksualną, fizyczną). Nasi rozmówcy często zwracają uwagę, że oprócz poczucia zagrożenia, jakie odczuwają w kontaktach z takimi osobami, doświadczają również obciążeń psychicznych, które mają wpływ zarówno na ich życie zawodowe, skutkując wysokimi wskaźnikami absencji, jak i prywatne. Kuratorzy wyeksponowani na długotrwałe przebywanie w nieprzyjaznym środowisku doświadczają wzmożonego stresu, a w dalszej konsekwencji wypalenia zawodowego.

Natomiast tam, gdzie jest jakaś przemoc psychiczna, gdzie są różne zaburzenia, psychopatyczne, gdzie jest przemoc seksualna, to jest bardzo często ukryte, zatajane i to są najbardziej obciążające psychicznie i najtrudniejsze sprawy (KR).

2. Główne przyczyny skomplikowania czynności podejmowanych przez zawodowych kuratorów sądowych

2.1. Konflikt pomiędzy rodzicami

Kuratorzy rodzinni bez wahania wskazywali na to, że jedną z głównych przyczyn skomplikowania podejmowanych przez nich czynności jest głęboki konflikt w rodzinie. Zazwyczaj antagonistyczne relacje pomiędzy rodzicami przekładają się na wzajemną obstrukcję działań, co nie tylko wydłuża określone procedury, ale również bardzo je komplikuje. Rodzice wymagają często od kuratorów nie tylko weryfikowania prawdziwości udzielanych informacji, ale również opowiedzenia się po którejś ze stron. W ferworze emocji i wzajemnych oskarżeń ojciec i matka dziecka często tracą z oczu jego dobro.

Trudne są sprawy, gdzie mamy do czynienia na przykład z dużymi konfliktami w rodzinie, gdzie rodzice mają relację antagonistyczną, obarczają siebie nawzajem, podają przeróżne argumenty, oczekują, że będziemy wszystko weryfikować i opowiemy się po czyjejś stronie. To są też takie sytuacje i sprawy, które bardzo często spotykają się ze skargami, bo zawsze któraś ze stron jest niezadowolona, więc myślę, że takie bardzo obarczające sprawy są właśnie tam, gdzie są takie silne konflikty między rodzicami małoletniego. Najłatwiej wtedy też zagubić dobro małoletniego (KR).

2.2. Sytuacje nowe, wymagające innego podejścia

Niektórzy kuratorzy pytani przez nas o to, jakie czynniki decydują o stopniu skomplikowania spraw, nie byli w stanie dokładnie ich określić, ale jednocześnie wskazywali na element ich nowości, co sprawia, że wymykają się one z utartych schematów i ścieżek postępowania. Mowa tutaj zarówno o rodzaju konkretnych spraw, które decydują o wszczęciu mniej standardowych działań, jak i o charakterystyce oraz zachowaniu klientów, które wymagają zainicjowania metod odmiennych niż dotychczas stosowane.

Myślę, że często jest to nowość sytuacji. Jakieś czynniki, które zaskakują nas w tych sytuacjach, często związane z zachowaniem podopiecznych. Mówię o chorobach psychicznych, mówię o innych kulturach. Mówię o kwestiach alkoholowych. Także tutaj jest dużo wysiłku z mojej strony, aby właściwie rozpoznać sytuację, jakoś się do niej zaadaptować i zareagować tak, żeby to było bezpieczne dla wszystkich (KR).

2.3. Sprawy z wieloma obostrzeniami

Wśród czynników decydujących o wysokim poziomie skomplikowania spraw z pewnością znajdują się takie, w ramach których nagromadzonych jest wiele obostrzeń spoczywających na kliencie. Należą do nich różne nakazy, zakazy i obowiązki ciążące na kliencie, których respektowanie i wykonanie zgodnie z decyzją sądu spoczywa na barkach kuratorów.

Może być ktoś, kto trafia do zakładu karnego, ma karę bezwzględną, mogą być też dozory z zakazami, mogą być, u nas przynajmniej tak są orzekane zakazy razem z karą ograniczenia wolności. Dodatkowo są nakładane różne obowiązki na te osoby. Na przykład mam taką panią, która ma tam i podjęcie pracy, i terapię itd. To wymaga jakby dwutorowości, żeby tego pilnować. Pod tym względem współpraca na przykład z instytucjami, bo trzeba

też z poradnią mieć jakiś kontakt, czy ta osoba rzeczywiście realizuje ten obowiązek, z policją (KR).

2.4. Bariera językowa i kulturowa w przypadku spraw z udziałem cudzoziemców

Nasi rozmówcy wśród czynników decydujących o skomplikowaniu prowadzonych przez siebie spraw jednoznacznie wymieniali także udział obcokrajowców. Argumentowali, że niezajomość języka, zwyczajów, kultury i rozwiązań prawnych funkcjonujących w innym państwie sprawia, że prowadzone przez nich działania są skomplikowane, a także czasochłonne i pracochłonne, gdyż wymagają dodatkowych czynności sprawdzających i weryfikujących, a także angażowania tłumacza.

Wywiady u osób innego pochodzenia niż polskiego, więc też tam wskoczą te nieszczęsne wywiady ukraińskie (KK).

Niestety chyba nikt nie szacował jeszcze, ile spraw wobec cudzoziemców prowadzą kuratorzy i nie ma standardów pracy w tym zakresie (KK).

2.5. Nagłe komplikacje

Do komplikacji działań wykonywanych przez kuratorów dochodzi czasami w sposób trudny do przewidzenia. U ich podstaw często leżą silne emocje uczestników postępowania, które sprawiają, że proste czynności zyskują bardziej złożony przebieg. Jedna z kuratorek rodzinnych wymieniła instytucję tymczasowych nadzorów jako przykład wystąpienia możliwych komplikacji. Z jej bogatego doświadczenia zawodowego wynika, że do zaognienia sytuacji dochodzi także w przypadkach, gdy podczas zaplanowanych kontaktów rodziców z dzieckiem jedno z nich nie stawia się. Problematyczna jest także sytuacja, w której podczas przymusowego odbioru dziecka rodzice nie chcą go wydać. Eskalacja emocji i emocjonalnych zachowań klientów, a czasami ich bliskich przekłada się na wysoki poziom skomplikowania działań podejmowanych przez kuratorów, którzy czasami zmuszeni są prosić o ingerencję także przedstawicieli innych służb (policja, pogotowie).

Myślę, że zdarzenia, które mogą utrudnić realizację danej czynności, na przykład coś się wydarzy w trakcie. Będzie to wpływało na stopień komplikacji, tak jak przy nadzorach tymczasowych, czyli takie nadzory mocno dynamiczne, wymagające włożenia wiele pracy,

ale dzieją się tam takie rzeczy, które wymagają podejmowania kilkakrotnie czynności nawet w ciągu dnia wobec danego środowiska. W trakcie są komplikacje, na przykład w trakcie kontaktów nie dochodzi do tych kontaktów. Rodzice lub osoby uprawnione albo nie stawiają się, albo nie chcą wydać małoletniego, albo coś się dzieje przy udziale kuratora podczas odbioru małoletniego. Tutaj mamy bardzo dużo emocji, które strony wykazują. Strony są często nieprzygotowane do tego, skonfliktowane i kurator w tym wszystkim uczestniczy. To są zjawiska, na które często kurator nie ma wpływu, a musi je brać pod uwagę, kiedy wykonuje dane czynności. To jest trudność i komplikacja (KR).

3. Propozycje racjonalizacji czynności podejmowanych w ramach obowiązków służbowych

Nasi rozmówcy w wielu przypadkach otwarcie mówili zarówno o problemach, których doświadczali w pracy, lecz także dzielili się rozwiązaniami, które w ich rozumieniu mogłyby pomóc podnieść efektywność ich działań.

3.1. Przepływ informacji w ramach procedury niebieskich kart

Jeden z kuratorów rodzinnych skierował naszą uwagę na dostęp do informacji, które są niezbędne do uruchomienia procedury niebieskich kart. Konieczność uzyskania danych od innego podmiotu, w tym przypadku członków grupy diagnostyczno-pomocowej napotyka na przeszkodę w postaci odmowy ujawnienia informacji na temat klienta. W przekonaniu naszego rozmówcy fakt prowadzenia postępowania sądowego powinien niejako „automatycznie” zapewnić właściwy przepływ informacji, zwiększając tym samym efektywność działań kuratorów.

Szczerze mówiąc, we mnie się na przykład kłóci kwestia w procedurze niebieskiej karty, gdzie członkowie grupy diagnostyczno-pomocowej są zobowiązani do zachowania tajemnicy, której niekiedy strzegą jak najbardziej strzeżonej tajemnicy, i tutaj są trudności z uzyskiwaniem informacji. Uważam, że postępowanie sądowe w tym wypadku powinno być priorytetem, jeżeli chodzi o pozyskiwanie tak naprawdę informacji (KR).

3.2. Praca w parach przy najtrudniejszych zadaniach

Po stronie działań racjonalizatorskich inicjowanych przez samych kuratorów z pewnością wymienić można realizowanie najtrudniejszych zadań w parach. W przekonaniu naszych rozmówców, dzięki dzieleniu obciążeń emocjonalnych wynikających z ekspozycji na trudne warunki, łatwiej było im wykonywać czynności służbowe. Jedna z kuratorek rodzinnych uznała, że takie współdziałanie wraz z koleżanką biorącą udział w przymusowych odbiorach dzieci jest swoistym „wentylem odciążenia emocjonalnego”, zapewniającym wsparcie i profesjonalne wypełnianie obowiązku.

Mamy z koleżanką taki od wielu, wielu lat sposób na realizację przymusowych odebrań. Jeszcze nikt o tym nie mówił, a myśmy jakoś intuicyjnie miałyśmy tych odebrań sporo. Intuicyjnie stwierdziłyśmy, że będziemy je wykonywać jako kuratorzy we dwójkę. I to był dobry pomysł. To było taki duży wentyl odciążenia emocjonalnego. Jechałyśmy razem, wspierałyśmy się. Jedna zawsze była tą osobą, której to jest ta sprawa, a druga była tą osobą trochę z chłodnym spojrzeniem, z chłodną głową obok. Praktykowałyśmy to przez długi czas i było to dobre rozwiązanie. Koleżanki z zespołu potem podpatrzyły. A teraz to już chyba nikt w Polsce nie wybiera się w pojedynkę na takie historie. O! Także przy tych przymusowych odebraniach bycie we dwójkę [to] dobry pomysł (KR).

3.3. Zlecenie zadań zgodnych z kompetencjami kuratorów

Kuratorzy przy różnych okazjach wspominali o tym, że oczekują, iż zlecane im zadania nie będą wykraczały poza ich zawodowe kompetencje. Nasi badani wielokrotnie przy różnych pytaniach odnosili się do sytuacji, w której obarczani są koniecznością wypełniania dokumentów lub formułowania ocen i prognoz niezgodnych z ich wykształceniem i posiadanymi kompetencjami. Najczęściej wymieniane były przykłady związane z braniem na siebie odpowiedzialności za diagnozę stanu intelektualnego klienta, zabierania stanowiska na temat jego zaburzeń psychicznych i innych zjawisk, których ocena powinna być dokonywana przez wykwalifikowanych psychologów lub psychiatrów.

Myślę, że przede wszystkim te informacje, których mamy udzielać, powinny być zgodne z naszymi kompetencjami. Czyli znowu tutaj wróć do tego, że jeżeli nie mamy dokumentu, który potwierdza to, czy skazany, skazana ma jakieś problemy natury intelektualnej albo jaki jest jej poziom, już nie mówię, że *stricte* tutaj mówimy o czymś, że jest ktoś zupełnie poza normą, co czasami można, że tak powiem, w rozmowie łatwo wyłapać.

No to jakby próba oceniania tego. Do tego są biegli, żeby to oceniać, tak? A w sprawozdaniu z objęcia nie jest jakąś większą trudnością zebranie informacji na temat tego – jeżeli nie ma bariery w postaci, braku chęci komunikacji z nami, zebrania informacji na temat, w jakiej rodzinie się wychowywał. Natomiast jeżeli mamy zapytanie dotyczące poziomu intelektualnego, a nie mamy albo mamy osobę zaburzoną, wiemy, że jest zaburzona i mamy zebrać informacje dotyczące tego, co jej jest, to bez obiektywnych dokumentów po prostu nie jesteśmy w stanie tego zrobić (KR).

3.4. Szkolenia i precyzacja przepisów

Wśród postulatów mających na celu optymalizację czynności podejmowanych przez kuratorów pojawiła się propozycja zainicjowania szkoleń skierowanych do instytucji, z którymi współpracuje kuratela sądowa, mających na celu jasne przedstawienie kompetencji kuratorów. W naszym przekonaniu jest to istotne, gdyż także z innych wywiadów wynika, że część instytucji (np. placówki edukacyjne) odmawia przekazania informacji na temat ucznia, powołując się na ustawę o RODO. Nasza rozmówczyni wskazała także na potrzebę precyzacji przepisów w zakresie uprawnień i kompetencji kuratorów, szczególnie w odniesieniu do procedury zabezpieczania osób małoletnich, która wymaga współpracy z wieloma służbami.

Biorąc pod uwagę służby, to szkolić służby na temat uprawnień i przepisów obowiązujących, mówić, szkolić, na czym polega praca kuratora. Co może kurator, a czego nie może w danym środowisku. Myślę, że jakby każdy tutaj, kolokwialnie mówiąc, swoją działkę robił, to byłoby o wiele łatwiej. Przede wszystkim myślę też, że tutaj [trzeba] wprowadzić przepisy, które konkretnie wskazywałyby na uprawnienia kuratora i przy kontaktach, i przy zabezpieczeniu osoby małoletniej (KR).

CZĘŚĆ V

Rekomendacje badanych

1. Propozycje rozwiązań systemowych ułatwiających realizację zadań zawodowych kuratorów sądowych

1.1. Modernizacja systemu komputerowego

Po stronie rozwiązań systemowych, które w założeniu mają ułatwiać pracę kuratorom zawodowym, nasi rozmówcy wymienili modernizację systemu komputerowego rozumianego tutaj nie tylko jako sprzęt (*hardware*), ale także system informatyczny wraz z oprogramowaniem (*software*).

Wyposażyć ich w lepszy sprzęt. W tym roku otrzymaliśmy dostęp do systemów informatycznych naszego sądu, co mi bardzo ułatwia pracę. Jeżeli więc sąd wydał takie narzędzie pracy, to ja od siebie też coś dałem i kupiłem sobie dobrej jakości drukarkę laserową i po prostu przygotowuję sobie [materiały] w domu. Drukuję je, przynoszę do pracy i wpinam do akt (KK).

1.2. Integracja baz danych

Postulat unowocześnienia i integracji baz danych znalazł się wśród propozycji rozwiązań systemowych zmierzających w kierunku zmniejszenia czasochłonności i pracochłonności zadań oraz poprawy efektywności działań kuratorów. Nasi rozmówcy gremialnie podkreślali, że celem uniknięcia dublowania pracy, o czym wielokrotnie już pisaliśmy w różnych miejscach, konieczne jest stworzenie wydajnych i połączonych ze sobą baz danych, z których będzie można pozyskiwać potrzebne informacje bez konieczności wykonywania tych samych lub zbliżonych działań przez przedstawicieli różnych instytucji zaangażowanych w tę samą sprawę. Jako przykład dublowania pracy ponownie została przywołana procedura niebieskich kart. W przypadku uzasadnionego podejrzenia przemocy w rodzinie zaangażowane są policja,

GOPS oraz szkoła, natomiast każda z tych instytucji opracowuje zawiadomienia, które są traktowane i procedowane osobno i czasami niezależnie od siebie, angażując na początku niekiedy kilku różnych sędziów. W przekonaniu naszego rozmówcy sprawny system informatyczny integrujący różne bazy danych pozwoliłby na bardziej efektywne działania, które zmniejszyłyby obciążenie poszczególnych osób i instytucji.

Szczerze mówiąc, na przykład w tej chwili zauważyłem, czego wcześniej nie było, że jest dublowanie albo multiplikowanie wręcz tych zleceń wywiadów w jednej sprawie. Podaję przykład: chodzi o przemoc i procedury niebieskiej karty. Jeżeli zdarza się jakaś awantura domowa, to tam jest wezwana policja. Policja stwierdza, że są małoletnie dzieci to zaraz zawiadamia o tym GOPS. A te dzieci następnego dnia jeszcze w szkole powiedzą, że była awantura, więc trzy jak gdyby urzędy: policja, GOPS i szkoła, a czasami jeszcze jakiś psycholog, do którego dzieci chodzą, niezależnie od siebie piszą zawiadomienie, że coś takiego miało miejsce. Niezależnie od siebie i w jakimś odstępie czasowym. Każde z tych pism jest traktowane jako osobne zawiadomienie i losowane czasami do trzech lub czterech sędziów. Ja dostaję cztery zlecenia wywiadów w tej samej sprawie. Jest to trochę absurdalne, ponieważ gdyby kiedyś sprawdzano w repozytoriach, czy nie figuruje w nich dana osoba, żeby właśnie uniknąć tego teraz, kiedy jest system, kiedy to sprawdzenie jest bardzo proste przez system informatyczny (KR).

1.3. Wprowadzenie systemu automatycznej transkrypcji

Kuratorzy, z którymi rozmawialiśmy, a zwłaszcza ci, którzy prowadzą wiele rozmów ze swoimi klientami, wskazywali na system automatycznej transkrypcji jako użyteczne narzędzie pomocne w zmniejszaniu pracochłonności zadań. W przekonaniu części kuratorów automatyzacja zapisu rozmów z klientami nie tylko ograniczy pracę związaną z opracowywaniem dokumentacji dla różnych instytucji, ale pozwoli także lepiej wykorzystać pracę zasobów ludzkich i uczyni ją bardziej efektywną.

Możliwość wprowadzenia narzędzi, które dzisiejszy świat oferuje, a które ułatwią nam pracę w postaci takiej chociażby jak właśnie możliwość robienia transkrypcji z rozmów, które prowadzimy. Czyli jesteśmy u dozorowanego skazanego, prowadzimy rozmowę, nagrywamy czy też automatycznie urządzenie nam zapisuje, przekładając nasze pismo na zapis elektroniczny, co ułatwi nam i skróci możliwość ostatecznego opracowania danego dokumentu dla określonego podmiotu (KK).

1.4. Weryfikacja systemu losowania spraw

Czasami podnoszone były uwagi odnoszące się do systemu losowania spraw. Jeden z naszych rozmówców był zdania, że obecny system przyczynia się do czasochłonnych błędów z tego względu, że kolejne materiały do tej samej sprawy mogą trafiać do różnych sędziów, wzmacniając niewydolność systemu sprawiedliwości.

[...] żeby nie powielać w tej samej sprawie, w tej samej rodzinie, po prostu w systemie sprawdzać, czy nie figuruje, czy jakiś sędzia już tego nie wylosował. Dopóki były referaty, to się nie zdarzało, ponieważ wszystkie sprawy z danego referatu trafiały do jednego sędziego. On znał te rodziny na pamięć i wiedział, że jeśli jest kolejny raz [sprawa] do tej rodziny, to tylko dołączał sprawę, nie wszyczał nowej. Teraz kiedy jest losowanie, za każdym razem kto inny może wylosować i osobno wszyczać, nie wiedząc o sobie kompletnie, a to jest bardzo proste do załatwienia. Jeżeli chodzi tylko o przegląd systemu, to jednym kliknięciem można to ustalić (KR).

1.5. Zlecenie pracy niezgodnej z kompetencjami kuratorów

Wśród propozycji rozwiązań systemowych znalazł się także postulat, aby nie obarczać kuratorów sądowych zadaniami wykraczającymi poza ich kompetencje zawodowe. Jednym z przykładów jest konieczność odniesienia się w sprawozdaniu z dozoru do opinii psychologicznych i psychiatrycznych celem stworzenia diagnozy. Nasza rozmówczyni podkreślała w wywiadzie, że jest to znaczna odpowiedzialność z jej strony, która nie ma żadnego pokrycia w posiadanym przez nią wykształceniu i kompetencjach.

Natomiast jeżeli chodzi o sprawozdania z dozoru, szczerze mówiąc, jak zobaczyliśmy je po raz pierwszy, to byliśmy mocno zszokowani. Bo informacje dotyczące jakiegoś rozwoju umysłowego czy osobowości to nie są nasze kompetencje. Jeśli mam (i też nie rozpisuję się ani nie wypisuję bzdur w tych sprawozdaniach) jakąś opinię psychologiczną czy psychiatryczną, to mogę wpisać w tym sprawozdaniu takie informacje, powołując się na opinię. Natomiast nie diagnozuję samodzielnie człowieka, bo nie mam po prostu do tego kompetencji (KK).

2. Możliwości redukcji liczby zlecanych wywiadów

2.1. Weryfikacja zasadności zlecenia wywiadów

Liczba zlecanych wywiadów stanowi dla kuratorów sądowych jedno z największych wyzwań, wpływając na czasochłonność i pracochłonność podejmowanych przez nich zadań. Wiele z osób, z którymi rozmawialiśmy, postulowało zmniejszenie obciążenia wywiadami, dlatego w tej części raportu przedstawiamy różne propozycje i rekomendacje formułowane przez naszych badanych. Kurator rodzinny, którego słowa cytujemy poniżej, wskazuje na powielanie czasochłonnych wywiadów środowiskowych. W jego opinii kolejne zlecenia wywiadów do tej samej sprawy mijają się z celem i świadczą o marnotrawieniu czasu kuratorów zawodowych, którzy i tak często nie są w stanie zakończyć prowadzonych przez siebie czynności w czasie pracy.

Myślę, że w dużym odsetku wywiadów środowiskowych spotykam się z powielaniem tych wywiadów. Wydawanie kolejnych zarządzeń, mimo że zakres ustaleń, które widnieją w zleceniach wywiadu, w mojej ocenie mógł być ustalony w trakcie postępowania. Przykładem jest zlecenie wywiadu rozpoznawczego w sprawie, gdzie bądź co bądź faktem jest to, że to jest wywiad jednorazowy, jednakże ma ustalić na przykład to, jak funkcjonuje dziecko w środowisku szkolnym, a załącznikiem do tego zlecenia jest opinia. Aktualnie bardzo często zdarzają się sytuacje, gdzie zlecenie jest, a wpływa kolejne zlecenie do tej samej sprawy po kilku miesiącach, przed terminem posiedzenia (KR).

O niebieskich kartach wspominaliśmy już przy okazji omawiania propozycji racjonalizacji czynności podejmowanych w ramach obowiązków służbowych. W tym miejscu chcemy powiązać procedurę niebieskich kart z brakiem zasadności zlecenia wywiadów. W przekonaniu kuratorów lepsza współpraca sądu i policji mogłaby usprawnić przepływ informacji pomiędzy tymi instytucjami. Efektywniejsza kooperacja pomogłaby zweryfikować liczbę zlecanych kuratorom wywiadów, a także towarzyszącej im dokumentacji w oparciu o wiedzę, czy nie zostały one zlecone już wcześniej.

Myślę, że faktycznie gdzieś należałoby nawiązać jakąś współpracę z górną policją na przykład, tak jak już mówiliśmy, motyw w wywiadach z niebieskich kart, gdzie nie zostaną wysyłane z automatu, tylko może po ustaleniach. Wtedy, gdy praktycznie ta interwencja sądu jest potrzebna. Weryfikowanie, czy w danej sprawie już nie były zlecone wywiady. Czy nie można tylko tak? Często właśnie dublują nam się wywiady, gdzie postępowania są w różnych wydziałach, czyli nie jest sprawdzane, czy już tam sprawa na przykład z nim

została wszczęta. Są nam zlecane kolejne wywiady, a moglibyśmy napisać notatkę, że już takie postępowanie jest. Jest to czasochłonne i pracochłonne, bo to my musimy gdzieś tam grzebać, weryfikować, a też się zdarza faktycznie, że mamy nadzory tymczasowe. A w nadzorach tymczasowych jeszcze dodatkowo jest nam zlecony wywiad, czyli kopiujemy sprawozdania i dołączamy jako sprawozdanie z wywiadu. To też jest czasochłonne, dublowanie dokumentacji (KR).

Nasi badani są przekonani, że zlecane im wywiady są inicjowane niejako „z automatu”, bez weryfikowania, czy faktycznie są one potrzebne. Ta obciążająca ze względu na czas i nakład pracy procedura nie jest weryfikowana, więc jej zlecenie dokonywane jest nawet wtedy, gdy „nie stwierdzono zagrożenia dla bezpieczeństwa małoletnich”, jak można przeczytać w cytacie z wypowiedzi zamieszczonym niżej. Kurator, z którym rozmawialiśmy, podobnie jak inne osoby, jest przekonany, że sędziowie zlecający takie wywiady nie analizują spraw z należytą starannością, zwielokrotniając tym samym obciążenia kuratorów.

Bolączka to dublowanie, multiplikowanie wręcz wywiadów [...] w związku z założeniem niebieskiej karty. Sam fakt założenia niebieskiej karty to jest powód, że policja pisze do sądu zawiadomienie. Czasami oni twierdzą, że informacyjnie. [...] miałem taki przykład, że czy było zawiadomienie, gdzie było napisane, że w wyniku tam dokonanych czynności kontrolnych nie stwierdzono zagrożenia dla bezpieczeństwa małoletnich i to było wytłuszczone, podkreślone, i to wpłynęło do sądu. I co? No i mimo to wywiad siedem dni tak po prostu. Merytorycznie chyba nikt tego nie analizuje. Na każde pismo, które wpływa do sądu, jest zalecany wywiad, bez jak gdyby przeczytania, o co w tym chodzi. Rozmawiam z dzielnicowym, mówię: „A czemu w takim razie to piszesz, skoro nic się tam nie dzieje złego?”. „Informacyjnie, bo mam taki obowiązek”. A sędzia, nie wiem, już nie chcę mówić, ale po prostu nie czyta chyba tego. Tak po prostu tylko z automatu zleca wywiad (KR).

2.2. Zasadność pracy zlecanej kuratorom przez zakłady karne

Jedną z bardziej popularnych wśród kuratorów rekomendacji jest zweryfikowanie zasadności przesyłania przez zakłady karne wywiadów i zlecenie formułowania diagnoz i prognoz w przypadku osób, wobec których orzeczono karę zastępczą. W przekonaniu wielu badanych takie działanie, w ramach którego nie są podejmowane żaden realny czyn mający na celu resocjalizację skazanych, jest pozbawione sensu, a jedynie prowadzi do większego obciążenia pracą.

Bezsensowne są wywiady z zakładów karnych, przesyłane przez zakłady karne, dotyczące osób, wobec których orzeczono karę zastępczą. Powiedzmy, on idzie na miesiąc do zakładu karnego, a zakład karny po prostu następnego dnia wysyła wywiad do kuratora i powołując się na to, że będą jakoś go resocjalizować, że muszą jakąś prognozę i diagnozę i w ogóle cuda-wianki (KK).

2.3. Alternatywne sposoby weryfikacji informacji

Weryfikacja i aktualizacja informacji w przekonaniu kuratorów nie zawsze musi odbywać się na drodze zlecenia kolejnych wywiadów. Jeden z rozmówców odnosi się do ustalenia sytuacji opiekuńczo-wychowawczej, postulując, by wykorzystywać w tym celu odpowiednio zweryfikowane zeznania rodziców. Dzięki temu oszczędza się nie tylko czas kuratorów sądowych, ale także unika się dublowania podobnych czynności.

Zakres ustaleń, na przykład dotyczący sytuacji opiekuńczo-wychowawczej, mógłby być tak naprawdę zweryfikowany poprzez zeznania rodziców. Przy ewentualnych zastrzeżeniach i wątpliwościach po prostu zlecamy taki wywiad i to jest tak naprawdę problem związany z tą czasochłonnością. Bo po raz kolejny po prostu wykonuje się bliźniaczo podobne czynności do jednej sprawy (KR).

3. Usprawnienia związane z kartami czynności

Po stronie rekomendacji interesowały nas spostrzeżenia badanych w odniesieniu do kart czynności. Byliśmy zainteresowani tym, czy w środowisku kuratorskim istnieją jakieś pomysły na to, w jaki sposób można usprawnić to narzędzie, by było mniej czas- i pracochłonne, a także bardziej użyteczne w codziennym wypełnianiu obowiązków. Na początku pytaliśmy o możliwość uproszczenia kart czynności, ale badani wskazywali, że już w obecnej formie są one proste, więc ewentualnie można pominąć kilka punktów przy ich wypełnianiu.

Nie wiem, co tam by można było jeszcze uprościć. One są stosunkowo proste do wypełnienia. Kwestia tego, kto, ile pisze. Każdy pisze tyle, ile chce. Natomiast w samym sprawozdaniu z objęcia czy z przebiegu, wydaje mi się, faktycznie niektóre punkty można by pominąć, chociażby dotyczące przebiegu dotychczasowej karalności skazanego. Jeżeli dysponujemy dostępem do rejestru KRK, to wystarczy dołączyć tę kartę i [nie] trzeba tego punktu opisywać (KK).

Kolejne wypowiedzi wskazywały, że problem nie tkwi w dalszym upraszczaniu karty czynności, która i tak jest postrzegana jako proste narzędzie. Nasi rozmówcy podawali raczej w wątpliwość sens jej istnienia w obecnej formie, sugerując scalenie jej ze sprawozdaniami lub całkowite usunięcie.

3.1. Scalenie sprawozdań z kartami czynności

Wśród naszych rozmówców pojawiały się różne pomysły na temat usprawnienia narzędzia, jakim jest karta czynności. Jeden z kuratorów rodzinnych zaproponował połączenie karty czynności ze sprawozdaniem z odbycia wizyty kuratora u swojego klienta. W jego przekonaniu takie usprawnienie pozwoliłoby skutecznie zaoszczędzić czas.

Prostym technicznym rozwiązaniem można by scalić sprawozdania z kartami czynności. Wcześniejsza ustawa o wspieraniu i resocjalizacji nieletnich mówiła na przykład o tym, że kart czynności do nadzorów nad nieletnim, gdzie okres sprawozdawczy do dwóch miesięcy, się nie prowadziło, więc była możliwość. Teraz [...] sceptycznie podchodzę do sporządzania sprawozdań, nie kart czynności w sprawozdaniach tymczasowych, gdzie okres tak naprawdę sprawozdawczości jest określony na przykład miesięcznie, a zdarza się na przykład co dwa tygodnie. Żeby nie narażać się na zarzut, że coś jest przysłowio-
wym kopiuj, wklej, uważam, że sprawozdania i karty czynności mogłyby być w jakiś sposób scalone. Gdzie w sprawozdaniu tak naprawdę odnotowywano by bądź co bądź tylko wizyty po prostu kuratora, ewentualnie po prostu, czy i z kim rozmawiał, gdzie wszedł, ewentualnie z godziną, jeżeli to miałoby mieć jakąś taką funkcję kontrolną. Nie ukrywajmy, przecież sprawozdania określają te czynności tylko w szerszym zakresie czasowym, o której co wykonuje tak naprawdę kurator (KR).

3.2. Całkowite usunięcie kart czynności

Jedna z osób, z którymi rozmawialiśmy, poszła o krok dalej i zaproponowała całkowite zlikwidowanie karty czynności, argumentując, że informacje tam zawarte powtarzają się ze sprawozdaniem, w związku z czym treści są zazwyczaj kopiowane z jednego dokumentu do drugiego. W przekonaniu tej osoby powinno zostać jedynie sprawozdanie, które jest bardziej „miarodajne” i przydatne dla sądu.

U nas, myślę, dublowanie też dokumentacji, czyli karta czynności i sprawozdania, gdzie często jest niestety taką praktyką. To też może być jakoś mój sposób, gdzie kopiuję informacje z każdej czynności do sprawozdań. Myślę, że jakby najbardziej miarodajne tak naprawdę i czytane przez sędziów są sprawozdania. Karta czynności jest więc dla mnie troszeczkę jakby pochłanianiem naszego czasu i pracy (KR).

Usunąć w ogóle karty czynności z naszych obowiązków, a czynności, które podejmujemy, czy daty podejmowanych czynności wpisywać w sprawozdania. Bo to naprawdę są dublowane informacje. Także ja jestem za całkowitym usunięciem kart czynności (KR).

4. Organizacja pracy zawodowych kuratorów sądowych

Organizacja pracy kuratorów sądowych powinna opierać się na szerokich konsultacjach ze środowiskiem kuratorskim. Zaproszenie do wyrażenia preferencji osób, których planowane zmiany mają dotyczyć, zapewnia nie tylko większą akceptację proponowanych rozwiązań, lecz także większą ich trwałość. Z wypowiedzi badanych przez nas osób jasno wynika, że do tego rodzaju konsultacji dochodzi rzadko, pomimo tego, że środowisko kuratorskie wyraża taką potrzebę wprost. Kolejne zapisy planowanych zmian mogą powodować zwiększenie i tak już dużych obciążeń. Przykładem, jakim posłużył się jeden z rozmówców, jest choćby inicjatywa zmian w zakresie udzielania pomocy postpenitencjarnej. Należy przy tym podkreślić, że nawet jeśli taki zamiar nie przybierze formy konkretnych zapisów odnoszących się do pracy kuratorów, to narosłe wokół niego domysły mogą poważnie obniżyć motywację do pracy i postrzeganie atrakcyjności tego zawodu przez kandydatów do pracy i młodych stażem pracowników.

Chciałabym, żeby osoby, które mają wpływ na to, jak wygląda nasza praca, konsultowały z kuratorami różne pomysły na ulepszenie czy na jakiś kierunek takich zmian. Tego żadna władza nie robi. Chociażby ostatni pomysł związany z udzielaniem pomocy penitencjarnej. Nie mieliśmy okazji, żeby się wypowiedzieć w tej kwestii. Natomiast plany są takie, żeby dołożyć nam obowiązków, a etatów, z tego co wiem, więcej nie ma być, nie są planowane (KK).

4.1. Branie pod uwagę faktycznych obciążeń kuratorów

Usprawienie pracy przedstawicieli służby kuratorskiej powinno opierać się na przesyłaniu do Ministerstwa Sprawiedliwości prawdziwych, czyli miarodajnych i faktycznych, informacji na temat realnych obciążeń kuratorów sądowych. W przekonaniu naszych badanych do Ministerstwa przesyłane są dane fragmentaryczne i niekompletne, które nie dają prawdziwego obrazu na temat pracy wykonywanej przez kuratorów. Jedna z naszych badanych argumentowała, że standardy obciążeń powinny być opracowywane w oparciu o faktyczne zaangażowanie pracowników służby kuratorskiej, które w obecnym systemie sprawozdawczości wymyka się statystykom i buduje fałszywy obraz.

To wracam do tego tematu, czyli sztywne ramy. Ile może być tych wywiadów? Sztywne ramy, ile prowadzić nadzorów osobiście? Ile mogą prowadzić moi kuratorzy społeczni? Tak, tutaj maksymalnie. Wzięcie pod uwagę w tych standardach [rzeczywistych] obciążeń tego, co nie jest [oficjalnie wykazywane], czyli udział w niebieskich kartach, w grupach roboczych, zespołach interdyscyplinarnych, w komisjach wychowawczych, bo to też robi kurator rodzinny, w posiedzeniach zespołów poradni psychologiczno-pedagogicznej. [...] Czy na przykład udział w kontaktach, bo tego też gdzieś tam nie wpisujemy, w takich [sytuacjach] nie obliczamy [rzeczywistego obciążenia]. Liczenie tych obciążeń na przykład w statystyce Ministerstwa, do obciążeń nie wlicza nam się przeprowadzenie wywiadów rozwodowych, co jest kuriozum, bo tych wywiadów robimy niestety dość dużo i one też nas obciążają, bo to są wywiady nie dość, że w środowiskach bardzo często mocno skonfliktowanych, które wymagają bardzo dużo opisu. Wprowadzenie takich sztywnych ram, bo nie mówię standardów, bo standardy mamy, ale te standardy przekreślamy, byłoby skutecznym rozwiązaniem (KR).

Jedna z kuratorek karnych zaznaczyła, że:

[...] w pionie karnym wywiady z artykułu 214 nie liczą się do obciążenia, jest ich dość dużo ostatnio.

4.2. Mniej dokumentacji więcej pracy z klientem

Wątek ograniczenia sprawozdawczości i szczegółowego dokumentowania każdej aktywności był przez naszych badanych poruszany często i przy okazji wielu różnych pytań. Także w przypadku pytań o propozycję zmian w zakresie organizacji pracy kuratorów ponownie

pojawił się wątek ograniczenia biurokracji. Nasza rozmówczyni argumentowała, że bez szkody dla rzetelności dokumentowania spraw dla sądu można uprościć sprawozdawczość.

To znaczy tak, jeżeli one byłyby obniżone, to wydaje mi się, że jakość naszej pracy byłaby na pewno większa. W sensie takim, ja to cały czas powtarzam, że bardzo, tak już mówiąc potocznie, ta papierologia nas teraz zabija. [...] Nie chcę tego tak uprościć i strywializować, że bardziej zależy nam, żeby dokumentacja była rzetelnie prowadzona dla sądu itd. Ja przynajmniej z perspektywy tych lat, które pracuję, mniejszy mam kontakt z człowiekiem. Mniej mam czasu na tego człowieka, żeby po prostu usiąść, pogadać, bo wiem, że jeszcze muszę wtedy napisać to, żeby to wszystko było w czasie, w terminie (KK).

4.3. Informowanie sądu na żądanie, a nie co pół roku

Kolejną propozycją na rzecz lepszej organizacji pracy jest zniesienie obowiązku informowania sądu cyklicznie co pół roku na rzecz aktualizacji sprawozdawczości na żądanie, czyli wtedy, kiedy wystąpi taka potrzeba. W przekonaniu badanej taka zmiana mogłaby być wprowadzona na szczeblu lokalnym, czyli we współpracy pomiędzy służbą kuratorską a prezesem określonego sądu.

[Odnosnie] do tych terminów, że co sześć miesięcy, to można by to było jakoś inaczej, że na żądanie sądu na przykład. Wtedy uzgodnienie z przewodniczącym może też ułatwiłoby bardzo pracę albo kiedy jest taka potrzeba, żeby informować sąd, a nie że ja muszę informować sąd co pół roku, rozporządzenia pisać i wtedy zbierać całą dokumentację i do policji, i jeszcze dodatkowo jakieś tam czynności robić (KK).

4.4. Ocena systemu pracy kuratora 3 + 2 w kontekście terminowej realizacji zadań

Przy okazji rozmów z kuratorami na temat czasochłonności, praco-
chłonności i poziomu skomplikowania wykonywanych przez nich zadań zapytaliśmy także o ocenę obowiązującego systemu pracy. W naszym przekonaniu odpowiedzi badanych wiążą się z czasem i pracą poświęconymi na realizację obowiązków i rzutują na opinię na temat podziału na pracę biurową i terenową. Odpowiedzi formułowane przez kuratorów były dość zróżnicowane, więc niżej prezentujemy ich spektrum, aby oddać większość ich stanowisk w tej sprawie.

4.5. Trudne warunki lokalowe

Duża część kuratorów, z którymi rozmawialiśmy, narzekała na trudne warunki lokalowe, co znalazło także potwierdzenie w procesie aranżacji wywiadów do badania (wspominamy o tym w nocie metodologicznej). W przekonaniu wielu naszych rozmówców trudności lokalowe sprawiają, że wykonywanie pracy w biurze jest dla nich wyzwaniem, ze względu na niezapowiedziane wizyty klientów, a także dzielenie pomieszczenia jeszcze z jedną lub kilkoma osobami. Trudne warunki lokalowe skłaniają kuratorów do przenoszenia pracy do domu, a także starań o uzyskanie pozwolenia na wyniesienie akt spraw poza budynek sądu, by można było kontynuować pracę w domu.

Naprawdę tutaj też musimy sobie radzić po swojemu, bo tylko mamy dwa dyżury w sądzie. Nie ma takiej możliwości, przynajmniej w moim sądzie nie ma takiej możliwości, żebyśmy mogli pracować trzy razy w tygodniu, nie ma takich możliwości z uwagi na warunki lokalowe. Jeśli chodzi o papierologię i takie sprawy, które wymagają ode mnie większego skupienia, bo jeśli w sądzie coś tam opisuję, to często ta praca jest przerywana. Bo ktoś tam wchodzi, bo jakiś skazany, który się nie umawiał, ale przyjdzie, więc takie sprawy, które wymagają ode mnie większego skupienia, staram się wykonywać w domu. Zabieram akta do domu, czego nie powinnam robić, ale nie mam innej możliwości, bo na pewno nie wykonałabym tych zadań, które mamy do wykonania. Bazując na tych dwóch dyżurach w sądzie, bo na te dyżury w sądzie jak zwykle wzywam ludzi do kary ograniczenia wolności i w zasadzie brakuje tego czasu na skupienie się na wnioskach, na sprawozdaniach z nadzoru. Uważam więc, że to jest nieprawidłowe. Uważam, że powinnam mieć możliwość wyniesienia akt z sądu za zgodą prezesa i wykonania tych zadań w domu (KR).

Jedna z naszych rozmówczyń zaznaczyła, że nieodpowiednie warunki lokalowe rzutują na samopoczucie kuratorów i mają wpływ na ich ogólne samopoczucie. Złe warunki świadczenia pracy to także czynnik zniechęcający potencjalnych kandydatów do pracy w tym zawodzie.

Złe warunki lokalowe powodują przemęczenie, brak możliwości koncentracji (KK).

4.6. Dyżur w godzinach popołudniowych

W konsekwencji trudności lokalowych część osób zgłaszała postulat odbywania dyżuru w sądzie w godzinach popołudniowych, żeby nie zaburzać pracy innych kolegów i koleżanek. W przekonaniu jednej z kuratorek rodzinnych taka możliwość byłaby także korzystna dla klientów aktywnych zawodowo.

Wydaje mi się, że ten podział jest okej. Czasami myślę o tym, że fajnie by było mieć dyżur w sądzie w godzinach popołudniowych na przykład. U mnie jest tak, że obydwie dyżury sądowe są w godzinach 9.00–15.30. Wiem, że w Polsce niektórzy kuratorzy pracują w różnym systemie, bo to jest chyba kwestia do dogadania, do ustalenia, do uzyskania zgody prezesa sądu. Jeden dyżur w godzinach popołudniowych więc, myślę, że byłby fajny. To by troszeczkę ułatwiało niektórym klientom, którzy są osobami pracującymi w godzinach rannych, na przykład dotarcie do kuratora. Taki luźny pomysł. A tak wydaje mi się, że podział dwa na trzy jest podziałem wystarczającym, zadowolającym w moim odczuciu (KR).

4.7. Ukryte koszty pracy kuratorów sądowych

Nasi badani po tym, jak odnieśli się do zasadniczych pytań związanych z czasochłonnością, pracochłonnością i poziomem skomplikowania, mieli także możliwość swobodnego wypowiedzenia się na temat swojej pracy. Wielu z nich, przybliżając nam warunki realizacji poszczególnych zadań, wspominało także o własnych kosztach, jakie ponoszą w tym zawodzie. Poniżej pokrótce przedstawimy te z nich, które były najlepiej uzasadnione, a także najczęściej występowały w wypowiedziach naszych rozmówców.

4.8. Problemy emocjonalne i psychiczne

Jak już wspomniano w części teoretycznej raportu, środowisko kuratorskie jest w szczególnym stopniu wyeksponowane na problemy emocjonalne i psychiczne, które mogą prowadzić do rozwoju wypalenia zawodowego. Charakter pracy kuratora, obejmujący stały kontakt z sytuacjami konfliktowymi, kryzysowymi oraz obciążonymi silnymi emocjami, generuje długotrwały stres i napięcie psychiczne. Dodatkowym czynnikiem ryzyka jest wysoki poziom odpowiedzialności zawodowej przy jednoczesnym ograniczonym wpływie na warunki organizacyjne pracy. Przeciążenie obowiązkami, presja czasowa oraz nadmiar

czynności administracyjnych potęgują poczucie frustracji i braku kontroli nad wykonywanymi zadaniami. W konsekwencji czynniki te sprzyjają obniżeniu motywacji, spadkowi satysfakcji z pracy oraz narastaniu objawów wypalenia zawodowego wśród kuratorów⁴².

[...] my często tego nie zauważamy, wykonując tę robotę [po] państwa stronie, więc tak chcemy, wracamy i właśnie to jest to, że zostajemy z tym sami po tym terenie, w którym często widzi się różne rzeczy, na które często trzeba na bieżąco reagować: czy to wzywać policję, czy zostać do czasu przyjazdu służb. Wracamy do domu i udajemy, że jest ok, że po prostu wróciliśmy z pracy, a nie bierze się rzeczywiście pod uwagę tego obciążenia emocjonalnego, psychicznego, co się dzieje. Pracodawca zapewnia nam teraz dostęp do darmowych i anonimowych spotkań z psychologiem, więc w razie potrzeby można oczywiście korzystać. Czy ludzie korzystają z tego rozwiązania, czy słyszałam, że tak, podobno nawet wzrasta sukcesywnie zainteresowanie tymi spotkaniami z psychologiem. Poza tym mam wrażenie, że ktoś, kto wykonuje tę robotę 30 lat, dokładnie w tym momencie pęka po prostu.

Bardziej, by chronić swoje zdrowie psychiczne, korzystam okresowo ze wsparcia tutaj lekarza psychiatry oraz psychologa. Musiałam sobie zrobić, nie pamiętam, to kilka lat temu, taką przerwę kilkumiesięczną z uwagi na zagrożenie już i wypaleniem zawodowym i takim moim stanem. Jakby to też pokazuje, że nie do końca sobie radzę, mimo że już trochę lat pracuję. Staram się korzystać ze wsparcia psychologów po to, żeby ukazali mi, jak można sobie inaczej poradzić (KR).

Psychicznie obciążająca jest także lektura akt i profesjonalne podejście do klienta, także wtedy, gdy popełnione przez niego czyny wzbudzają w kuratorach złość, agresję i frustrację. Konieczność zapanowania nad swoimi emocjami bywa bardzo obciążająca emocjonalnie.

Naprawdę jest wiele spraw, które obciążają psychicznie bardzo mocno. Nawet zapoznanie z aktami w trudnej sprawie wymaga tego, żeby poukładać to sobie wszystko i móc pracować z danym człowiekiem; takie oddzielenie wymiaru osobistego i zawodowego (KK).

⁴² Zob. V. Barrett, A. Cartwright, dz. cyt.; B. Skowroński, dz. cyt.; Ł. Wirkus, dz. cyt.; A. Piotrowski, Ł. Wirkus, dz. cyt.

CZĘŚĆ VI

Rekomendacje zespołu

Spośród wielu sugestii formułowanych przez środowisko kuratorskie wybraliśmy arbitralnie tylko kilka, które w naszym przekonaniu zasługują na szczególne podkreślenie. Nie oznacza to tym samym, że są one najważniejsze, a jedynie wiele osób zgodziło się z nimi i uznało, że powinny być umieszczone w raporcie.

1. Braki kadrowe

Jedną z najbardziej palących kwestii wskazywanych przez badanych kuratorów są narastające braki kadrowe, które w sposób bezpośredni i wielowymiarowy wpływają na codzienne funkcjonowanie zespołów kuratorskich. Liczne wakaty skutkują nie tylko systematycznym spiętrzeniem prowadzonych spraw, lecz także znacznym zwiększeniem obciążenia pracą poszczególnych kuratorów. W praktyce oznacza to konieczność obsługi większej liczby podopiecznych, realizacji licznych obowiązków administracyjnych oraz pracy pod stałą presją czasu, co w sposób oczywisty wydłuża czas realizacji zadań i obniża komfort pracy.

W opinii respondentów obecna sytuacja kadrowa wymaga podjęcia działań zarówno o charakterze natychmiastowym, jak i długofalowym. Doraźne rozwiązania powinny koncentrować się na jak najszybszym uzupełnieniu braków personalnych, aby ograniczyć przeciążenie istniejących zespołów i zapobiec dalszej eskalacji problemów organizacyjnych. Równocześnie konieczne jest wypracowanie trwałej strategii kadrowej, obejmującej m.in. zwiększenie atrakcyjności zawodu kuratora, stabilne warunki zatrudnienia, przygotowanie do służby kuratorskiej oraz realne perspektywy rozwoju zawodowego.

Badani zwracali również uwagę na niekorzystne zmiany demograficzne w obrębie środowiska kuratorskiego. Średnia wieku kuratorów systematycznie się podnosi, co w połączeniu z dużym obciążeniem pracą rodzi ryzyko dalszego odpływu doświadczonych pracowników.

Jednocześnie zauważalny jest wyraźny spadek zainteresowania zawodem wśród młodych osób – liczba kandydatów przystępujących do rekrutacji jest obecnie zdecydowanie niższa niż jeszcze kilka lat temu. Tendencja ta, jeśli nie zostanie odpowiednio wcześnie zahamowana, może w przyszłości doprowadzić do pogłębienia kryzysu kadrowego i dalszego obniżenia efektywności pracy kuratorów.

2. Unormowanie kontaktów rodziców z dziećmi w obecności kuratora

Postulat unormowania zasad realizacji kontaktów rodziców z dziećmi w obecności kuratora jest jednym z najczęściej podnoszonych problemów przez kuratorów rodzinnych uczestniczących w badaniu. Wskazywali oni, że obecnie obowiązujące rozwiązania nie zapewniają ani odpowiednich ram organizacyjnych, ani wystarczającej ochrony warunków pracy osób realizujących tego rodzaju czynności. Szczególnie problematyczne są długotrwałe kontakty, które – zgodnie z relacjami respondentów – bywają rozciągnięte w czasie do kilku godzin i wymagają stałej obecności oraz nieprzerwanej koncentracji kuratora.

Tego typu „kontakty” są przez badanych postrzegane jako wyjątkowo uciążliwe, zarówno z uwagi na ich czasochłonność, jak i wysoki poziom obciążenia psychicznego. Kuratorzy podkreślali, że w trakcie nadzorowanych spotkań często dochodzi do sytuacji konfliktowych, napięć emocjonalnych oraz zachowań wymagających natychmiastowej reakcji, co dodatkowo zwiększa poziom stresu i odpowiedzialności. W ich przekonaniu brak jasno określonych limitów czasowych sprzyja nadużyciom oraz utrudnia racjonalne planowanie pozostałych obowiązków służbowych.

Respondenci zgodnie wskazywali na potrzebę wprowadzenia jednoznacznych regulacji określających maksymalny czas trwania kontaktów realizowanych w obecności kuratora, a także jasnych zasad ich organizacji. Równie istotna jest, zdaniem badanych, poprawa warunków pracy w tym zakresie, w szczególności zapewnienie odpowiednich pomieszczeń, dostępu do zaplecza socjalnego oraz możliwości przerw zgodnych z normami prawa pracy. Jak wskazywali kuratorzy, w ramach obecnie obowiązujących uregulowań warunki realizacji kontaktów często pozostają w sprzeczności z przepisami prawa pracy oraz zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy, co stanowi poważne zagrożenie zarówno dla zdrowia kuratorów, jak i jakości wykonywanych czynności. Problem ten został szczegółowo opisany w raporcie, do którego odwoływali się badani, podkreślając konieczność pilnych zmian systemowych w tym obszarze.

3. Racjonalizacja poziomu szczegółowości dokumentacji

Środowisko kuratorskie w sposób jednoznaczny i spójny odniosło się do problemu nadmiernej, a niekiedy również niczym nieuzasadnionej szczegółowości w prowadzeniu dokumentacji służbowej. Respondenci podkreślali, że obowiązujące wymogi sprawozdawcze często wykraczają poza realne potrzeby informacyjne sądów oraz innych instytucji nadzorczych, a ich zakres nie zawsze pozostaje w proporcji do wartości merytorycznej gromadzonych danych. W ocenie badanych konieczność sporządzania rozbudowanej dokumentacji ma bezpośredni i istotny wpływ na wzrost czasochłonności oraz pracochołonności wykonywanych zadań, co w praktyce ogranicza możliwość koncentracji na działaniach o charakterze *stricte* merytorycznym.

Kuratorzy wskazywali, że znaczna część ich czasu pracy poświęcana jest na pozyskiwanie, przetwarzanie oraz cykliczne aktualizowanie bardzo szczegółowych informacji, które często nie ulegają istotnym zmianom lub nie wnoszą nowych elementów do oceny danej sprawy. Taki model dokumentowania działań sprzyja formalizacji pracy i prowadzi do sytuacji, w której czynności administracyjne zaczynają dominować nad bezpośrednią pracą z podopiecznymi. W konsekwencji obniża to poczucie efektywności zawodowej oraz potęguje odczuwane przez kuratorów przeciążenie obowiązkami.

Nasi rozmówcy wyraźnie sygnalizowali potrzebę optymalizacji zakresu informacji, które są zobowiązani gromadzić i aktualizować w ramach prowadzonej dokumentacji. Postulowana racjonalizacja powinna, ich zdaniem, obejmować przede wszystkim ograniczenie liczby wymaganych danych do tych, które mają rzeczywiste znaczenie dla przebiegu postępowania oraz podejmowania decyzji procesowych. Istotnym elementem tej zmiany powinna być również eliminacja dublowania informacji, które są wielokrotnie przekazywane w różnych formularzach lub dokumentach, mimo że ich treść pozostaje niezmienna.

Badani zwracali także uwagę na konieczność weryfikacji zleceń sporządzania kolejnych aktualizacji dokumentacji w sprawach, w których pomiędzy poszczególnymi czynnościami występują bardzo krótkie interwały czasowe, a nowe informacje wnoszą niewielką wartość poznawczą. W takich przypadkach obowiązek sporządzania kolejnych, niemal identycznych sprawozdań jest postrzegany jako działanie pozorne, generujące dodatkowe obciążenie administracyjne bez realnych korzyści dla procesu decyzyjnego.

Uzupełnieniem proponowanych zmian systemowych były postulaty dotyczące organizacji szkoleń dla kuratorów, które pozwoliłyby im sprawniej i bardziej efektywnie prowadzić dokumentację w ramach obowiązujących standardów. Respondenci podkreślali, że odpowiednio ukierunkowane szkolenia, obejmujące zarówno aspekty formalne, jak i praktyczne narzędzia usprawniające pracę z dokumentacją, mogłyby znacząco ograniczyć czas poświęcany na czynności sprawozdawcze. W ich ocenie połączenie racjonalizacji wymogów dokumentacyjnych

z podnoszeniem kompetencji w tym zakresie stanowiłoby istotny krok w kierunku poprawy efektywności pracy kuratorów oraz zmniejszenia obciążeń administracyjnych, które obecnie w znacznym stopniu determinują charakter ich codziennych obowiązków. Nasi badani zaznaczali, że konieczny jest także dobór odpowiedniej kadry szkoleniowej składającej się z osób posiadających specjalistyczną wiedzę, doświadczenie i znających specyfikę pracy kuratorów, aby przekazywane przez nich treści były przydatne.

4. Ograniczenie lub rezygnacja z papierowego obrotu dokumentami i kontaktu telefonicznego na rzecz dokumentacji elektronicznej

Wśród propozycji formułowanych przez badanych kuratorów istotne miejsce zajmował postulat ograniczenia, a w dalszej perspektywie całkowitego zastąpienia tradycyjnej komunikacji pisemnej w formie papierowej oraz kontaktów telefonicznych nowoczesną dokumentacją elektroniczną. Respondenci podkreślali, że obecnie funkcjonujące rozwiązania komunikacyjne są w dużej mierze nieefektywne, czasochłonne oraz generują zbędne koszty organizacyjne. W ich ocenie stopniowe przechodzenie na elektroniczny obieg dokumentów stanowiłoby jeden z kluczowych elementów usprawniających codzienną pracę kuratorów.

Jako podstawowe argumenty przemawiające za wdrożeniem rozwiązań cyfrowych wskazywano względy finansowe oraz efektywnościowe. Tradycyjna korespondencja papierowa wiąże się z kosztami materiałowymi, obsługą administracyjną oraz długim czasem oczekiwania na odpowiedź, natomiast komunikacja telefoniczna często wymaga wielokrotnych prób nawiązania kontaktu i nie pozostawia trwałego śladu dokumentacyjnego. Zastosowanie sprawnego elektronicznego obiegu dokumentów umożliwiłoby szybszą wymianę informacji z sądami oraz innymi instytucjami współpracującymi z kuratorami, a tym samym ograniczyło czas i środki niezbędne do realizacji wielu czynności służbowych.

Badani zwracali również uwagę na dodatkowe korzyści wynikające z cyfryzacji procesów, wśród których wymieniano zwiększoną mobilność i dyspozycyjność kuratorów. Ograniczenie konieczności osobistych wizyt w różnych instytucjach pozwoliłoby na bardziej elastyczne zarządzanie czasem pracy oraz lepsze wykorzystanie zasobów kadrowych. Zaoszczędzony czas, dotychczas przeznaczany na dojazdy i obsługę dokumentacji papierowej, mógłby zostać wykorzystany na realizację podstawowych zadań merytorycznych, co w opinii respondentów przełożyłoby się zarówno na poprawę efektywności pracy kuratorów, jak i na lepszą jakość świadczonych przez nich działań.

5. Ustalanie obciążeń kuratorów w oparciu o faktyczne dane

Standardy określające zakres i sposób wykonywania pracy przez kuratorów powinny być konstruowane w oparciu o rzetelne i pełne dane dotyczące rzeczywistych obciążeń zawodowych, które są przekazywane do Ministerstwa Sprawiedliwości. Tymczasem z przeprowadzonych wywiadów jednoznacznie wynika, że informacje raportowane na poziomie centralnym mają często charakter fragmentaryczny i nie oddają faktycznego nakładu pracy ponoszonego przez kuratorów sądowych. W konsekwencji obraz pracy tej grupy zawodowej, jaki wyłania się z danych statystycznych, jest niepełny i zaniżony, co utrudnia podejmowanie trafnych decyzji organizacyjnych i systemowych.

Badani zwracali uwagę, że obecny sposób gromadzenia i przekazywania danych nie uwzględnia wielu czynności realizowanych w ramach codziennych obowiązków, w tym czasu poświęcanego na działania przygotowawcze, dojazdy, czynności administracyjne czy sytuacje nieprzewidziane. Brak pełnej ewidencji rzeczywistego nakładu pracy powoduje, że opracowywane standardy nie odpowiadają faktycznym warunkom wykonywania zawodu i prowadzą do dalszego przeciążania kuratorów.

Szczególnym przykładem tego problemu jest kwestia nadzorowania kontaktów rodziców z dziećmi w obecności kuratora. Pomimo że czynności te są zadaniem dodatkowo płatnym, Ministerstwo Sprawiedliwości nie traktuje ich jako realnego dodatkowego obciążenia czasowego przy planowaniu standardów pracy kuratorów. W opinii respondentów takie podejście jest błędne, gdyż fakt dodatkowego wynagrodzenia nie eliminuje rzeczywistego zaangażowania czasowego ani obciążenia psychicznego związanego z realizacją tych kontaktów. Nieuwzględnianie tego rodzaju zadań w ogólnym bilansie pracy prowadzi do zafałszowania rzeczywistego obrazu obciążeń oraz utrwała rozwiązania, które w praktyce przyczyniają się do nadmiernej eksploatacji kadry kuratorskiej.

6. Weryfikacja częstotliwości zlecenia wywiadów z krótkim terminem realizacji

Wśród problemów najczęściej zgłaszanych przez przedstawicieli środowiska kuratorskiego istotne miejsce zajmuje praktyka częstego zlecenia przez sądy wywiadów środowiskowych z bardzo krótkim terminem realizacji. Badani kuratorzy wskazywali, że tego rodzaju zlecenia, nierzadko oznaczane jako pilne, pojawiają się bez uwzględnienia aktualnego obciążenia pracą oraz wcześniej zaplanowanych obowiązków służbowych. W efekcie kuratorzy zmuszeni są do dokonywania nagłych zmian w harmonogramach pracy, co znacząco utrudnia racjonalne planowanie i konsekwentną realizację powierzonych zadań.

Respondenci podkreślali, że krótkie terminy realizacji wywiadów negatywnie wpływają na możliwość właściwej priorytetyzacji obowiązków, a tym samym na efektywne zarządzanie czasochłonnością i pracochłonnością poszczególnych czynności. Konieczność natychmiastowego reagowania na nowe zlecenia często odbywa się kosztem innych spraw, które zostają odłożone lub realizowane w pośpiechu. Taki tryb pracy sprzyja narastaniu poczucia dezorganizacji oraz ogranicza możliwość rzetelnego przygotowania się do czynności terenowych i dokumentacyjnych.

W konsekwencji, jak wskazywali badani, praktyka ta prowadzi do chaotyczności podejmowanych działań oraz obniżenia ogólnej wydajności pracy kuratorów. Paradoksalnie, zamiast przyspieszać przebieg postępowań, krótkie terminy realizacji wywiadów często skutkują wydłużeniem czasu wykonania innych obowiązków, kumulacją zaległości oraz zwiększonym obciążeniem psychicznym. Zdaniem respondentów problem ten wymaga systemowego rozwiązania, polegającego na bardziej realistycznym określaniu terminów przez sądy oraz lepszym uwzględnianiu rzeczywistej specyfiki pracy kuratorskiej.

7. Jasny podział kompetencji

Jednym z problemów, który rzutuje na czaso- i pracochłonność czynności, jest niedostateczna wiedza na temat kompetencji kuratorów wśród pracowników instytucji, z którymi oni współpracują (np. placówki edukacyjne), którzy odmawiają przekazania informacji na temat np. ucznia, powołując się na ustawę o RODO. Wśród postulatów mających na celu optymalizację czynności podejmowanych przez kuratorów pojawiła się propozycja zainicjowania szkoleń skierowanych do instytucji, z którymi współpracuje kuratela sądowa, mających na celu jasne przedstawienie kompetencji kuratorów. Ponadto istnieje potrzeba precyzacji przepisów w zakresie uprawnień i kompetencji kuratorów, szczególnie w odniesieniu do procedury zabezpieczania osób małoletnich, która wymaga współpracy z wieloma służbami.

W opinii autorów należy zintensyfikować prace w Ministerstwie Sprawiedliwości nad zmianą statusu prawnego kuratorów rodzinnych, aby stali się oni w konsekwencji organem wykonującym orzeczenia sądu, jak kuratorzy zawodowi dla dorosłych. Postulowana zmiana mogłaby doprowadzić jednocześnie do umożliwienia wykonywania odpłatnie przez społecznych kuratorów rodzinnych wywiadów środowiskowych na innym etapie postępowania niż postępowanie wykonawcze.

8. Polepszenie warunków pracy

Nasi rozmówcy podkreślali, że niezwykle istotne jest właściwe zadbanie o warunki pracy kuratorów. Rzutują one nie tylko na ich samopoczucie, ale mają także bardziej dalekosiężny wpływ na jakość świadczonej pracy i sposób jej organizacji. Warunki lokalowe mają również wpływ na czasochłonność. Wiąże się ona choćby z poszukiwaniem właściwego miejsca do przeprowadzenia rozmowy z klientem, uzgadnianiem dogodnej godziny na spotkanie z nim na terenie sądu, tak aby nie zaburzać pracy innych kuratorów. Warunki pracy przekładają się także na prestiż i atrakcyjność samego zawodu w oczach potencjalnych kandydatów.

Zakończenie i podsumowanie

Przeprowadzone badania nad czasochłonnością, pracochłonnością oraz poziomem skomplikowania działań podejmowanych przez zawodowych kuratorów karnych i rodzinnych stanowią istotny krok w kierunku pogłębionego zrozumienia specyfiki tej profesji. Ich znaczenie wykracza jednak poza samą diagnozę warunków pracy – wyniki badań mogą stać się realną podstawą do projektowania nowych, bardziej efektywnych i racjonalnych ram organizacyjnych funkcjonowania służby kuratorskiej. W obliczu dynamicznych zmian społecznych, rosnących oczekiwań wobec instytucji wymiaru sprawiedliwości oraz narastających problemów kadrowych refleksja nad rzeczywistym zakresem i charakterem obowiązków kuratorów wydaje się szczególnie potrzebna.

Badani kuratorzy wykazywali dużą gotowość do dzielenia się swoimi doświadczeniami zawodowymi, spostrzeżeniami oraz krytycznymi uwagami dotyczącymi codziennej praktyki pracy. Ich wypowiedzi miały często charakter konstruktywny – obok opisu trudności i obciążeń pojawiały się także konkretne propozycje zmian, które w ich opinii mogłyby przyczynić się do poprawy komfortu pracy, zwiększenia jej efektywności oraz lepszego wykorzystania posiadanych kompetencji. Otwartość respondentów wskazuje na silną identyfikację z wykonywanym zawodem, ale jednocześnie ujawnia narastające poczucie frustracji wynikające z przeciążenia obowiązkami i niedostosowania procedur do realiów pracy terenowej.

Jednym z kluczowych wniosków płynących z przeprowadzonych badań jest znaczne przeciążenie pracą zawodowych kuratorów sądowych. Przeciążenie to ma zarówno charakter ilościowy, związany z nadmierną liczbą prowadzonych spraw, jak i jakościowy, wynikający z rosnącej złożoności problemów społecznych, z jakimi kuratorzy stykają się w swojej pracy. W wielu przypadkach respondenci wskazywali również na nieracjonalny rozkład obowiązków, który nie zawsze pozostaje w bezpośrednim związku z realizacją podstawowych zadań kuratorskich. Gros tych obciążeń ma charakter administracyjny i sprawozdawczy,

co powoduje, że znacząca część czasu pracy poświęcana jest na czynności pośrednie, a nie bezpośrednią pracę z podopiecznymi.

Analiza zgromadzonego materiału badawczego pozwala stwierdzić, że przynajmniej część obciążeń zawodowych mogłaby zostać ograniczona bez uszczerbku dla jakości realizowanych zadań. W opinii badanych możliwe byłoby to poprzez uproszczenie procedur, ograniczenie dublujących się czynności oraz bardziej racjonalne wykorzystanie narzędzi informatycznych. Kuratorzy zwracali uwagę na praktyki, które wymagają wielokrotnego wprowadzania tych samych danych do różnych systemów lub sporządzania dokumentów o zbliżonej treści, co generuje dodatkowy nakład pracy i nie przekłada się bezpośrednio na poprawę skuteczności oddziaływań resocjalizacyjnych czy wychowawczych.

W naszym przekonaniu wiele czynników świadczących o uciążliwości codziennych obowiązków zawodowych ma swoje źródło w utrwalonych praktykach organizacyjnych oraz procedurach, które nie zawsze nadążają za zmieniającymi się realiami pracy kuratorów. Nadmierna formalizacja, rozbudowane wymogi sprawozdawcze oraz brak elastyczności w organizacji pracy mogą prowadzić do obniżenia motywacji i poczucia sensu wykonywanych działań. Co więcej, tego rodzaju bariery organizacyjne wpływają nie tylko na samych kuratorów, lecz także na funkcjonowanie całego systemu wymiaru sprawiedliwości, ograniczając jego efektywność i zdolność do reagowania na realne potrzeby społeczne.

Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście problem wypalenia zawodowego, który był często sygnalizowany przez badanych. Długotrwałe przeciążenie pracą, presja czasowa oraz poczucie braku wpływu na kształt własnych obowiązków sprzyjają narastaniu zmęczenia, frustracji i obniżeniu zaangażowania zawodowego. Konsekwencją tego stanu rzeczy są m.in.: zwiększona absencja chorobowa, rotacja kadr oraz trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników, co dodatkowo obciąża kuratorów pozostających w systemie.

Jesteśmy przekonani, że uwzględnienie wniosków płynących z przeprowadzonych badań, a także postulatów formułowanych przez samo środowisko kuratorskie, może przyczynić się do zahamowania lub przynajmniej ograniczenia negatywnych trendów obserwowanych w ostatnich latach. Racjonalizacja zakresu obowiązków, uproszczenie procedur oraz większe zaufanie do profesjonalnego osądu kuratorów mogłyby znacząco poprawić warunki pracy, a w konsekwencji również jakość realizowanych zadań. Działania te należy postrzegać nie jako koszt, lecz jako inwestycję w stabilność i skuteczność systemu sprawiedliwości, którego ważnym ogniwem są właśnie zawodowi kuratorzy karni i rodzinni.

ZAŁĄCZNIK

Dyspozycje do wywiadu z sądowymi kuratorami zawodowymi

Data wywiadu

Płeć

Staż

Stopień zawodowy (kurator zawodowy, starszy kurator zawodowy, kurator specjalista)

Nazwa okręgu

Specjalizacja: kurator rodzinny/karny

Czasochłonność zadań

Jak rozumiesz czasochłonność w twojej pracy?

Jakie zadania są dla ciebie najbardziej czasochłonne (zajmujące najwięcej czasu)?
(Prosimy o wymienienie konkretnych zadań.)

Co sprawia, że te zadania są najbardziej czasochłonne?
(Prosimy o możliwie najdokładniejsze opisanie powodów czasochłonności. Jakie elementy zadań są najbardziej czasochłonne? Ile średnio czasu zajmują? Czy można jakoś podzielić czynniki decydujące o czasochłonności zadań?)

Jak radzisz sobie z czasochłonnością zadań?
(Prosimy o wymienienie konkretnych działań zmniejszających czasochłonność zadań, zarówno tych formalnych, jak i nieformalnych. Jak/w jaki sposób działania są priorytetyzowane?)

Jakie działania mogłyby sprawić, że zadania byłyby mniej czasochłonne?

(Prosimy o wymienienie konkretnych działań, nawet jeśli nie mieszczą się one w obecnych rozwiązaniach prawnych.)

Pracochłonność zadań

Jak rozumiesz pracochłonność zadań (wymagające najwięcej pracy)?

(Prosimy o opisanie własnymi słowami, jak rozumiesz ten termin w odniesieniu do swojej pracy.)

Jakie zadania są dla ciebie najbardziej pracochłonne?

(Prosimy o wymienienie konkretnych zadań. Dlaczego te akurat są najbardziej pracochłonne?)

W jakie czynności wkładasz najwięcej wysiłku?

(Prosimy o opisanie konkretnych działań, które są najbardziej pracochłonne w ramach określonych zadań, np. Żeby wykonać określone zadanie, najpierw trzeba...)

Jak radzisz sobie z pracochłonnością zadań?

(Prosimy o wymienienie konkretnych strategii/działañ. Mogą to być mniej lub bardziej formalne działania i strategie.)

Stopień skomplikowania czynności podczas realizacji zadań

Które zadania są najbardziej skomplikowane?

(Dlaczego akurat te? Prosimy o konkretne nazwanie tych zadań.)

Od czego zależy poziom skomplikowania wykonywanych czynności?

(Współpraca z instytucjami otaczającymi, np.: sądy, zakłady karne, zakłady poprawcze, prokuratury, podmioty, w których wykonywana jest kara ograniczenia wolności, OPS, szkoła, policja, etc.)

W jaki sposób uprościć/zracjonalizować/urealnić najbardziej skomplikowane czynności bez szkody dla jakości ich wykonania?

(Wymogi formalne wynikające z przepisów prawa, procedury, regulaminy, współpraca, etc.)

Rekomendacje

Jak ograniczyć liczbę zlecanych wywiadów środowiskowych karnych i rodzinnych?

Jak zrationalizować i uprościć karty czynności z dozoru/nadzoru?

W jakim zakresie dotychczas obowiązujący system pracy kuratora 3 + 2 (trzy dni pracy terenowej i dwa dni pracy w biurze) pozwala na realizowanie zadań i czynności w wyznaczonych terminach?

Jakie wprowadzić rozwiązania systemowe/prawne, by ułatwić pracę kuratorów?

Co sądzisz o rozporządzeniu? Czy należałoby zmienić standardy pracy (np. brak dozoru elektronicznego)?

Bibliografia

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 13 czerwca 2016 r. w sprawie sposobu i trybu wykonywania czynności przez kuratorów sądowych w sprawach karnych wykonawczych (Dz.U. z 2016 r. poz. 969 ze zm.).

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 2 maja 2023 r. w sprawie standardów obciążenia pracą kuratora zawodowego (Dz.U. z 2023 r. poz. 896).

Ustawa z 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych (Dz.U. z 2023 r. poz. 1095).

Ustawa z 9 czerwca 2022 r. o wspieraniu i resocjalizacji nieletnich (Dz.U. z 2022 r. poz. 1700 ze zm.).

Ustawa z 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych (Dz.U. z 2023 r. poz. 27).

Piśmiennictwo

Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, tłum. W. Betkiewicz i in., PWN, Warszawa 2008.

Bałandynowicz A., *Probacja. Resocjalizacja z udziałem społeczeństwa*, Lex Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Barrett V., Cartwright A., *The Wellbeing of the Probation Service. A Study of Recorded Absences from Work of Probation Service Employees Due to Psychological Illness and Stress using Freedom of Information Act Data*, „Probation Journal” 2025 0(0).

Chomczyński P., *Triangulacja*, [w:] K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012, s. 308–310.

Chomczyński P., *Doing Ethnography in a Hostile Environment. The Case of a Mexico Community*, Research Method Cases, Sage, London 2018.

Denzin N.K., *The Research Act*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York 1978.

- Fielding N., *Working in Hostile Environments*, [w:] C. Seale, D. Silverman, J.F. Gubrium, G. Gobo (red.), *Qualitative Research Practice*, Sage, London 2004, s. 228–260.
- Grudziewska E., *Kompetencje zawodowe kuratorów sądowych*, „Praca Socjalna” 2017, nr 32(3), s. 39–47.
- Gruszczyński L., *Kwestionariusze w socjologii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.
- Grzeszkiewicz-Radulska K., *Metody badań pilotażowych*, „Folia Sociologica” 2012, nr 42, s. 113–141.
- Hammersley M., Atkinson P., *Metody badań terenowych*, tłum. S. Dymczyk, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Kacprzak A., Miszewski K., *Prowadzenie badań kryminologicznych w nieprzyjaznym terenie – problemy etyczne*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 763–764.
- Klaus W. i in., *Etyka w badaniach kryminologicznych*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska, *Kryminologia – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 747–759.
- Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2000.
- Kozłowski P., *Efektywność stosowanych środków wychowawczych w postaci nadzoru kuratora i skierowania do ośrodka kuratorskiego*, raport dla Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości, 2025.
- Kujan P., *Etyczny wymiar pracy kuratora sądowego*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2023, nr 623(8), s. 3–14.
- Mayntz R., Holm K., Hubner P., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa 1985.
- Niedbalski J., *Wywiad swobodny*, [w:] K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012, s. 335–337.
- Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1995.
- Piotrowski A., Wirkus Ł., *Style radzenia sobie ze stresem i poczucie własnej skuteczności a wypalenie zawodowe wśród personelu kuratorskiej służby sądowej i służby więziennej*, „Colloquium” 2022, nr 14(1), s. 167–184.
- Przybyłowska I., *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, „Przegląd Socjologiczny” 1978, t. XXX, s. 53–68.
- Rivoal I., Salazar N.B., *Contemporary Ethnographic Practice and the Value of Serendipity*, „Social Anthropology” 2013, no. 21, s. 178–185.
- Rzepniewski A., *Prace nad ustawą o kuratorach sądowych z perspektywy dziesięciolecia. Doświadczenia z pracy w zespole Ministerstwa Sprawiedliwości oraz podkomisji Sejmu RP ds. ustawy*

- o kuratorach, [w:] K. Stasiak i in. (red.), *Dziewięćdziesięciolecie kurateli sądowej w Polsce. Historia – Teraźniejszość – Przyszłość*, Impuls, Kraków 2010, s. 81–88.
- Saunders B., Kitzinger J., Kitzinger C., *Anonymising Interview Data. Challenges and Compromise in Practice*, „Qualitative Research” 2014, no. 15, s. 616–632.
- Skowroński B., *Wypalenie zawodowe sądowych kuratorów zawodowych wykonujących orzeczenia w sprawach karnych i rodzinnych*, „Resocjalizacja Polska” 2016, nr 11, s. 185–209.
- Sosnowski T., *Doceńmy badania eksploracyjne*, „Roczniki Psychologiczne” 2012, t. XV, nr 3, s. 51–55.
- Stańdo-Kawecka B., *Polityka karna i penitencjarna między punitywizmem i menedżeryzmem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
- Stasiak K. (red.), *Metodyka pracy kuratora sądowego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2024.
- Szczepanik R., Chomczyński P., *Badania jakościowe w kryminologii*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 735–746.
- Szykut M., *Resocjalizacja w warunkach wolnościowych*, [w:] P. Chomczyński, P. Frąckowiak, D. Woźniakowska (red.), *Kryminologia – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 637–648.
- Wirkus Ł., *Level of Occupational Stress of Court Probation Officers and Style of Coping with Stress*, „Current Issues in Personality Psychology” 2015, no. 3(4), s. 214–229.
- Whitehead P., Stathan R., *The History of Probation. Politics, Power and Cultural Change 1876–2005*, Shaw and Sons, London 2006.
- Witkowska-Rozpara K., *Znaczenie i rola kuratora przy przestępstwach przeciwko rodzinie – na przykładzie przestępstwa znęcania się*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2020, nr 3(47), s. 124–151.
- Zalewski W., *Humanizacja wymiaru sprawiedliwości, czyli o roli kuratora sądowego w realizacji sprawiedliwości naprawczej. Czy konieczna jest zmiana systemu?*, [w:] K. Stasiak (red.), *Kuratela sądowa w Polsce. Analiza systemu. Księga pamiątkowa dedykowana dr. Tadeuszowi Jedyńskowi*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2018, s. 163–182.