

Challenges of Case Management in Social Work*

Sunčica Dimitrijoska^{1**}

¹Faculty of Philosophy, University of “St. Cyril and Methodius” Skopje

Abstract

Case management is a method that has a long history of its application in social work with beneficiaries of services and rights within the social protection system. The application in the Balkan countries is for a shorter period and it is in the process of development and in some countries such as the Republic of North Macedonia, it is at the very beginning of its introduction, which started in 2020. The reason for development of this paper is to critically refer to the use of the case management method, especially in the Balkan countries, to see the segments needed for its development, especially in the countries that are at the beginning of its application. The main objective is to observe certain social circumstances, the creation and application of new laws and by-laws, as well as conceptual professional issues related to modern principles, theory and practice of social work, as well as organizational issues related to the analysis of the process itself through operational phases in the work with beneficiaries. It is pointed out that there is a need to introduce the indicator of the complexity of the case, determining the number of beneficiaries with whom one case manager can work, as well as the analysis and development of the documentation. Research was conducted in three centers for social work and professional experiences and testimonies of professional workers, case managers, as well as the primary experiences of the author of this text were used.


Key words: case management, experiences of case management professionals, number of users

Izazovi vođenja slučaja u socijalnom radu

Istorijski razvoj metode vođenja slučaja

Krajem 19. veka vođenje slučaja u socijalnom radu postalo je široko rasprostranjeno i specijalizovano. Upravljanje poslovima u socijalnom radu razvijalo se

* Corresponding author: sdimitrijoska@yahoo.com

**  <https://orcid.org/0000-0001-7462-0825>

Please cite as: Dimitrijoska, S. (2023): „Izazovi vođenja slučaja u socijalnom radu“. Godišnjak za sociologiju vol.19(30): 79 – 92

tokom vremena, i u novije vreme, voditelj slučaja u socijalnom radu, prepoznaje svoj odnos sa korisnicima kao partnerstvo (Whitaker, Weismiller i Clark, 2006). Pojam *case management* promenio se u *care management*. Promena nije bila samo jezička. Obrazloženje za terminološku promenu bilo je da se zapravo upravlja uslugama, a ne pojedincima, te da je taj pojam manje stigmatizirajući. Radilo se o pristupu usmerenom upravljanju resursima po kojem se upravljanje socijalnom zaštitom može pratiti kroz veći broj koraka (Doel & Shardlow, 2005, prema Ajduković, 2009).

Pojava vođenja slučaja je posledica šest važnih faktora koji utiču na strukturu i proces pružanja savremenih socijalnih usluga. Ti faktori su: 1) uticaji efekta deinstitucionalizacije na pružanje socijalnih usluga; 2) decentralizacija lokalnih službi u zajednici; 3) prisustvo grupa stanovništva sa značajnim problemima u socijalnom funkcionisanju; 4) prepoznavanje značajne uloge socijalne podrške i socijalnih mreža u socijalnom funkcionisanju pojedinaca; 5) socijalna fragmentacija usluga i 6) smanjenje troškova socijalnih usluga (Moxley, 1989).

Fokus vođenja slučaja je stvaranje mreže podrške za korisnika koja uključuje tri komponente: Briga o sebi – razvijanje ili korišćenje mogućnosti i sposobnosti korisnika da se uključi u konkretne aktivnosti samozaštite; Profesionalna nega – uključivanje različitih stručnih servisa u brigu o korisniku; Uzajamna briga – uključivanje socijalne mreže kojoj pripada korisnik u brigu o njemu i davanje socijalne podrške (Moxley, 1989).

Proces vođenja slučaja je vrlo sličan praksi socijalnog rada, ali postoje tri elementa koja uslovljavaju razliku vođenja slučaja od ostalih formi socijalnog rada. Prvo vođenje slučaja je vođeno potrebama. Najveći deo prakse socijalnog rada bazira se na iskustvu socijalnog radnika ili na već utvrđenim pravilima i procedurama službe. Nasuprot tome, pružanje usluga vođenih potrebama korisnika zasniva se na odabiru usluga koje odgovaraju individualnim potrebama svakog korisnika. Drugi važan element - ideja o formiranju paketa usluga iz opsega dostupnih opcija. Svaki element „paketa“ posebno je prilagođen potrebama korisnika tako da sa ostalim elementima čini skladnu celinu. Svaki korisnik usluga dobija drugačiji „paket“. U promeni termina „klijent“ u „korisnik usluga“, vidi se da se odbacuje samo „klijentelisanje“, a razvija se proces pružanja usluga. Treći element je praćenje i ocenjivanje, odnosno monitoring i evaluacija kao sastavni deo rada. Vođenje slučaja nameće pažljivo korišćenje resursa, nasuprot klasičnom pristupu koji podrazumeva dosledno pružanje usluga sve do nestanka problema. Tako se, kod vođenja slučaja, redovnim praćenjem paketa usluga i periodičnim redefinisanjem obezbeđuje njegovo odgovarajuće funkcionisanje (Žegarac, 2015).

Zadovoljavanje raznolikih i složenih potreba korisnika danas zahteva holistički pristup orijentisan prema ličnosti koja se bavi fizičkim i mentalnim ponašanjem korisnika, ali i orijentacijom ka porodici. S obzirom na starenje stanovništva, sve veća prevalencija pojedinaca sa višestrukim hroničnim oboljenjima i širim spektrom zdravstvene zaštite zahteva pristup nezi i resursima van porodice i potrebna je podrška ustanova i licenciranih pružalaca usluga. Kao dodatni izvor socijalnih rizika i socijalnih problema, treću godinu zaredom, javlja se pandemija Kovid-19, koja je dovela do gubitaka u porodicama, otežanog i neadekvatnog pristupa zdravstvenoj zaštiti i nezi, gubitka posla, smanjenja broja zaposlenih i prihoda u porodicama. To

je rezultiralo povećanjem broja korisnika novčanih prava i usluga dečije i socijalne zaštite u skladu sa javnim ovlašćenjima centara za socijalni rad, a najviše broja korisnika garantovane minimalne pomoći i žrtava nasilja u porodici.

Definisanje vođenja slučaja

Vođenje slučaja predstavlja pristup koji osigurava da korisnici koji imaju složene, višestruke probleme i ograničenja dobiju sve potrebne usluge na vremenski usklađen i primeren način (Ruben, 2010). Vođenje slučaja odnosi se na postupak planiranja i praćenja usluga koje različite službe i institucije pružaju korisniku. Po pravilu, jedna služba ili institucija preuzima primarnu nadležnost za korisnika i određuje voditelja slučaja koji koordinira usluge i zastupa korisnika (Barker, 1984). Vođenje slučaja je praksa u okviru koje određeno lice ili tim, organizuje, koordinira i održava mrežu formalne i neformalne pomoći i aktivnosti čiji cilj je optimizacija funkcionisanja i blagostanja ljudi sa različitim potrebama.

U tom smislu, izraz „voditelj slučaja“ je donekle pogrešan naziv jer voditelj slučaja ne upravlja svojim korisnicima. Umesto toga, voditelji slučaja pomažu korisnicima da upravljaju svojim teškim životnim situacijama. Njihova primarna funkcija je pružanje usluga kako bi svoje korisnike održavali u najboljem fizičkom stanju. U tom pogledu oni rade proaktivno, a ne reaktivno.

Samo vođenje slučaja često pokreće promenu perspektive stručnih pružaoca usluga. Težište je u razvijanju usluga koje odgovaraju procenjenim potrebama i sposobnostima korisnika. Težište se pomiče sa utvrđivanja trenutno dostupnih usluga koje mogu zadovoljiti potrebe korisnika, na usluge koje treba prilagoditi ili kreirati kako bi se postigla željena promena i zadovoljile potrebe (Žegarac, 2015).

Tri osnovna principa za efikasno vođenje slučaja su: pouzdani odnos između stručnog radnika i korisnika koji omogućuju da se bolje angažuje i razvije odgovarajuća intervencija za korisnika. Drugi princip je zainteresiranost za probleme, osećaje i korisnika kao osobu i treći princip je osposobljavanje korisnika za prepoznavanje dostojanstva, vrednosti i prava koja pripadaju svakom korisniku i koji mogu uliti osećaj za samoodređivanje (White Paper, 2016).

Faze vođenje slučaja

Vođenje slučaja je pristup u socijalnom radu u kom se u saradnji sa korisnikom, procenjuju potrebe, organizuju i koordiniraju usluge, sprovodi praćenje i evaluacija i zastupaju najbolji interesi korisnika (NASW, 1992; 2013, prema Žegarac, 2015), ali se ne smatra profesijom, već saradničkom i transdisciplinarnom praksom. Termin „vođenje slučaja“ se u ovom kontekstu koristi da označi situaciju ili okolnosti koje otežavaju korisniku da zadovolji potrebe, ometaju funkcionisanje i ostvarivanje prava i stoga se pokreće profesionalno vođen proces promene u cilju prevazilaženja određenog socijalnog problema. Samo vođenje slučaja je sistemski pristup u socijalnom radu koji obuhvata aktivnosti procene, angažovanje pristupa uslugama, planiranje, koordinaciju, nadgledanje i evaluaciju primenjenih mera i usluga koje treba da odgovore potrebama konkretnog korisnika (Žegarac, 2015).

Vođenje slučaja započinje prijemom/trijažom slučaja što je prvi korak u metodi vođenja slučaja i obuhvata: prihvatanje podneska/zahteva, pomoć u sastavljanju odgovarajućih zahteva, davanje potrebnih informacija od podnosioca zahteva, i otvaranje predmeta/slučaja u Centru za socijalni rad. Tokom početnog razgovora sa korisnikom, identifikuju se poteškoće/potrebe, kao i složenost situacije. Inicijalni intervju je strukturirani intervju sa korisnikom tokom kojeg se popunjava prijemni/trijažni list (Dominiković Šafranić i Laklija, 2016: 416).

Procena obuhvata: a) procenu potreba korisnika za različitim uslugama; b) procenu socijalne mreže kojoj pripada korisnik i njenu sposobnost da zadovolji potrebe korisnika i c) procenu postojećih socijalnih usluga i mogućnosti da se njihovim korišćenjem zadovolje potrebe korisnika.

Procena ne obuhvata samo utvrđivanje rizika i problema korisnika, već obuhvata i izvore, snage, motivaciju, funkcionalne komponente i druge pozitivne faktore koji se mogu koristiti u rešavanju problema, unapređenju funkcionisanja i unapređenju napretka. U radu sa korisnikom, voditelj slučaja se fokusira na korisnikove snage i resurse kako bi pomogao korisniku da reši svoje poteškoće.

U fazi planiranja priprema se plan usluga i podrške korisniku u kojoj učestvuju voditelj slučaja i korisnik u identifikovanju potrebnih aktivnosti koje su neophodne da odgovore potrebama korisnika. Planiranje je sistemski proces i proizvod. Planiranje mogućih usluga koje su korisniku potrebne obuhvata: a) identifikaciju glavnih potreba; b) njihovo prevođenje za specifične namene, odnosno specifične potrebe za određenim uslugama; c) identifikaciju postojećih usluga i uloge i odgovornosti socijalne mreže kojoj korisnik pripada u brizi o njemu; d) pripremu vremenskog okvira/plana i e) identifikaciju indikatora efekata od intervencije.

Voditelj slučaja interveniše preko dve vrste intervencija: a) direktnom intervencijom – kada voditelj slučaja radi direktno sa korisnikom da bi ojačao njegove kapacitete i b) indirektnom intervencijom – kada voditelj slučaja radi na promenama socijalne mreže korisnika.

Direktno uslužne uloge intervencije imaju za cilj da povećaju efikasnost samog procesa vođenja slučaja poboljšanjem kapaciteta korisnika da zadovolji svoje potrebe. Direktno uslužne uloge voditelja slučaja su implementator, nastavnik/instruktor, vodič/saradnik, posrednik, informacijski specijalist i podržavalac.

Indirektna intervencija – omogućava voditelju slučaja da obezbedi potrebne usluge i resurse za korisnika i utiče na kapacitet istih za svrsishodnije i efikasnije zadovoljenje potreba korisnika. U sklopu indirektno intervencije voditelj slučaja koristi uslužne funkcije: posredništvo, povezivanje, zastupanje, koordinaciju, intervenciju u socijalnoj mreži, tehničku pomoć i konsultacije. U saglasnosti sa individualnim potrebama korisnika mogu da se formiraju timovi – korisnički tim na nivou zajednice ili tim od dve ili više institucija.

Monitoring – kao što je već pomenuto, voditelj slučaja prati sprovođenje plana korišćenja usluga socijalne službe, posebno se fokusira na: a) promene u stanju korisnika b) rezultate i koristi za korisnika od korišćenja određene socijalne usluge i c) uključivanje lica koja već čine socijalnu mrežu kojoj korisnik pripada i brinu o njemu.

Tokom nadgledanja, voditelj slučaja se fokusira na četiri osnovne dimenzije: 1) uloženi naponi – odnosno u kojoj meri su angažovani članovi socijalne mreže korisnika ostvarili postavljene ciljeve, u skladu sa postavljenim vremenskim okvirom; 2) adekvatnost i koliko usluga mreža socijalne podrške, angažovanih po planu, uspeva da zadovolji specifične potrebe korisnika, ili je možda potrebna adaptacija plana; 3) kvalitet isporuke pomoći i podrška korisniku i 4) rezultat – kako se odražava ostvarenje plana od strane partnerskog tima.

Vrši se evaluacija (procena) efektivnosti planiranog i sprovedenog plana, tj. da li je plan korišćenja socijalnih usluga i animiranja socijalne mreže korisnika doprineo unapređenju funkcionisanja ili blagostanje korisnika. Evaluacija se fokusira na realizaciju plana, pomoć i podršku; procenu stepena realizacije postavljenih zadataka za promenu životne situacije korisnika, procenu opšteg efekta voditelja slučaja za konkretan slučaj i ocena zadovoljstva korisnika pruženom pomoći (Moxley, 1989).

Iskustva zemalja o utvrđivanju broja korisnika prava i usluga socijalne zaštite sa kojima radi voditelj slučaja

Određivanje broja korisnika sa kojima voditelj slučaja može da radi je još jedan kritički aspekt rada Centra za socijalni rad. Opseg korisnika sa kojima radi voditelj slučaja može da zavisi od nekoliko faktora: vrste usluge koja se nudi; intenziteta i trajanja kontakta između voditelja slučaja i korisnika i broja ljudskih resursa koje Centar za socijalni rad može da zaposli.

Zemlje koje imaju dugogodišnje iskustvo u primeni metode vođenja slučaja uspostavile su standarde u pogledu ograničenog broja idealnih korisnika socijalnih usluga i novčanih prava iz socijalnih usluga i/ili zaštite dece – manje od 20 slučajeva zaštite dece, 15–30 hroničnih psihijatrijskih slučajeva – broj korisnika može dostići i 30–50. Kanter (1987–1992) ističe da profesionalni voditelji slučaja mogu da rade sa 30–40 korisnika koji imaju probleme sa mentalnim zdravljem.

U analizi Levine & Fleming (1985) ukazuju da je mali broj korisnika između 40–50 i veliki broj, preko 50 korisnika. Iz analize istraživanja sprovedenog u zemljama sa dugogodišnjim iskustvom u primeni vođenja slučaja, proizilazi da je broj korisnika (dece ili porodice) dodeljen jednom voditelju slučaja u određenom vremenskom periodu različit. Postoji maksimalan broj od 28 korisnika koji se mogu dodeliti voditelju slučaja u određenom vremenskom periodu.

Za voditelja slučaja za zaštitu dece, prosečan broj slučajeva treba da bude između 24 i 31 deteta, međutim, službe koje imaju višegodišnje iskustvo u primeni metode vođenja slučaja u dečijoj zaštiti preporučuju rad sa najviše 15 dece jer postoji opterećenje za voditelja slučaja i manji efekti u pružanju potrebnih usluga. Zašto je tako?

Objašnjenje određenog rangiranja je teško bez potpunog poznavanja problema korisnika, intenziteta i trajanja kontakata i usluga, broja osoblja u Centru za socijalni rad, geografske dijaspore i da li se usluge pružaju korisniku u kući ili u ustanovi (Massie, 1996).

Tabela 1 Prikaz broja slučajeva grupa korisnika usluga

Grupa korisnika	Određen broj slučajeva
Usluge praćenja nakon završetka usluga pružanja nege starosti 18+)	25
Briga o deci 0–17 godina	15
Sa invaliditetom	18
Tim za ocenjivanje/ Timski rad	25

Zašto je tako? Istraživanja su pokazala da veliki broj slučajeva negativno utiče na pružanje socijalnih usluga deci, a sam rad sa detetom negativno utiče na samog voditelja slučaja.

Kompleksnost predmeta, kao i raspodela broja korisnika sa kojima će raditi jedan voditelj slučaja potrebno je da se vrši na osnovu klasifikacije samog rizika. Stratifikacija rizika podrazumeva klasifikaciju korisnika u jednu od četiri kategorije složenosti rizika.

Tabela 2 Nivoi složenosti predmeta po kategorijama rizika

Nizak rizik	Kada korisnik i njegova porodica imaju kapacitet da se uključe u vođenje rizikom.
Umereni rizik	Kada korisnik nema dovoljno kapaciteta, a njegovo okruženje (članovi porodice, rođaci, prijatelji i socijalno okruženje) imaju kapacitete da podrže korisnika u prevazilaženju rizika uz podršku voditelja slučaja.
Visok rizik	Kada i korisnik i njegovo okruženje (članovi porodice, rođaci, prijatelji i socijalno okruženje) nemaju kapacitet da prevaziđu rizik u kojem se korisnik nalazi i potrebna je puna uključenost voditelja slučaja, tima Centra za socijalni rad kome je potreban rad i partnerske organizacije/ institucije za zadovoljavanje više vrsta potreba korisnika.
Veoma visok rizik	U praksi se obično ukazuje na četvrti dodatni nivo, koji se odnosi na mali procenat korisnika (tj. ne više od 3%) čije je stanje izuzetno složeno i zahteva veliki obim resursa i angažovanje više pružalaca zdravstvenih usluga različite specijalnosti. Ova grupa korisnika obično se opisuje kao kategorija „veoma visokog rizika”. Voditelj slučaja ove kategorije korisnika pruža sveobuhvatne usluge i komunicira sa ovim korisnicima u frekvenciji jednom nedeljno. Nivo intervencije se određuje na osnovu situacije i interesa korisnika.

MASH operational protocol version 3: Implemented September 2014

Vođenje slučaja je usmereno na pojedinca, identifikaciju problema i maksimalno zadovoljavanje njegovih potreba korišćenjem različitih resursa i potencijala lokalne zajednice koja se nalazi unutar mikro i makro socijalne mreže (Chiver, 1985, prema Milosavljević i Brkić, 2005).

Iskustva zemalja na Balkanu u odnosu utvrđivanja broja korisnika sa kojim radi voditelj slučaja

U Republici Srbiji postoje različite prakse u odnosu na broj zaposlenih stručnjaka koji rade u Centru za socijalni rad, ali je dozvoljeno dodatno zapošljavanje u odnosu na broj stanovnika za područje koje je u nadležnosti istog. Za više od 15.000 stanovnika dozvoljeno je zapošljavanje jednog stručnog radnika i na svakih dodatnih 5.500 stanovnika; njihovo povećanje u odnosu na broj stanovnika i njihovo povećanje za područje centra sa manje od 30.000 stanovnika, jedan pravnik za administrativno-pravne poslove, odnosno jedan pravnik na svakih dodatnih 30.000 stanovnika; za područje centra koji ima 150.000 stanovnika, jedan stručni radnik za planiranje i razvoj, odnosno po jedan stručni radnik na svakih dodatnih 250.000 stanovnika.

- Jedan socijalni radnik na svakih 15.000 stanovnika. U opštinama koje imaju preko 7.500 stanovnika i gde je broj korisnika veći od republičkog proseka korisnika u odnosu na broj stanovnika (6,0%), broj socijalnih radnika se povećava za još jednog.
- Na svakih 60.000 stanovnika zaposlen je jedan pravnik. Za Centar za socijalni rad koji se nalazi na području sa populacijom do 15.000 stanovnika, broj socijalnih radnika u službi socijalnih usluga je minimum jedan na svakih 15.000 stanovnika, broj se povećava za jednog socijalnog radnika.
- Služba za socijalne usluge u Centru za socijalni rad koji se nalazi na području sa populacijom do 60.000 stanovnika zapošljava pravnika, psihologa i pedagoga;
- Od 60.000 do 135.000 stanovnika broj se povećava za po jednog pravnika, psihologa i pedagoga;
- preko 135.000 stanovnika, broj se povećava za još jednog pravnika, psihologa i pedagoga.

Broj zaposlenih će se povećati sa 10 na 20% ukoliko je prosečan broj korisnika povećan za 100%, odnosno 150% u prethodnoj godini (prema Pravilniku o organizaciji, normativima i standardima rada Centra za socijalni rad („Sl. glasnik RS“, br. 59/2008, 37/2010, 39/2011, 1/2012, 51/2019 i 12/2020)).

Analizom raspoloživog podatka o obimu posla dobijeni su rezultati da je minimalna procena 259 korisnika po stručnom radniku. Tačan broj je svakako negde između 259 i 334. Ako minimalno opterećenje zaposlenih u vođenju slučaja procenimo kao odnos broja korisnika koji ne koriste prava na novčanu pomoć, ne računajući korisnike jednokratne novčane pomoći i broj voditelja slučaja, onda možemo okvirno proceniti da jedan voditelj slučaja radi u proseku sa 314 korisnika. Posebno je veliki broj korisnika sa kojima rade voditelji slučaja u službama za odrasle i stare (Milanović, Vasić, (2013).

Hrvatska

U Hrvatskoj pristup vođenja slučaja je počeo da se razvija u 2009. godini sa ciljem da se pomogne korisnicima da se snađu u rascepanom sistemu ponude uslu-

ga sa jednim integriranim pristupom različitih usluga u saglasnost sa posebnostima korisnika i njihovim individualnim potrebama.

Broj stručnjaka zaposlenih u Centru za socijalni rad zavisi od njihovih zadataka – u stručnoj jedinici/oddeljenju za novčanu naknadu poslove obavlja 1 socijalni radnik i 0,5 pravnik za 250 korisnika godišnje. Stručni rad u stručnoj jedinici/oddeljenju za decu, omladinu i porodicu obavlja 1,5 socijalni radnik, 1 pravnik, 1 psiholog, 1 socijalni pedagog i 0,5 rehabilitatora za 100 porodica godišnje. Stručne poslove u stručnoj jedinici/oddeljenju za odrasle obavlja 1,5 socijalni radnik, 1 pravnik, 0,5 psiholog za 200 korisnika godišnje. Stručni rad u hraniteljskoj jedinici/oddeljenju obavlja hraniteljski tim koji se sastoji od 1 socijalnog radnika, 1 psihologa i 0,3 pravnik za 100 hraniteljskih porodica godišnje. Postoji razlika u broju korisnika sa kojima rade u odeljenjima, najveći broj korisnika može imati socijalni radnik i 0,5 pravnik u odeljenju za novčana prava, a zatim u službi za odrasle gde je 1,5 socijalni radnik, 1 pravnik i 0,5 psihologa na 200 korisnika godišnje. U službi za decu i omladinu radi 1,5 socijalni radnik, 1 pravnik, 1 psiholog, 1 specijalni pedagog i 0,5 rehabilitatora za 100 porodica. U službi za hraniteljske porodice angažovan je socijalni radnik, 0,3 pravnik na 100 hraniteljskih porodica (Pravilnik o minimalnim uvjetima prostora, opreme i broja potrebnih stručnih i drugih radnika centra za socijalnu skrb i podružnice NN 057/2014).

Republika Severna Makedonija

U sistemu socijalne zaštite u Republici Severnoj Makedoniji sa donošenjem novog Zakona o socijalnoj zaštiti (Služben vesnik na RSM br. 104/19) započeta je primena metoda vođenje slučaja, koji zahteva zadovoljavanje raznovrsnih i složenih potreba korisnika primenom holističkog pristupa, orijentisanog na osobu, na njeno fizičko i psihičko ponašanje, ali i orijentaciju na porodicu i/ili domaćinstvo. Korisnik i njegova porodica/domaćinstvo su stavljeni u centar pažnje i njihove individualne potrebe su osnov za obezbeđivanje prava i usluga predviđenih novim zakonskim i podzakonskim aktima koji se primenjuju u centrima za socijalni rad.

Promenljivi zakonodavni i politički kontekst i sve veći pritisci na sistem socijalne zaštite zahtevaju fokusiranje na identifikaciju novih dokaza i inovativnih načina za pružanje nege i podrške korisnicima novčanih prava i usluga u sistemu socijalne zaštite. Posebnu pažnju privukao je novi koncept organizovanja centara za socijalni rad po modelu „kancelarija – sve na jednom mestu“, uvođenje socijalnih usluga u domu, zajednici i usluge vanporodične zaštite.

Uspešna primena ovog pristupa zahteva značajnu promenu u praksi rada profesionalaca, voditelja slučaja, timova i samih centara za socijalni rad. Uvođenje metode „vođenje slučaja” i nove dokumentacije, koja se priprema za korisnike za implementaciju metoda, deo su ukupne reforme sistema socijalne zaštite. Treba napomenuti da Pravilnik o dokumentaciji i evidenciji korisnika po fazama metoda vođenje slučaja još nije usvojen, a postojeći dokumenti koji se trenutno koriste u stručnom radu centara za socijalni rad deo su priručnika „Integrirano vođenje slučajem – standardni operativni postupci, vodič i dokumentacija (obraci)“, iz 2019. godine.

U dosadašnjoj praktičnoj primeni metode vođenja slučaja u stručnom radu u centrima za socijalni rad, pojavio se niz izazova, koji se, uglavnom, odnose na:

1. Jasno definisanje pojmova koji su povezani sa vođenjem slučaja. U Zakon o socijalnoj zaštiti (Služben vesnik na RSM br. 104/19) uvodi se pojam za definisanje metode „vođenja slučaja“, ali u članu 4 „Pojmovnik“, među definisanim pojmovima nedostaje definicija šta je „slučaj“ – šta se tačno podrazumeva pod „slučajem“ u profesionalnom radu Centra za socijalni rad i da li „slučaj“ podrazumeva samu metodu kao pristup u profesionalnom radu, ili se „slučaj“ konkretno odnosi na korisnika/domaćinstvo koji se pojavljuje kao korisnik prava i usluga.

U sistemu socijalne zaštite Republike Severne Makedonije ne postoje propisani standardi za vođenje slučaja, pa se najčešće primenjuju NASW Standards for Social Work Case Management (2013.), National Association of Social Workers.

2. Jasno precizirati i definisati stručni rad i nadležnosti Centra za socijalni rad kao institucije i kompetencije svih stručnih profila zaposlenih u centrima za socijalni rad, po metodu vođenja slučaja. Prema zakonskoj regulativi, centri za socijalni rad funkcionišu kao stručne ustanove sa javnim ovlašćenjima radi obavljanja poslova socijalne i dečje zaštite. Kao organi javne vlasti, centri za socijalni rad obavljaju sledeće poslove: 1) odlučuju o pravima iz socijalne zaštite, 2) odlučuju o stvarima utvrđenim porodično-pravnim propisima, 3) postupaju po pitanjima utvrđenim Krivičnim zakonom i 4) obavljaju druge poslove utvrđene zakonom. Značajno je da su javna ovlašćenja centara za socijalni rad preciznije i detaljnije razrađena i proširena novim Zakonom o socijalnoj zaštiti, kako bi se efikasnije i efektivnije odgovorilo potrebama građana za ostvarivanje prava i usluga iz sistema socijalne zaštite. Pored javnih ovlašćenja centri za socijalni rad su direktni davaoci usluga preko informisanja, upućivanja, savetovanja i obezbeđivanja usluga dnevnog i privremenog boravak u zajednici.

Centri za socijalni rad suočavaju se sa mnogo izazova povezanih sa organizacijom rada i to: nedostatak odgovarajućih podzakonskih akata koji bi bliže regulisali sprovođenje Zakona o socijalnoj zaštiti i dali jasniji okvir za njegovu pravilnu primenu, kao što je potrebno da se donese novi Pravilnik o načinu vođenja i sadržaju evidencije za korisnike prava i usluga u centrima za socijalni rad i dokumentacije za stručni rad. Trenutno postoji Pravilnik o načinu vođenja i sadržaju evidencije korisnika prava iz socijalne zaštite i dokumentacije za stručni rad (Službeni Glasnik Republike Makedonije, br. 171 od 13.12.2011) koji je i dalje na snazi i ostaje na snazi, sve do donošenja novog Pravilnika. Novim Pravilnikom bi se formalno utvrdili korisnici prava i usluga iz socijalne zaštite i propisao način vođenja evidencije, sadržina evidencije za korisnike prava i usluga iz socijalne zaštite i dokumentacije za stručni rad po metodu vođenja slučaja. Operativne procedure za postupanje i odgovarajuću dokumentaciju prema koracima metode vođenja slučaja urađene od donošenja Zakona o socijalnoj zaštiti potrebno je revidirati i prepisati u odgovarajući Pravilnik.

Trenutno, stručnjaci iz ustanova socijalne zaštite i drugih pružalaca socijalnih usluga (uključujući i stručnjake iz centara za socijalni rad) stiču licencu za rad po Programu kontinuiranog stručnog usavršavanja za profesionalce u ustanovama so-

cijalne zaštite i druge pružaocce socijalnih usluga. Međutim, nedostaje odgovarajući Pravilnik za akreditaciju programa kontinuiranog stručnog obrazovanja (počeo je proces izrade ovog dokumenta).

3. Iz svakodnevnog stručnog rada i prakse u centrima za socijalni rad postoji zahtev i potreba da se definišu i sastave formalni standardi za vođenje slučaja koji bi uključivali jasno definisane kriterijume i načine za odgovarajuću raspodelu predmeta/domaćinstva u ostvarivanju prava i usluga socijalne zaštite za korisnike u centrima za socijalni rad; obuhvatali bi utvrđivanje složenosti predmeta i broja predmeta/domaćinstava sa kojima bi radio voditelj slučaja. Istovremeno, postoji potreba da se izvrši revizija potrebnog broja zaposlenih u centrima za socijalni rad i da se utvrdi potreban broj radi novih zapošljavanja.

4. Određivanje broja predmeta/domaćinstava koje će voditi jedan voditelj slučaja. Vođenje slučaja treba da bude prilagođeno ili odgovarajuće specifičnim okolnostima korisnika novčanih prava i usluga socijalne zaštite. Ukupan obim i tip korisnika sa kojima radi voditelj u centrima za socijalni rad treba da bude srazmeran i primeren broju korisnika, ali i samom okruženju, u zavisnosti od vrste usluga na raspolaganju i resursa koji će odgovoriti individualnim potrebama korisnika. U idealnom slučaju voditelj slučaja koji počne da radi sa određenim korisnikom/domaćinstvom radiće sa korisnikom do zatvaranja predmeta ili dok korisnik ne bude upućen u drugu ustanovu. Trenutno, u stručnom radu u centrima za socijalni rad, raspodela se vrši na domaćinstva u kojima postoje korisnici novčanih prava i/ili usluga iz socijalne zaštite, prema javnim ovlašćenjima centara za socijalni rad, u kojima može biti više predmeta i postupaka, bez – kako je navedeno u prethodnom pododeljku – propisanih standarda, principa i kriterijuma za raspodelu predmeta/domaćinstava.

Iskustva u Republici Severnoj Makedoniji, u skladu sa datim uputstvima Ministarstva rada i socijalne politike za organizacione jedinice i službe, pokazuju organizovanost centara za socijalni rad u dva ili više odeljenja, i to ako ima do 30 stručnih radnika – davaoci usluga su raspoređeni u dve službe i to – Služba za prava novčane pomoć i usluga, a u centrima za socijalni rad, gde je zaposleno više od 30 stručnih radnika – pružalaca usluga, osnivaju se tri službe – Služba za administrativne i pomoćne tehničke poslove, pored Službe za novčana prava sa većim brojem odeljenja organizovanih za određeno teritorijalno područje i Službe socijalne usluge sa većim brojem odeljenja organizovanih prema utvrđenim potrebama socijalnih usluga. Trenutno je u centrima za socijalni rad zaposleno 538 stručnih radnika. U organizacionim jedinicama centara za socijalni rad su centri za dnevni boravak u kojima je angažovano 67 stručnjaka i 80 zaposlenih na rukovodećim/koordinacionim pozicijama (direktori, šefovi odeljenja, koordinatori). Pored toga, u centrima za socijalni rad je zaposleno 482 radnika koji rade kao pomoćni stručni radnici, administrativni referenti, pomoćni tehnički radnici (od toga 134 referenta za unos podataka).

Uglavnom, u centrima za socijalni rad svaki centar posebno priprema svoja pravila za sistematizaciju radnih mesta. Ono što se uočava, jeste, da se u svakom centru, prema broju stanovnika na čijoj teritoriji je određen lokalno nadležan centar za socijalni rad, povećava broj zaposlenih, posebno zaposlenih na radnim mestima

– voditelja slučaja i samostalnih stručnih službenika, koji čine skoro polovinu od ukupnog broja zaposlenih u centrima za socijalni rad. U gotovo svim centrima za socijalni rad, kao što je slučaj u tri centra za socijalni rad u kojima je sprovedeno istraživanje – Berovu, Velesu i Kumanovu, dominantan profil voditelja slučaja je socijalni radnik. Velike su razlike u planovima za tražene izvršioce i popunjenim radnim mestima. Na primer, u Kumanovu, broj potrebnih izvršilaca je 128, a popunjeno 95, u Velesu su potrebna 63 izvršioaca, a zaposlenih ima 57. Postoji potreba za zapošljavanjem stručnjaka, posebno socijalnih radnika i pedagoga, a donekle i pravnika.

Analiza strukture zaposlenih pokazuje da broj stručnih radnika nije dovoljan. Ima ih 538 ili 46% i predstavlja manje od polovine ukupnog broja potrebnih u centrima za socijalni rad. Što se tiče broja korisnika/domaćinstava iz centara za socijalni rad, od podataka dobijenih upitnikom o trenutnom stanju implementacije metode vođenje slučaja i distribucije predmeta/slučajeva, može se zaključiti da u centrima koji pokrivaju opštine sa brojem stanovnika iznad 50.000, kao što je slučaj sa centrima za socijalni rad u Velesu i Kumanovu, broj korisnika, posebno korisnika novčanih prava iz socijalne zaštite i dečije zaštite, premašuje broj naveden u primeru Republike Srbije – između 259 i 334. Tako u Kumanovu, jedan voditelj slučaja vodi u proseku 435 korisnika novčanih prava iz socijalne i dečije zaštite i vodi 310 domaćinstava sa više slučajeva, a u Velesu jedan voditelj slučaja vodi u proseku 400 korisnika novčanih prava iz socijalne i dečije zaštite.

Broj korisnika je izazov za većinu centara za socijalni rad u kojima se mnogi voditelji slučajeva osećaju preopterećeno. Prevelik broj korisnika može značajno smanjiti efikasnost rada voditelja slučaja. Sa prevelikim brojem korisnika, kontakti sa korisnicima se smanjuju i servis postaje reaktivan i dovodi do krizne situacije, umesto da bude regresivan i proaktivan. Svakako, u složenijim slučajevima, korisnici razvijaju bliske odnose sa voditeljima slučajeva smanjujući napredak i povećavajući potrebu za dokumentacijom i dokumentovanim pravilima.

U svih trideset centara za socijalni rad u Republici Severnoj Makedoniji ima ukupno 34 trijažera, od kojih je 10 trijažera zaposleno samo u Međuopštinskom centru za socijalni rad Skoplje. Radno mesto „trijaže” je popunjeno u 17 od ukupno 30 centara za socijalni rad. Pored potrebe zapošljavanja trijažera u svim centrima za socijalni rad, identifikovana je i potreba za uvođenjem standarda za broj prijema novih trijažera, donošenjem formalnog, standardizovanog obrasca za prijem predmeta/trijaže (npr. standardizovani obrazac za intervju), za određivanje hitnosti i složenosti predmeta, koji bi se primenio u prvom važnom koraku metode vođenje slučaja – trijaži.

Što se tiče raspodele predmeta, postoji neravnomernost. Prema podacima dobijenim od centara za socijalni rad popunjavanjem Upitnika o trenutnom stanju implementacije metoda vođenje slučaja i načina raspodele predmeta/subjekata u stručnom radu centara za socijalni rad, u najvećem broju centara za socijalni rad važi princip teritorijalne raspodele predmeta/domaćinstava.

Što se tiče raspodele predmeta po složenosti, predlaže se da se korisnici novčanih prava boduju sa jednim bodom, a korisnici usluga sa niskim rizikom 1,5 bodom, srednjim rizikom sa 2 boda i visokim rizikom sa 3 boda (Tabela 2: Nivoi složenosti

predmeta po kategorijama rizika). Predlaže se da broj predmeta/korisnika novčanih prava jednom voditelju slučaja treba da je do 200, korisnika usluga niskog rizika 150, srednjeg rizika 100 i visokog rizika do 50 korisnika, ali sa mogućnošću prilagođavanja u zavisnosti od broja korisnika novčanih prava i usluga i raspoloživog osoblja u centrima za socijalni rad.

Zaključci i preporuke

Nedostaju odgovarajući podzakonski akti koji bi bliže regulisali sprovođenje Zakona o socijalnoj zaštiti i dali jasniji okvir za njegovu pravilnu primenu.

Nedostaje jasno utvrđivanje „složenosti“ predmeta u stručnom radu u centrima za socijalni rad. Pokazuje se da se u praksi dešava da se za isto domaćinstvo vode različiti postupci i tretiraju se kao različiti slučajevi i predmeti (npr. kao „dupliranje“ korisnika). Broj predmeta i obim posla dodatno opterećuje voditelje slučaja u centrima za socijalni rad, s jedne strane, a sa druge strane, korisnicima ne pruža adekvatnu uslugu, podršku i zaštitu.

Broj predmeta/slučajeva u oblasti socijalne zaštite je od presudnog značaja u praktičnom radu u oblasti socijalnog rada i to treba jasno naglasiti u standardima za voditelje slučaja, koji trenutno nedostaju u formalnom sistemu socijalne zaštite.

Nedovoljan je broj stručnog osoblja u centrima za socijalni rad koji koriste radno vreme pretežno za administrativne poslove, popunjavanje dokumentacije i unošenje podataka u kompjuterski softver, umesto direktnog rada sa korisnicima.

Potrebno je da se unapredi rad sa korisnicima uvođenjem promena kako ne bi došlo do birokratskog usvajanja formi bez filozofsko-vrednosnog sadržaja, a to je korisnička perspektiva. Voditelj slučaj usvaja etičko-vrednosni i konceptualni nivo, a odgovornost nadležnih državnih tela je da osiguraju vreme, pravne načine i autentičnu organizacijsku podršku za ove promene koje nisu uvek lake, ali su neophodne (Ajduković i Urbanac, 2009).

Doneti novi Pravilnik o sistematizaciji radnih mesta u centrima za socijalni rad kojim će se utvrditi ukupan broj radnih mesta, raspored, naziv i opis poslova po organizacionim jedinicama i posebni uslovi potrebni za obavljanje poslova i zadataka prema odredbama zakona i implementacije metoda vođenja slučaja.

Za utvrđivanje složenosti već postojećih slučajeva u centrima za socijalni rad kao indikatori složenosti bi trebalo da se uzmu: 1) funkcije koje pružaju voditelji slučaja u centrima za socijalni rad, 2) hitnost/prioriteti za početak aktivnosti i 3) identifikovani kapaciteti korisnika i njegove mreže podrške.

Neophodno je uvesti Standarde za voditelje slučaja, u kojima će, između ostalog, biti jasno definisani obim posla (opterećenost) i broj predmeta/domaćinstava za voditelje slučaja.

Povećati broj zaposlenih u centrima za socijalni rad i angažovati supervizore kako bi se promovisao i omogućio odgovarajući stručni rad u centrima za socijalni rad.

Literatura

- Ajduković M., Kristina U. (2009) Integrirajući pristup u socijalnom radu kao kontekst razumevanja individualnog plana skrbi, 16 (3), 505–535 str. Sveučilište u Zagrebu Pravni fakultet Studijski centar socijalnog rada.
- Baker, F., & Weiss, R. (1984). The nature of case manager support. *Hospital and Community Psychiatry*, 35, 925–928.
- Ballew, J., & Mink, J. (1986). Case management in the human services.
- Dominiković Šafranić, S., Laklija M., “Inicijalna procena potreba u slučajima nasilja u obitelji iz perspective korisnika i stručnjaka centra za socijalnu skrb Zagreb” *Ljetopis socijalnog rada*, vol. 23, br. 3, 2016, str. 413–438. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v23i3.126>. Citirano 20.12.2022
- Doel, M. & Shardlow, S. M. (2005). Hampshire: ASHGATE. Modern social work practice: Teaching and learning in practice settings.
- Kanter, R.M. (1989) The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, 66, 85–92.
- Levine I. S., & Fleming M., (1985) Human resource development Issues case management Washington DC Nacional Institute of Mental Health.
- Massie C. Z. (1996) A method to determine case manager caseloads in long-term care *Journal Case Management* 5(1) 25–31.
- Milanović, M., Vasić M. (2013) Procena stanja primene Pravilnika o organizaciji, normativima i standardima rada Centra za socijalni rad–iz perspective stručnjaka Centra za socijalni rad, *Socijalna politika broj 1/2013. godina 48. str. 165–186*, Institut političkih studija.
- Multi Agency Safeguarding Hub (MASH) Operational protocol, September 2014 [MASH-Operational-Protocol-September-2014 \(9\).pdf](#).
- Moxley, D. (1989). *The Practice of Case Management*. Newbury Park: Sage Publications.
- Milosavljević M., Brkić M. (2010) *Socijalni rad u zajednici*, Republički zavod za socijalnu zaštitu, Beograd.
- NASW Standards for Social Work Case Management. (2013.). National Association of Social Workers.
- Pravilnik o minimalnim uvjetima prostora, opreme i broja potrebnih stručnih i drugih radnika centra za socijalnu skrb i podružnice (NN 057/2014).
- Pravilniku o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, „Sl. glasnik R S“, br. 59/2008, 37/2010, 39/2011-dr. pravilnik, 1/2012 – dr pravilnik, 51/2019 i 12/2020).
- Pravilnik o načinu vođenja i sadržaju evidencije korisnika prava iz socijalne zaštite i dokumentacije za stručni rad (Službeni vesnik na Republika Severna Makedonije, br. 171/2011).

- Priračnikot za implementacija na integrirano upravuvanje so slučai i dokumentacija, (2019) Združenie na socijalni rabotnici na Makedonija.
- Ruben, M. (2010) Social Work Assessment. Exeter EX1 1NX: Learning Matters Ltd.
- Whitaker, T., Weismiller, T., & Clark, E. (2006). Assuring the sufficiency of frontline workforce: A national study of licensed social workers—Executive summary. NASW Web site: http://workforce.socialworkers.org/studies/nasw_06_execsummary.pdf
- White Paper (2016) 3 Principles for Effective Social Work Case Management. (702) 605.6870.
- Zakon za socijalnata zaštita (Služben vesnik na RSM br. 104/19, 146/19, 275/19, 302/20, 311/20, 163/21, 294/21).
- Žegarac, N. (2015) Od problema do vođenja slučaja—Priručnik za praktičare. Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Centar za istraživanje u socijalnoj politici i socijalnom radu.

Izazovi vođenja slučaja u socijalnom radu

Sunčica Dimitrijoska¹

¹Filozofski fakultet, Univerzitet „Sv. Kiril i Metodij“ Skoplje

Apstrakt

Vođenje slučaja je metod koji ima dugu istoriju primene u socijalnom radu sa korisnicima usluga i prava iz sistema socijalne zaštite. Primena u zemljama Balkana traje veoma kratko i u procesu je razvoja, a u nekim zemljama, kao što je Republika Severna Makedonija, na samom početku uvođenja – od 2020. godine. Razlog nastanka ovog rada je da se kritički osvrne na korišćenje metode vođenja slučaja, posebno u zemljama Balkana; da se sagledaju segmenti potrebni za njen razvoj, posebno u zemljama koje su na početku njene upotrebe. Cilj je da se sagledaju određene društvene okolnosti, izrade i primene novi zakonski i podzakonski akti, konceptualna stručna pitanja vezana za savremene principe teorije i prakse socijalnog rada, kao i organizaciona pitanja vezana za analizu samog procesa iz faze u radu sa korisnicima; ukaže na potrebu uvođenja indikatora složenosti predmeta, odredi broj korisnika sa kojima može da radi jedan voditelj slučaja, analizira izrada same dokumentacije. Sprovedeno je istraživanje u tri Centra za socijalni rad, korišćena su stručna iskustva i svedočenja stručnih radnika, voditelja slučaja, kao i primarno iskustvo autora ovog teksta.

Ključne reči: vođenje slučaja, iskustva profesionalaca voditelja slučaja, broj korisnika

RECEIVED: 10.01.2023.

REVISION RECEIVED: 01.02.2023.

ACCEPTED: 02.02.2023.

sdimitrijoska@yahoo.com