



Projekt je financovaný Európskou úniou

Projekt č. VS/2020/0242

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

CELSI

Služby predprimárnej a dlhodobej starostlivosti na Slovensku a úloha sociálnych partnerov

Národný seminár 1. 12. 2022, Bratislava
Projekt SOWELL

**CENTRAL
EUROPEAN
LABOUR
STUDIES
INSTITUTE**

www.celsi.sk

Program

- 1.**
13:00-13:10
Privítanie účastníkov a otvorenie podujatia
Zuzana Homer, vedúca kancelárie Friedrich Ebert Stiftung v Bratislave
- 2.**
13:10-13:30
Plán obnovy a European Care Strategy - výzvy pre Slovensko
Peter Goliaš, riaditeľ odboru vzdelávania, inovácií a verejných financií, Plán obnovy
- 3.**
13:30-14:00
Predstavenie výsledkov projektu
Barbora Holubová, senior výskumníčka CELSI
- 4.**
14:00-14:30
Príklady dobrej praxe zapojenia sociálnych partnerov do stratégií v predprimárnej a dlhodobej starostlivosti v zahraničí
Marta Kahancová, výkonná riaditeľka CELSI
- 5.**
14:30-14:45
Prestávka na občerstvenie
- 6.**
14:45-15:45
Panelová diskusia
Zástupcovia odborových a profesijných organizácií, decíznej sféry a samosprávy v oblasti predprimárnej a dlhodobej starostlivosti
Facilitácia Barbora Holubová, senior výskumníčka CELSI
- 7.**
15:45-16:00
Zhrnutie diskusie a záver podujatia
Marta Kahancová, výkonná riaditeľka CELSI

CELSI





Projekt je financovaný Európskou úniou

Projekt č. VS/2020/0242

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

CELSI

Projekt SOWELL – Predstavenie výsledkov projektu

Barbora Holubová, CELSI

**CENTRAL
EUROPEAN
LABOUR
STUDIES
INSTITUTE**

www.celsi.sk

Štruktúra prezentácie

CELSI



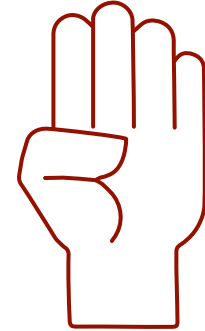
Projekt SOWELL



Analýza služieb
starostlivosti



Prípadové štúdie



Diskusia

Hlavný cieľ

Preskúmať sektor služieb starostlivosti z perspektívy zamestnaneckých vzťahov ako platformu pre budovanie solidarity a koordinácie trhu práce prostredníctvom inštitúcií sociálneho dialógu.

Špecifické ciele

Zmapovať štruktúru služieb, pracovné podmienky, stratégie sociálnych partnerov, vrátane štátu

Zameranie

Služby starostlivosti o deti 0-5 rokov
Služby dlhodobej starostlivosti o starších ľudí

Financovanie

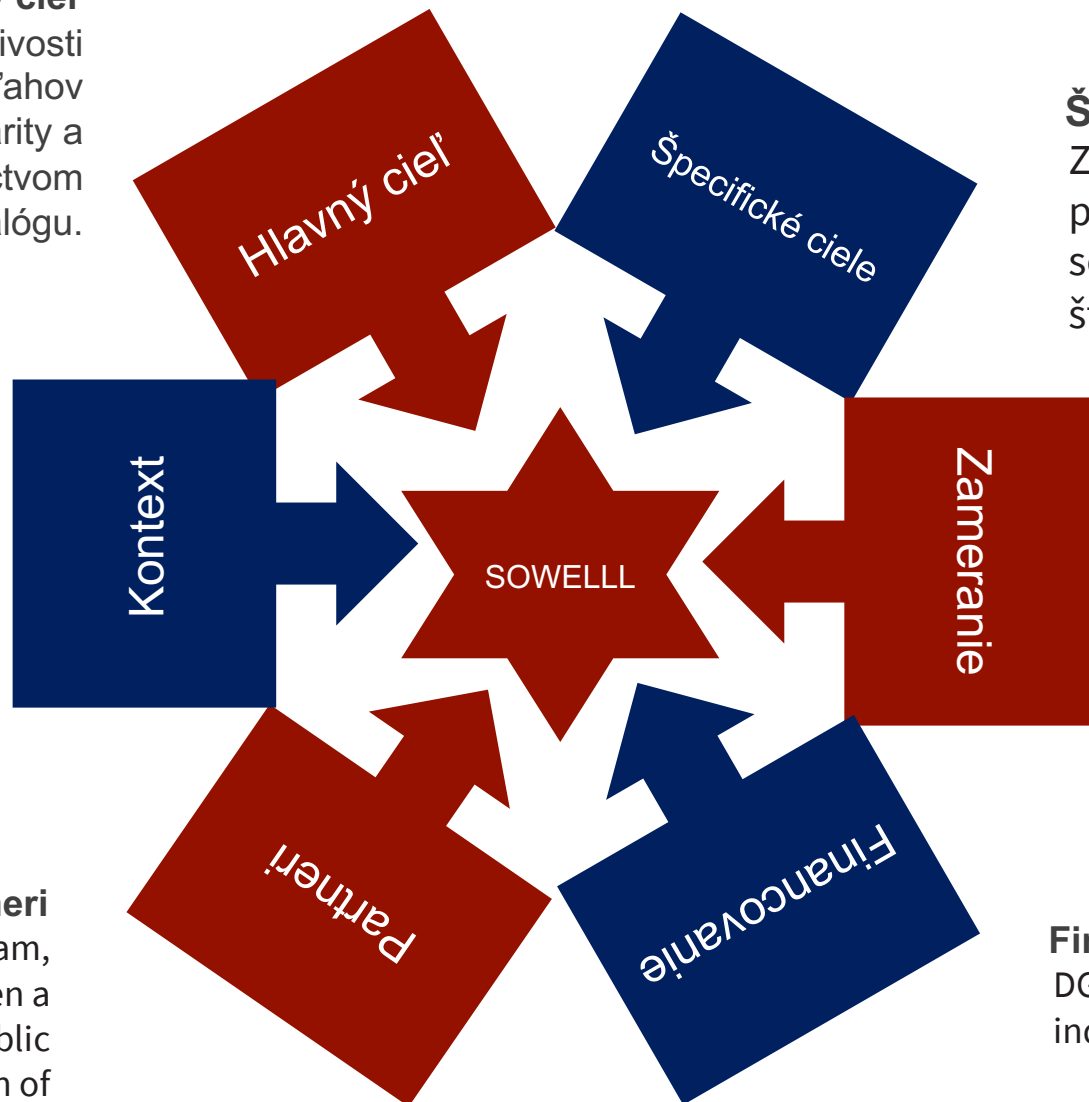
DG EMPL “Improving expertise in the field of industrial relations”

Kontext

Transformácia sociálnych služieb starostlivosti.

Partneri

Univerzity Milano (lead), Amsterdam, Bremen, Barcelona, Kopenhagen a CELSI; European Federation of Public Service Unions (EPSU), Federation of European Social Employers



Za posledné desaťročia služby starostlivosti ovplyvnené relevantnými trendmi, ktoré mali dopad na poskytovateľov, pracovnú silu, ako aj pracovné podmienky a pracovné vzťahy.

V mnohých európskych krajinách

- rastúci dopyt po sociálnych službách starostlivosti
- narastajúce ťažkosti pri napĺňaní dopytu v podmienkach úsporných opatrení (2008-9)

Výsledok

- 1) intenzívnejší trend privatizácie služieb a marketizácie
- 2) tlak na pracovné vzťahy a pracovné podmienky

Kvadrídilema

CELSI

Financovanie

**Kapacita
služieb**

**Kvalita
zamestnania**

**Kvalita
služieb**



Štyri riešenia v poskytovaní starostlivosti, prezentované na kontinuu:

- „**Tvrdá**“ **privatizácia** = zameranie sa na rozpočtové obmedzenia na úkor platov a pracovných podmienok; heterogénna kvalita služieb,
- „**Mäkká**“ **privatizácia** = zameranie sa na verejné rozpočty a rozširovanie pokrytia službami na úkor platových a pracovných podmienok, ako aj kvality služieb,
- Poskytovanie starostlivosti „**mäkká**“ **expanzia** = stratégia „prepletania“ so snahou vyrovnať sa so všetkými prioritami; hľadanie rovnováhu medzi obmedzeným napĺňaním dopytu po službách a úrovňou pracovných podmienok a kvality zamestnania,
- **Integrácia poskytovania služieb starostlivosti** = zameranie sa na kvalitu zamestnania aj kvalitu služieb, s menšou pozornosťou k verejnému rozpočtu (zadlžovanie); zvyšovanie pokrytia služieb; spravodlivé odmeňovanie a dobré pracovné podmienky.

Akú úlohu zohrávajú inštitúcie pracovných vzťahov a sociálneho dialógu pri riešení tlakov opísaných v kvadrileme?

„sprostredkujúce premenné“, aby sa uprednostnili niektoré výsledky v poskytovaní starostlivosti namiesto iných

Cieľom je pochopiť, ako sociálni partneri a inštitúcie sociálneho dialógu:

- Čelia trendom deregulácie trhu práce a pracovných vzťahov
- Predchádzajú rizikám zhoršovania odmeňovania a pracovných podmienok

HP: čím silnejší je sociálny dialóg, tým je pravdepodobnejšie, že dôjde k posunu od „tvrdej privatizácie“ k „mäkkej expanzii“ v poskytovaní starostlivosti alebo k integrácii poskytovania starostlivosti

Trh práce v službách starostlivosti

- ✓ Rodové aspekty - sektory s dominantnou zamestnanosťou žien – dôsledky (?)
- ✓ Služby starostlivosti ako prostriedok zosúladovania práce a rodiny – rodovosť starostlivosti
- ✓ Zvyšovanie dopytu po službách - zvyšovanie zamestnanosti žien – udržanie alebo návrat na trh práce
- ✓ Riziko reprodukcie rodovej segregácia – “feminizovaný sector” – pozor na lacné protiopatrenia
- ✓ Sektory s potenciálom na tvorbu pracovných miest – kvalita zamestnanosti – vid’ pracovné podmienky
- ✓ Služby pre rodiny - propopulačný faktor

Služby predprimárnej starostlivosti

- Duálny system v legislative/politikách/kompetenciách
 - 0 – 3r. deti – jasle = sociálne služby
 - 2 – 6r. Deti – materské školy - predprimáne vzdelávanie
- **Zriaďovatelia = autonómnosť v rozhodovaní o financovaní a zriaďovaní služieb**
- Slovensko – nízka zaškolnenosť detí – súvis s dostupnosťnou a inými faktormi
- Nedostatok kapacity – problem distribúcie (Bratislava a oblasti s marginalizovanými komunitami)
- Dlhodobé nedostatky – nedostatočné plánovanie, politická prioritizácia, záviuslosť od financovania samospráv (kapacita čerpania fondov)
- Politická deklarácia: garancia miesta pre deti v škôlke (riešenie pokrytia služieb)
- Dôraz na 5r deti z marginalizovaných rómskych komunit a deti so špeciálnymi potrebami

Služby predprimárnej starostlivosti



0-3r deti – služby starostlivosti do troch rokov

- Prísne podmienky zriaďovania a prevádzky
- Strict conditions and rules of establishment and operation (bureaucracy)
- Priestorové, materiálne, finančné, personálne a hygienické požiadavky
- Maximum 12 detí v jednej triede
- Väčšinou neverejný poskytovatelia (súkromné - 300 – 500 €/mesačne)

3-5r. deti

k 15. 9. 2020	MŠ	Triedy	Učiteľky (vrátane riaditeľiek)	Asistenti	Počet nevybavených žiadostí o umiestnenie
Štátne	2754	7085	15663	428	16776
Súkromné	189	497	1062	36	224
Cirkevné	99	275	567	28	1038
Spolu	3042	7857	17292	492	18038

Zdroj: CVTI

Uskutočnili sa reformy vzdelávania a starostlivosti o deti, ale dosiahnutie lepších výsledkov si môže vyžadovať ďalší čas a úsilie. Pokrok sa dosiahol smerom k zvyšovaniu kapacity vzdelávania a starostlivosti v ranom detstve a prístupu k nim, najmä pre deti staršie ako tri roky, ale nedostatok ponuky starostlivosti o deti je naďalej problémom (EU Semester report, 2020)

Predprimárna starostlivosť – regulácie a míľniky



Zmes iniciatív s rôznou mierou koordinácie a dôsledkami:

- **Národná stratégia včasnej intervencie** zameraná na poskytovanie sociálnych služieb pre ranú starostlivosť o deti vrátane rómskych detí (vybudovanie 500 nových miest – MPSVR SR)
- **Plán obnovy a odolnosti** - 100 miliónov eur na zvýšenie kapacít materských škôl
- Od septembra 2021 - **povinná dochádzka pre deti od 5 rokov** (kapacita pre mladšie deti a efektívnosť povinnej predškolskej dochádzky)
- **Alternatívne zariadenia** predprimárneho vzdelávania - detské skupiny, materské školy pri vysokých školách
- Ministerstvo školstva navrhuje **opätovné začlenenie** do systému predškolského vzdelávania a starostlivosti pre deti 0-3 a 3-6 rokov.

Služby dlhodobej starostlivosti

Rastúci dopyt po dlhodobej starostlivosti – vízia (nová stratégia) – následná legislatíva (?)

- ✓ **Spoločná zodpovednosť** za poskytovanie dlhodobej starostlivosti: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, Ministerstvo zdravotníctva, regionálne samosprávy, obce a neverejní poskytovatelia
- ✓ Verejné výdavky na dlhodobú starostlivosť dosiahli 0,9 % ako podiel na HDP, čo je výrazne pod priemerom EÚ 1,6 %.
- ✓ Počet zamestnancov v dlhodobej starostlivosti patrí k najnižším v EÚ (OECD 2019)

Dominujú pobytové zariadenia a chýba jej dostatočná domáca starostlivosť a komunitné opatrovateľské služby (dopyt po deinštitucionalizácii)

- ✓ 51 746 miest (2018) v zariadeniach sociálnych služieb, pričom približne 40 % slúži dôchodcom a ďalších 60 % slúži ľuďom s rôznym druhom zdravotného postihnutia alebo so špeciálnymi potrebami
- ✓ **Až 20 % uchádzačov čaká na umiestnenie dlhšie ako jeden rok** z dôvodu nedostatočného financovania
- ✓ Percento starších ľudí (65+), ktorí využívajú služby domácej starostlivosti, zostáva relatívne nízke (6,9 % v porovnaní s 10,6 % v EÚ), zatiaľ čo počet ľudí, ktorí potrebujú osobnú starostlivosť a/alebo pomoc v domácnosti, je vysoký (38,7 % vs. 26,3 % v EÚ).

Služby dlhodobej starostlivosti

Dlhodobá starostlivosť vo veľkej miere závisí od neformálnej starostlivosti rodinných príslušníkov:

- ✓ Až 71 % ľudí s rodinným príslušníkom vyžadujúcim dlhodobú starostlivosť si to zorganizovalo samo, čím sa značná časť populácie drží mimo trhu práce.
- ✓ Finančnú podporu dostávajú iba osoby s diagnostikovaným ťažkým zdravotným postihnutím (odhadom 20 % osôb, ktoré potrebujú dlhodobú starostlivosť).
- ✓ Od júla 2019 sa ošetrovné na opatrovanie člena rodiny zvýšilo na úroveň čistej minimálnej mzdy
- ✓ Odľahčovacie služby pre 53 000 neformálnych opatrovateľov (z toho 78 % žien) osôb s ťažkým zdravotným postihnutím na Slovensku prakticky neexistujú.
- ✓ Cezhraničná "live-in" starostlivosť: 20 000 opatrovateľiek v Rakúsku (care drain, care gap)
- ✓ Slovensko ako donorská krajina (?)

Sociálni partneri, sociálni aktéri a sociálny dialóg



Tripartita na národnej úrovni

- ✓ Vláda, zamestnávateľská organizácia (3) a odborové zväzy (2) + zast. regiónu (1)
- ✓ Obmedzený počet sociálnych partnerov

Sektorový sociálny dialóg – vysoký avšak nevyužitý potenciál

- ✓ Odborový zväz pracovníkov školstva vedy - najväčšia odborová organizácia (špecialisti na predprimárne vzdelávanie - záštita odborov pre všetkých pracovníkov v školstve; Zamestnávatelia – zväzy miest a regiónov + profesijné združenia/MVO + príslušné ministerstvá (školstva a práce)
- ✓ Odborový zväzy zdravotníctva a sociálnych služieb + zamestnávatelia – Zväzy miest a regiónov + profesijné združenia/MVO – príslušné ministerstvá (práce a zdravotníctva)

Regionálny sociálny dialóg a miestna úroveň

- ✓ Rôznorodé štruktúry v regiónoch; neštandardné pravidlá a nepravidelné konzultácie
- ✓ Formálni a neformálni sociálni aktéri; ad-hoc konzultácie „podľa potreby“

Iné mechanizmy uplatňovania vplyvu

Mechanizmy vplyvu

- ✓ Stále a ad hoc pracovné skupiny zriadené príslušnými ministerstvami
- ✓ Medzirezortné pripomienkovacie konanie - online prístup k procesu tvorby legislatívy
- ✓ Povinné a nepovinné komentujúce subjekty/sociálni aktéri
- ✓ Pravidlá riešenia pripomienok a návrhov
- ✓ Relatívne účinný nástroj

Projektové a záujmové partnerstvá

- ✓ Podmienka dizajnovania projektov a čerpania fondov
- ✓ Neformálne partnerstvá - systematické budovanie sietí
- ✓ Spájanie sa za účelom konkrétnych cieľov
- ✓ "Všetci všetkých poznajú"
- ✓ Kolobeh expertov na rôznych úrovniach vplyvu (advokačná organizácia – verejná/štátna správa – akadémia)

Zhrnutie výsledkov



Dimenzie kvadridilemy	Služby predprimárnej starostlivosti a vzdelávania	Riešenia
Pokrytie služieb	0-3r nízke pokrytie (sociálne služby) 3-6r pomerne dobré (nerovnomerná distribúcia) - 78%/2020 detí navštevujú MŠ (EU27/93%)	Investície na zvýšenie kapacity MŠ (úloha samospráv, na báze projektov – administratívna záťaž) Nové formy služieb (detské skupiny)– na úkor kvality služieb (?)
Obmedzené financovanie	0-3r (?) – väčšina sú neverejní poskytovatelia 3-6r: ročné výdavky na žiaka FTE: €3448 (EU2: €6680)	EU fondy – investície na zvyšovanie capacity MŠ; Rôzna miera transformácia nákladov na rodičov (skryté poplatky)
Kvalita zamestnania	Nízke platy, vysoká intenzita práce	Zmrazenie plátov do 2018; postupné ale pomalé zvyšovanie plátov v sektore; obmedzené finančné krytie na samosprávnej úrovni.
Kvalita služieb	0-3r sociálna služba, nie vzdelávanie 3-6r vysoká kvalita – napĺňanie štandardov (registrácia v sieti MŠ)	Prísne až reštrikčné podmienky na zriaďovanie jaslí a MŠ Volania po štandardoch - obmedzená kontrola
Pracovné vzťahy a sociálny dialóg	Nie samostatná odborová organizácia, ale pokrytie sektorovými školskými odborovými organizáciami Zamestnávateľský zväz? Významná rola profesijných organizácií – plnia rolu aj odborov aj zamestnávateľov	Celosektorové kolektívne vyjednávania o platoch pre pedagogických zamestnancov Profesionálne organizácie – dôraz na štandardy vzdelávania/služby a čiastočne aj na pracovné podmienky

Zhrnutie výsledkov



Dimenzie kvadridilemy	Dlhodobá starostlivosť	Riešenia
Pokrytie služieb	Dopyt po pobytových službách aj domácej opatrovateľskej službe; Zvyšovanie sa nenaplneného dopytu – tlak na rozvoj komunitných služieb, deinštitucionalizáciu Vertikálna aj horizontálna fragmentácia	EU fondy – investície na zvýšenie kapacity - rekonštrukcia budov(na projektovej báze – administratívna záťaž) Snaha o integrované služby
Obmedzené financovanie	0,9% of HDP – pod priemerom EU (1,6%).	EU fondy – investície na zvýšenie kapacity na báze projektov- adiministatívna záťaž Ad-hoc sanácia zvýšených nákladov
Kvalita zamestnania	Nízke mzdy v porovnaní s SK priemerom, vysoká intenzita práce (mentálne zdravie)), nízka kvalita pracovného prostredia – investičný dlh Nedostatok pracovnej silyl otázky ochrany bezpečnosti a zdravia pri práci	Zvyšenie príspevku na opatrovanie Dôraz skôr na zvsšovovanie a kontrolu kvality služieb ako na kvalitu zamestnania
Kvalita služieb	Nevyrovnaná kvalita, doteraz nedostatok kontroly, prípady smrteľných úrazov a zanedbávania	Aktuálne zavádzanie kontroly kvality štandardov (nová legislatíva, nová inštitúcia dohľadu)
Pracovné vzťahy a sociálny dialóg	Sektorová odborová organizácia – obmedzená reprezentatívnosť Sektorový zamestnávateľský zväz – často pokrýva aj témy odborových organizácií Dôležitá úloha sociálnych aktérov- špecializované mimovládne organizácie a stavovské organizácie	Centralizované kolektívne vyjednávanie pri zvyšovaní plátov; Čiastočné lokálne riešenia na úrovni konkrétnych poskytovateľov Nevyužitý potenciál spoločného sektorového vyjednávanía (dôsledok fragmentácie)

Prípadové štúdie Slovensko - riešenie kvadridilemy



Petržalka – zvyšovanie kapacity MŠ

01 Kontext

- ✓ Bratislavský kraj – dlhodobo najvyšší deficit kapacít v MŠ
- ✓ Ekonomicky aktívne obyvateľstvo – nárast mladých rodín s deťmi
- ✓ Petražalka s tradíciou hustej siete MŠ v minulosti

02 Opis problému

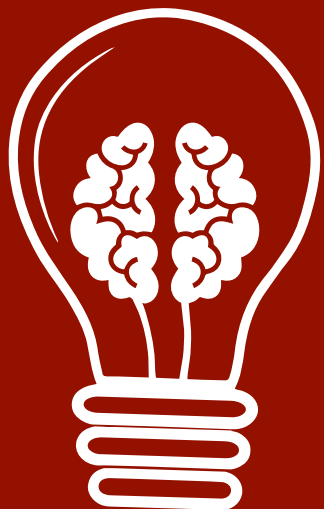
- ✓ Vysoký počet neumiestnených detí v MŠ.
- ✓ Netransparentné kritériá prijímania detí do MŠ.
- ✓ Tlak rodičov a poslancov na riešenie nedostatku MŠ .

03 Riešenie

- ✓ Komplexná demografická analýza a odhad potrebnej kapacity MŠ
- ✓ Revízia majetku/priestorov a ich transformácia na MŠ
- ✓ Kontinuálne uchádzanie sa o financie z rôznych fondov a postupné investovanie 3,5 mil. Eur

04 Implementácia

- ✓ Kvalifikovaný manažment a vysoká podpora vedenia
- ✓ Program náboru a udržania kvalifikovanej pracovnej sily – benefity.
- ✓ Zvýšenie príspevku na žiaka.



Školské odbory a profesionálne asociácie v predškolskej výchove

01

Kontext

- ✓ Rada pre rodvoj MŠ a iné stavovské organizácie.
- ✓ Regionálna štruktúra – 32 organizácií
- ✓ Školské odbory – MŠ ako súčasť pokrytia všetkých zamestnancov v sektore

03

Riešenie

- ✓ Lobbying a advokácia na prijatie alebo neprijatie legislatívy
- ✓ Zvyšovaniu kapacity najmä vďaka investíciám z EU fondov.
- ✓ Advokácia za lepšie pracovné podmienky a zavedenie vzdelávacích štandardov – etablovanie MŠ ako integrálnej súčasti vzdelávania

02

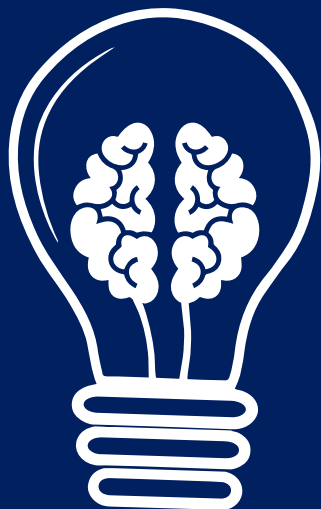
Opis problému

- ✓ Stavovské organizácie nie sú súčasťou oficiálneho sektorového sociálneho dialógu.
- ✓ Nedostatok kapacít vytvára tlak na znižovanie kvality služby aj zhoršovanie pracovných podmienok
- ✓ Nové (formy) služieb starostlivosti - prísne podmienky pre ich zriaďovanie

04

Implementácia

- ✓ Spolupráca všetkých aktérov v neformálnych zoskupeniach a vytváranie spoločného tlaku.
- ✓ Využívanie MPK.
- ✓ Sektorový sociálny dialóg – profit pre všetkých.



Centrá integrovaných služieb v Banskobystrickom kraji

01 Kontext

- ✓ Menej rozvinutý region - mikroregióny.
- ✓ Výrazné starnutie obyvateľstva
- ✓ Vyludnené oblasti

02 Opis problému

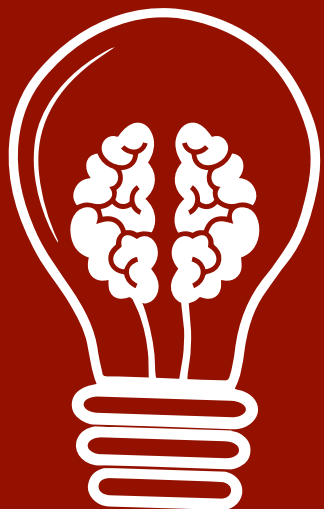
- ✓ Fragmentácia služieb čo do druhu aj typu služby.
- ✓ Fragmentácia zriaďovateľov a nedostatočná koordinácia
- ✓ Nedostatok služieb a podfinancovanie.

03 Riešenie

- ✓ Zriaďovanie centier sociálno-zdravotnej komunitnej starostlivosti.
- ✓ Platforma pre vertikálne prepojenie služieb na miestnej a regionálnej úrovni
- ✓ Geografická – horizontálna integrácia

04 Implementácia

- ✓ Partnerstvá na multiúrovniach.
- ✓ Dôkladná analytika – index “ochoty”.
- ✓ Využívanie súčasnej legislatívy a fondov - model, metodika na šírenie.



SLOVENSKÝ ODBOROVÝ ZVÄZ ZDRAVOTNÍCTVA A SOCI ÁLNYCH SLUŽIEB

01

Kontext

- ✓ Sektorová odborová organizácia
- ✓ Spája zamestnancov v sociálnych a zdravotníckych službách
- ✓ Pôsobí na sektorovej ale aj miestnej úrovni

02

Opis problému

- ✓ Pracovné podmienky (strava počas nočných služieb, ...).
- ✓ Bezpečie a zdravie pri práci (?) .
- ✓ Omedzená možnosť štrajkovať

03

Riešenie

- ✓ Zvyšovanie kapacít pri vyjednávaní.
- ✓ Uzatváranie kolektívnych zmlúv a právne poradenstvo

04

Implementácia

- ✓ Využívanie lokálnej a regionálnej štruktúry.
- ✓ Odborový "inšpektor práce"
- ✓ Potenciál na integrované služby starostlivosti

Agenda for final conference 7th December

Social dialogue in the welfare service: employment relations, labour market and social actors in the care services

Venue: Brussels International Associations Center, Rue de Washington, 40, B-1050 Brussels

Interpretation: English, Hungarian, Slovakian (active) and Italian (passive).

09.30 – 10.00	Registration and Coffee
10.00 – 10.15	Welcome and introduction <ul style="list-style-type: none">• Tuscany Bell, EPSU & Sylvain Renouvel, Social Employers
10.15 – 11.35	Key characteristics of the labour market, working conditions and employment relations in ECEC and LTC in seven European countries Moderator: EPSU <ul style="list-style-type: none">• 10.15 – 10.45 Synthesis of findings, Unimi presents the main findings in a comparative perspective.• 10.45 – 11.35 Insights from NL, DK, DE on both sectors [10 min each] and discussion by three national social partners from the same countries [20 min]
11.35 – 11.50	Short break
11.50 – 13.00	Insights from ES, IT, HUN, SK on both sectors [10 min each] and discussion by four national social partners from the same countries [25-30 min] Moderator: Social Employers.
13.00 – 14.30	Lunch
14.30 – 15.00	Better working conditions and stronger social dialogue in ECEC and LTC: How can the EU Care Strategy contribute?

Moderator: Marta Kahancová, Celsi

- Kathrin Riedler, Policy Officer of the European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion. Unit D2 – Social protection

15.00 – 16.20

Discussion: How can social partners at national and EU level improve employment and working conditions in ECEC and LTC services in the EU?

Moderator: Mikkel Miland, Faos

- Eurofound (tbc)
- EU - OSHA
- Social Employers
- EPSU
- Hospeem (tbc)

16.20- 16.30

Conclusions

7. decembra, 2022, Závěrečná konference v Bruseli, hybridná forma



Ďakujem za pozornosť

Barbora.Holubova@celsi.sk

**CENTRAL
EUROPEAN
LABOUR
STUDIES
INSTITUTE**

www.celsi.sk

Prestávka na občerstvenie

Panelová diskusia

Panelistky a panelisti



Mgr. Svetlana Síthová

*Riaditeľka odboru podpory formálneho
vzdelávania*

Národný inštitút vzdelávania a mládeže

Mgr. Eva Zaujecová

Vedúca oddelenia sociálnych služieb

*Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny
SR*

Mgr. Anton Szalay

*Predseda zväzu, Slovenský odborový zväz
zdravotníctva a sociálnych služieb*

PaedDr. Brtková Katarína

*Poverená vedením oddelenia predprimárneho a
primárneho vzdelávania*

*Miestny úrad Petržalka, Bratislava. Oddelenie
školsťva*

PaedDr. Ingrid Kováčová

*Špecialista združenia základného školstva
Odborový zväz školstva*

PhDr. Pavel Červienka

*Vedúci oddelenia centier integrovanej sociálno-
zdravotnej starostlivosti*

Banskobystrický samosprávny kraja



Zhrnutie diskusie

Marta Kahancová
Zakladateľka a výkonná riaditeľka CELSI

**CENTRAL
EUROPEAN
LABOUR
STUDIES
INSTITUTE**

www.celsi.sk