

NOVI MODEL RADA CENTARA ZA SOCIJALNU SKRB: IZAZOVI I PREPORUKE

SAŽETAK

U tekstu su opisana promišljanja o aktualnim promjenama rada centara za socijalnu skrb kao sastavnog dijela reforme sustava socijalne skrbi. Prikazane se tri razine djelovanja koje mogu pridonijeti održivoj promjeni rada CZSS-a: (1) teorijska razina koja se očituje u produbljivanju spoznaja značajnih za razumijevanje korisničke perspektive, suradnog odnosa te osnaživanja kao ključnim konceptima suštinske i održive promjene rada CZSS-a; (2) primijenjena razina operacionalizirana kroz interaktivnu radionicu s djelatnicima CZSS-a o radu po načelima individualnog plana skrbi/rada; (3) razina zagovaranja daljnjih promjena i jačanja pretpostavki za održivost novog modela rada CZSS-a operacionalizirana kroz niz preporuka. Preporuke su ishod povezivanja naših refleksija tijekom analize rezultata kvalitativnog istraživanja s djelatnicima pet »pilot« centara s našim teorijskim opredjeljenjima i profesionalnim iskustvima i vrednotama.

¹ Prof. dr. sc. Kristina Urbanc, socijalna radnica, e-mail: kristina.urbanc@zg.htnet.hr

² Prof. dr. sc. Marina Ajduković, psihologinja, e-mail: marina@dpp.hr

Pregledni članak
Primljeno: studeni, 2010.
Prihvaćeno: siječanj, 2011.
UDK 364.044.68

Kristina Urbanc¹

Marina

Ajduković²

Studijski centar socijalnog
rada

Pravni fakultet Sveučilišta u
Zagrebu

Ključne riječi:

reforma sustava
socijalne skrbi, korisnička
perspektiva, osnaživanje,
suradni odnos, akcijska
komponenta istraživanja,
održivi razvoj novog
modela rada CZSS-a,
upravljanje promjenama.

Svrha ovog rada je i doprinos integriranju teorije i prakse socijalnog rada gdje je uloga znanosti da aktivno podrži struku te pomogne stručnjacima u prepoznavanju specifičnosti pružanja pomoći i razlikovanju tih procesa od organizacijskih poteškoća i administrativnih postupaka. I iz perspektive praktičara i iz perspektive istraživača potvrđena je potreba za uspostavljanjem i njegovanjem profesionalnog dijaloga i suradnog odnosa na svim profesionalnim razinama, što je od posebnog značaja u vremenima promjena.

UVOD

Ovaj tekst predstavlja treći i zaključni rad koji opisuje naša istraživanja i promišljanja aktualne promjene rada centara za socijalnu skrb (u daljnjem tekstu CZSS) kao sastavnog dijela reforme sustava socijalne skrbi. Potaknuti predstavljanjem novog modela rada u CZSS-ima stručnoj javnosti u lipnju 2009. godine, u prvom od navedenih triju radova bavile smo se individualnim planom skrbi/rada i radom na načelima vođenja slučaja (eng. *case management*) u odnosu na vođenje skrbi (eng. *care management*) u teorijskom kontekstu integrirajućeg pristupa u socijalnom radu i korisničke perspektive (Ajduković i Urbanc, 2009.). U tom razdoblju stručnjaci Studijskog centra socijalnog rada Pravnog fakulteta u Zagrebu nisu bili ni informirani ni aktivno uključeni u osmišljavanje novog koncepta rada u CZSS-ima i pristupa ostvarivanju socijalnih usluga. Konkretno, objavljivanjem tog rada samozvano smo se uključili u taj proces, a taj naš angažman otvorio je prostor za početak suradnje s Ministarstvom zdravstva i socijalne skrbi (u daljnjem tekstu MZSS) u siječnju 2010. Jedan od prvih koraka bilo je planiranje istraživanja o početnim iskustvima s primjenom novog modela rada CZSS-a »ured sve na jednom mjestu« u pet »pilot« CZSS-a iz perspektive rukovoditelja i stručnih djelatnika.

Rezultati tog kvalitativnog istraživanja provedenog u travnju 2010. također su objavljeni (Ajduković i Urbanc, 2010.). Praktična svrha bila je identificirati dosadašnja postignuća i poteškoće kao polazišta uvođenju novog modela rada u ostale CZSS-e na području Hrvatske. Kao što je u zaključnom dijelu tog rada navedeno, početna iskustva primjene pokazala su da je djelotvornost rada CZSS-a po novom modelu rada u cjelini bolja. Posebno se dobrim pokazao tzv. prednji odnosno prijemni ured čiji ustroj rada omogućava brzo procjenjivanje potreba i daljnjeg usmjeravanja korisnika, njihovo cjelovito informiranje i povezivanje s lokalnom zajednicom. Organizacija rada prednjeg ureda pridonijela je većem uvažavanju i zadovoljstvu korisnika.

Organizacijske poteškoće više su vezane uz tzv. stražnji ured. Pokazalo se da u praski nije uspostavljen jedinstven model rada u pet »pilot« CZSS-a, već su se

razvila tri različita modela (teritorijalni model, model izvrsnosti te abecedni model). Uz izradu i provođenje individualnog plana skrbi/rada vezano je niz poteškoća, od konceptualnih do organizacijskih. Djelatnici i korisnici iskazali su nepripremljenost za ovakav pristup planiranju intervencija CZSS-a. Posebnu poteškoću predstavlja izrada individualnog plana skrbi/rada s nedobrovoljnim korisnicima te nedostatak resursa u lokalnoj zajednici za razvoj boljih tretmanskih mogućnosti koje bi bile na raspolaganju svim sudionicima individualnog plana skrbi/promjene. Sudionici istraživanja iskazali su potrebu za dodatnim edukacijama, posebno u području izrade individualnog plana skrbi/promjene.

Nalazi kvalitativnog istraživanja (Ajduković i Urbanc, 2010.) bili su poticaj za naše djelovanje na tri razine koje će biti prikazane u ovom tekstu:

1. Teorijska razina očituje se u produblivanju spoznaje značajnih za razumijevanje korisničke perspektive, suradnog odnosa te osnaživanja. Radi se o ključnim konceptima za suštinsku i održivu promjenu rada CZSS-a u skladu s načelima reforme.
2. Primijenjena razina je daljnja operacionalizacija rada po novom modelu rada CZSS-a i načelima individualnog plana skrbi/rada. Ova razina počela se realizirati tijekom dvodnevne edukativne radionice koju smo proveli u lipnju 2010. uz podršku i u organizaciji MZSS-a te Studijskog centra socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Ova razina djelovanja predstavlja akcijsku komponentu našeg istraživanja o iskustvima primjene novog modela rada.
3. Razina zagovaranja daljnjeg smjera promjena i jačanja pretpostavki za održivost novog modela rada CZSS-a predstavljena je kroz preporuke koje su ishod naših refleksija tijekom analize rezultata istraživanja s djelatnicima pet »pilot« centara.

Naime, kad smo u suradnji s MZSS-om krenuli u kvalitativno istraživanje, preuzeli smo kao istraživači etičku obavezu da stečene spoznaje dobiju upotrebnu vrijednost za sudionike fokusnih grupa i ostale djelatnike sustava socijalne skrbi. Potencijalna dobit može se postići posredno širenjem znanstvenih i stručnih spoznaja o ovoj temi, što je vezano uz prvu i treću razinu našeg djelovanja. Upotrebna vrijednost istraživanja može se postići kroz artikuliranje iskazanih potreba sudionika istraživanja u akcijsko djelovanje od kojeg sudionici i njihovi kolege imaju neposrednu dobit. Ta akcijska komponenta djelovanja ostvarena je kroz edukativnu radionicu koja je opisana u ovom tekstu, a bit će nastavljena kroz jednogodišnju izobrazbu djelatnika CZSS-a po modelu »trening trenera« o individualnom planu skrbi/rada koje Studijski centar socijalnog rada započinje 2011. na poziv i u partnerstvu s MZSS-om.

Metodološka bilješka

Ukoliko se ovaj rad pročita u cjelini s tekstem u kojem smo opisale rezultate kvalitativnog istraživanja provedenog s djelatnicima pet »pilot« CZSS-a (Ajduković i Urbanc, 2010.), čitatelj će dobiti uvid u zaokruženi istraživački proces koji bi trebao biti tipičan za kvalitativna istraživanja. Naime, kvalitativna istraživanja vrlo su složena i u njima se isprepliće »glas istraživača« i »glas sudionika istraživanja« (Chase, 2005.). Stoga je važna pretpostavka dobro postavljenog i provedenog kvalitativnog istraživanja da se: (1) jasno opišu poticaji za istraživanje, izbor metoda, uzorka i istraživačkih pitanja (»glas istraživača«), (2) da se što vjernije prikažu nalazi istraživanja (»glas sudionika«) te (3) da bude jasan prijelaz od prikaza nalaza k njihovoj interpretaciji (»glas istraživača«). Pri tome je vrlo značajno da istraživač odredi svoju teorijsku poziciju ili/i osobna iskustva s temom istraživanja, kakao bi korisnici istraživanja znali kroz koji »filter« istraživač analizira i interpretira dobivene nalaze. Također se preporuča da istraživač bilježi vlastite misli (refleksije) za vrijeme prikupljanja ili/i analize podataka (Miles i Huberman, 1994.). Ovo je značajno s obzirom da su kvalitativna istraživanja osjetljiva na pristranosti vezane uz teorijsku, praktičnu ili metodološku orijentaciju istraživača; sklonost istraživača određenom tumačenju rezultata u odnosu na cilj istraživanja; pristranosti tijekom prikupljanja podataka; interpretacije tijekom analize i pisanja izvještaja. U kvalitativnim istraživanjima je to posebno značajno s obzirom da je istraživač »istraživački instrument« (Patton, 1990.), a dobiveni podaci i njihova interpretacija održavaju i stajalište sudionika i istraživača (Chase, 2005.).

Zasebnim prikazom naših teorijskih pozicija i analizom refleksija koje smo imale tijekom planiranja i analize nalaza fokusnih grupa nastojale smo pridonijeti metodološkoj jasnoći našeg rada u skladu s prvim od pet kriterija vrednovanja kvalitete istraživanja koje su razvili Miles i Huberman (1994.: 278-280). Konkretno, uz kriterij koji se odnosi na **relativnu objektivnost** istraživanja, oni navode potrebu jasnoće o mogućim izvorima pristranosti. Pod tim vidom definirale smo svoju teorijsku poziciju u tekstu koji slijedi. Konkretno, kratko smo prikazale³ naš teorijski pristup relevantan za ovo područje, a to je korisnička perspektiva uključujući razvoj suradnog odnos korisnika i stručnjaka te osnaživanje.

Isti autori navode da je kriterij evaluacije kvalitativnih istraživanja i **zahtjev za korisnosti, primjenjivosti i akcijskoj usmjerenosti istraživanja** te postavljaju

³ *Naše teorijski perspektive su u ovom tekstu samo kratko opisane s obzirom da je naša teorijska pozicija od značaja za ovo područje detaljno razrađena u većem broju tekstova objavljenih u nekoliko posljednjih godina kao što je npr. tekst u tematskom broju Ljetopisa socijalnog rada o korisnicima usluga kao iskustvenim ekspertima u obrazovanju istraživanju u socijalnom radu (Urbanc, Kletečki Radović, i Delale, 2009.) ili urednička knjiga »Pravo djeteta na život u obitelji« u kojoj je na navedenim teorijskim temeljima razrađen nadzor nad izvršavanjem roditeljske skrbi (Ajduković i Radočaj, 2008.).*

pitanja: Koja je pragmatična vrijednost istraživanja? Što dobivaju sudionici? Polazeći od toga, u ovom radu opisale smo primijenjeni aspekt našeg istraživanja kroz opis radionice i navođenje preporuka za daljnju primjenu novog modela rada CZSS-a. Sljedeći kriterij za evaluaciju kvalitativnih istraživanja koji se odnosi na **unutarnju vjerodostojnost**, tj. imaju li nalazi istraživanja smisla i jesu li uvjerljivi sudionicima te ostalim članovima profesionalne zajednice, provjeren je u dvije prigode. Tijekom dvodnevne radionice o individualnom planu skrbi (radionica je detaljno opisan u tekstu koji slijedi), 60 stručnjaka CZSS-a uvodno je upoznato s rezultatima kvalitativnog istraživanja (Ajduković i Urbanc, 2010.) te su ih dobili u formi kraćeg izvješća. Rasprava koja je slijedila pokazala je da navedeni rezultati dobro opisuju njihova iskustva te da su preporuke koje se temelje na nalazima za njih relevantne. Druga prigoda bio je okrugli stol na 4. konferenciji socijalnih radnika gdje su se također prikazali nalazi ovog istraživanja izrazito velikom broju polaznika, a rasprava koja je slijedila također je pokazala da je istraživanje i uz njega vezane aktivnosti smisleno i uvjerljivo za djelatnike CZSS-a (Ajduković, Katkić-Stanić i Urbanc, 2010.).

Kriterij **vanjske valjanosti** koji se odnosi se na sukladnost stečenih spoznaja s već postojećim znanjima te mogućnosti njihove generalizacije na druge kontekste naglašen je u dijelu ovog teksta u kojem su navedene preporuke te se nalazi istraživanja povezuju s nizom postojećih spoznaja iz organizacijske psihologije te malobrojnima dostupnim osvrtima djelatnika CZSS-a (Klapčić, 2010.) i formuliraju kao načela upravljanja promjenama u sustavu socijalne skrbi. Kriterij koji se odnosi na **pouzdanost i provjerljivost podataka** opisan je u prethodnom radu (Ajduković i Urbanc, 2010.). Tamo su opisani postupci koje smo koristili da bismo to postigle, a to je korištenje različitih izvora podatka (kroz sudjelovanje stručnjaka koji imaju različite uloge u provođenju novog modela rada – ravnatelja, stručnjaka prednjeg i stražnjeg ureda iz svih »pilot« CZSS-a), koristile smo triangulaciju istraživačima te smo formulirale kategorije unutar pojedine teme tek kad je postignuto teorijsko zasićenje odnosno kad se isti sadržaj ponavljao u iskazima sudionika.

U tekstu koji slijedi bit će detaljno naveden neki od aspekata koji su već spomenuti u ovoj metodološkoj bilješci. Polazimo od teorijske razine značajne za razumijevanje korisničke perspektive, suradnog odnosa te osnaživanja. Slijedi opis dvodnevne edukativne radionice s djelatnicima CZSS-a o individualnom planu skrbi kao primijenjene razine našeg djelovanja. Tekst završava našim preporukama za održivost novog modela rada CZSS-a.

TEORIJSKA RAZINA: KORISNIČKA PERSPEKTIVA, SURADNI ODNOS, OSNAŽUJUĆI PRISTUP KAO »NOVI – STARI« KONCEPTI U SOCIJALNOM RADU

KORISNIČKA PERSPEKTIVA

Interes za uključivanjem korisnika socijalne skrbi u proces planiranja i kreiranja usluga socijalne skrbi kao i u procese istraživanja i obrazovanja budućih profesionalaca postoji još od 80-ih godina. No, iako u nekim zapadnoeuropskim zemljama postoje brojni primjeri dobre prakse uključivanja korisnika, kada je riječ o zemljama u tranziciji, iskustva na ovom području su skromna (Urbanc, Kletečki Radović i Delale, 2009.). Evaluacija usluga (zdravstvenih, obrazovnih, socijalnih itd.) od strane korisnika kod nas još uvijek predstavlja iznimku te se od korisnika zapravo ne očekuje da problematiziraju o tome je li pružena usluga postigla cilj, je li kreirana prema njihovim specifičnim potrebama ili je to naprosto »ono što je u tom trenutku bilo na raspolaganju«.

Pregled literature te uvid u aktualnu praksu socijalnog rada u RH ali i u drugim zemljama jugoistočne Europe pokazao je da je važno prije svega poticati stvaranje određenih preduvjeta za uključivanje korisnika. Na konceptualnoj razini riječ je o nužnosti razvoja i njegovanja nove, postmoderne paradigme profesionalnog pružanja i primanja pomoći koja dovodi u pitanje do tada neupitnu poziciju eksperta i ekspertize kao »jedinog« ili »najrelevantnijeg« izvora istine. Novi koncepti pružanja pomoći ne samo da otvaraju mogućnost dijaloga između stručnjaka i korisnika, već promoviraju potrebu da stručnjaci uče od korisnika o tome kakve su usluge za njih najprimjerenije te da zajednički sustvaraju nova rješenja (Čaćinović Vogrinčić i sur., 2007.; Završek i Videmšek, 2009.; Džombić i Urbanc, 2009.). Na etičko-vrijednosnoj razini važna promjena odnosi se na usmjerenost na tzv. »salutogenezu« (umjesto na dotadašnju »patogenezu«), odnosno, na snagu i potencijale, jačanje resursa i otpornosti pojedinaca, obitelji, zajednice, te mijenjanje percepcije korisnika kao »problematičnih« i nekompetentnih za sudjelovanje u odlukama koje se tiču njihovih života.

To u fokus dovodi etiku sudjelovanja, kao svojevrsnu meta-etičku razinu, svojstvenu svim strukama koje se bave profesionalnim pružanjem pomoći u području psihosocijalnog rada. Etika sudjelovanja daje nam konceptualni i vrijednosni mandat da odustanemo od tzv. »stručnjačke objektivnosti« i nadomjestimo je razgovorom u kojem ničija riječ »nije zadnja«, već se razgovor nastavlja na način slušanja u »suprisesustvu« (Čaćinović Vogrinčić i sur., 2007.; Andersen, 1994.) što je mnogo više od samog slušanja. To razgovor pretvara u proces potrage za novim opisima, razu-

mijevanjima, značenjima, novim jezikom kojim ćemo to izraziti, a time i za novim načinima kojima definiramo poteškoće, izazove i rješenja.

S obzirom na još uvijek nisku razinu svijesti o potrebi uključivanja korisnika, pokazalo se da je kod nas važno voditi računa o: (1) educiranju stručnjaka, korisnika i šire javnosti u smjeru podizanja razine svijesti glede uključivanja korisnika; (2) razvijanju partnerstva između stručnjaka i korisnika u svrhu zajedničkog zaganjanja ideje o uključivanju korisnika kod nadležnih donositelja odluka na različitim razinama; (3) jačanju kapaciteta korisničkih organizacija u smjeru njihovog osnaživanja za ravnopravno partnerstvo sa zakonodavcem, obrazovnim, socijalnim, zdravstvenim ustanovama. Rezultati aktualnih istraživanja kao i primjeri dobre prakse pokazali su da su se dobiti od uključivanja korisnika za same korisnike i njihove udruge odnosile na smanjenje njihove isključenosti iz procesa odlučivanja, podizanje razine iskustava i vještina samozastupanja i samoprezentiranja te povećanje pristupačnosti uslugama općenito (Beresford, 2005.; Cree i Davis, 2007.).

OSNAŽIVANJE

Da bi se korisnici mogli uključiti, potrebno ih je prethodno osnažiti, mobilizirati njihove moći, znanja, sposobnosti, talente (Saleeby, 1997.) kako bi uopće mogli artikulirati vlastite predodžbe željenih ishoda. Djelovanje iz perspektive moći, prema istom autoru, konkretno znači da sve što činimo u neposrednom kontaktu s korisnikom bude temeljeno na otkrivanju, istraživanju i korištenju korisnikovih moći kako bi ostvario svoje ciljeve. Osnaživanje kao koncept, metoda i način razmišljanja sadržano je i u samoj biti socijalnog rada, o čemu govori definicija International Social Worker's Federation, (2001.): »Socijalni rad promiče socijalnu promjenu, rješavanje problema u međuljudskim odnosima i osnažuje i oslobađa ljude da unaprijede (povećaju) svoju dobrobit. Koristeći teorije ljudskog ponašanja i socijalnih sustava, socijalni rad intervenira u točkama kad su ljudi u interakciji sa svojim okruženjem. Načela ljudskih prava i socijalne pravde su u temelju socijalnog rada.«

Osnaživanje ima za cilj da korisnicima omogući bolje razumijevanje situacije u kojoj su se našli i okolnosti koje na to utječu, a time i bolju motivaciju da učine nešto u svezi tih okolnosti. Potreba za individualiziranim pristupom pojedincu u pomažućem odnosu proizašla je iz činjenice da ne osjećaju svi korisnici pomoć i podršku koja dolazi iz sustava kao osnažujuću i podražavajuću, već postojeće usluge za neke korisnike mogu imati upravo suprotno djelovanje i doprinjeti njihovoj stigmatizaciji i slabljenju motivacije. Čak i jedna te ista usluga za jednog korisnika ili obitelj može biti optimalno rješenje dok za nekog drugog može predstavljati dodatni izvor frustracije (npr. smještaj u ustanovu socijalne skrbi, izdvajanje iz obitelji itd.).

Da bi mogli djelovati u skladu s vrijednostima socijalnog rada (između ostalog, pravom korisnika za samoodređenjem i njegovim pravom da na njega gledamo kao na jedinstveno ljudsko biće), stručnjaci moraju imati na umu složenu, specifičnu stvarnost pojedinca i njegova okruženja, a ne pojednostavljene modele i kategorije. Preduvjet takvog postupanja je da stručnjaci također budu osnaženi da djeluju kao reflektirajući praktičari (a ne poslušni »aparatički«) koji imaju pravo i obavezu kritički se osvrnuti na neprimjerenost pojedinih rješenja i usluga unutar sustava.

SURADNI ODNOS

Kako je suradnja jedan od temelja suvremene paradigme socijalnog rada, potrebno je naglasiti važnost njegovanja razvijanja suradnih odnosa, kako između korisnika i socijalnih radnika, tako i između samih socijalnih radnika i drugih djelatnika sustava socijalne skrbi, ali i između djelatnika i njihovih nadređenih, odnosno, predstavnika vlasti na svim razinama.

Suradni odnos, kako ga definiraju Čačinović Vogrinčić i suradnici (2007.), temelji se na sustvaranju radne definicije poteškoće i njihova rješenja, odnosno, u ovom slučaju, sustvaranju određenja problema u radu te vizije, uvjeta i načela rada od strane svih uključenih. To znači da svaki sudionik izlaže svoje viđenje poteškoća pred kojim se našao kao i svoj udio u rješenju poteškoća, pri čemu poštivanje osobnih iskustava pojedinca treba biti postavljeno kao uvjet međusobne suradnje.

Osnovnu svrhu uvođenja i razvijanja ovih koncepata možemo najkraće opisati kao promoviranje i očuvanje uzajamne dobrobiti između pojedinca i društva kako bi se unaprijedila kvaliteta njihova života (Miley, O'Melia i DuBois, 1995.). O zanemarivanju ovih vrijednosnih i teorijskih resursa govore Lipsky te Hill i Hupe (2009., prema Kekez Koštro, Salaj i Urbanc, 2010.) kada opisuju djelatnike »koji pod stalnim pritiskom vremena donose odluke o korištenju ograničenih resursa kako bi odgovorili na nepregledne potrebe korisnika s kojima su u svakodnevnom kontaktu. U tom djelovanju, odgovarajući na visok radni pritisak, razvijaju metode kojima procesuiraju korisnike na relativno rutinizirane načine. Pri tome, uz osjećaj odgovornosti prema korisnicima, u svakodnevnoj praksi zapravo primjenjuju diskreciju kojom uvelike utječu na tijek i ishode implementacije, a pokušaji jačanja hijerarhijske kontrole u konačnici rezultiraju jačanjem tendencije za korištenjem stereotipa i opasnost od zanemarivanja potrebe korisnika što su rizici vezani uz procese rutinizacije«.

PRIMIJEJENA RAZINA: EDUKATIVNA RADIONICA S DJELATNICIMA SUSTAVA SOCIJALNE SKRBI

Uz razvoj novog modela CZSS-a razvijaju se i standardi kvalitete socijalnih usluga, a u fokusu reforme je koncept individualnog planiranja, program skrbi, rad na slučaju te vođenje slučaja, odnosno, socijalni radnik u ulozi voditelja individualnog plana skrbi. To sve predstavlja značajan iskorak od dotadašnje prakse rada i pretpostavlja dobru edukaciju stručnjaka koji će djelovati na nov način te pažljivo upravljanje procesom uvođenja promjena.

Kao što se može vidjeti iz istraživanja provedenog s djelatnicima pet »pilot« CZSS-a, to je zapravo izostalo. Nalazi fokusnih grupa pokazali su da su i oni malobrojni stručnjaci koji su imali priliku sudjelovati u edukacijama vezanim uz novi pristup radu imali problem s prijenosom znanja ostalim djelatnicima te su iskazali žaljenje da u tu prethodnu edukaciju nisu od početka bili uključeni stručnjaci Studijskog centra socijalnog rada i MZSS-a. U uvođenju novog modela rada bili su pretežito oslonjeni na radnu verziju priručnika »CZSS: Novi smjer razvoja« (Barrett i sur., 2009.) koji je opterećen lošim prijevodom i primjerima koji održavaju praksu i potrebe Velike Britanije, ali ne održavaju dobro potrebe naše praskе. Također, kroz rad obiju fokusnih grupa provlačila se potreba sudionika za dodatnom edukacijom u vezi njima najtežih aspekata novog modela rada, a to su individualni plan skrbi/rada i novi pristup timskom radu.

Polazeći od toga, u lipnju 2010. Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu je uz podršku i u organizaciji Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi organizirao radionicu za stručnjake svih CZSS-a koji su tada radili ili započinjali raditi po novom modelu. U radionica je sudjelovalo 60 djelatnika CZSS-a i stručnjaci MZSS-a neposredno zaduženi za praćenje i potporu provođenja novog modela rada CZSS-a. Radionica je bila koncipirana na načelima suradnog odnosa, odnosno uvažavanje iskustva stručnjaka bilo je od izuzetnog značaja.

Na radionici su se kroz kombinaciju predavanja i rada u malim grupama, uz korištenje pristupa aktivnog učenja i kritičkog mišljenja (Vizek Vidović, Bengel Kleitzen i Cota Bekavac, 2002.; Urbanc i Kletečki Radović, 2007.) zajednički prorađivali neki ključni aspekti novog modela rada kao što je npr. individualni plan skrbi/promjene. Iskustva s radionice izuzetno su dobra i ponovno se potvrdilo da je neposredna komunikacija i zajedničko stvaranje načela dobre prakse najbolji način učenja stručnjaka.

Sadržaj radionice bio je temeljen na potrebama sudionika istraživanja iskazanima u fokusnim grupama u okviru kvalitativnog istraživanja opisanog u prethodnom članku (Ajduković i Urbanc, 2010.). Tijekom prvog dana sudionici su

bili upoznati s rezultatima istraživanja te su ih dobili u pismenom obliku u formi kraćeg izvješća. To izvješće prethodno je bilo dostavljeno Ministarstvu zdravstva i socijalne skrbi. Svi sudionici dobili su zadatak da prije dolaska na radionicu pročitaju članak Ajduković i Urbanc (2009.) te se od njih tražilo da daju svoj osvrt na članak na razini vrijednosti koje se promoviraju u tekstu, na razini različitih perspektiva koje su zastupljene te na razini procesa, sadržaja i ideja koje mogu primijeniti u praksi. Svoja očekivanja od radionice sudionici su iznijeli u manjim grupama u kontekstu vlastitih osvrta na pročitani tekst.

Drugi dio radionice uključivao je prorađivanje znanja i vještina potrebnih za izradu individualnog plana skrbi/rada. Kroz interaktivno predavanje sudionicima je predstavljen kratak repetitorij koji se sastojao od znanja i vještina potrebnih za definiranje uloga iz kojih dolazi korisnik (dobrovoljni i nedobrovoljni); obilježja dobro oblikovanih ciljeva u neposrednom radu s korisnikom te specifičnosti oblikovanja ciljeva obzirom na ulogu iz koje dolazi korisnik. U manjim grupama sudionici su artikulirali što, kako i kada od navedenog koriste u vlastitoj praksi, a što im se čini teško provedivim ili neiskoristivim te zbog čega je neiskoristivo (uz konkretne primjere iz neposredne prakse).

Treći dio radionice bio je posvećen korisničkoj perspektivi te smjernicama izrade individualnog plana skrbi/rada u kontekstu uvažavanja korisničke perspektive. Sudionici su nakon toga radili na unaprijed pripremljenim primjerima u kojima je bilo riječi o korisnicima s različitim potrebama i različitim razinama (ne)dobrovoljnosti glede motivacije. Sudionici su ponovno raspravljali što od ranije navedenih elemenata/smjernica za izradu djelotvornog individualnog plana skrbi/rada mogu prepoznati u pojedinom primjeru, što od toga koriste ili bi u budućnosti mogli koristiti u vlastitoj praksi i kakav vid podrške bi im pri tome trebao. Općenito, tijekom cijele radionice, sudionici su bili motivirani da integriraju novo ili otprije poznato gradivo u vlastiti kontekst neposredne prakse, pod vidom broja djelatnika kojima raspolaže pojedini CZSS, veličine samog CZSS-a, prostornih i vremenskih resursa te podjele rada unutar CZSS-a.

Drugi dan radionice započeo je s temom motivacije za promjenu, uz poseban fokus rada na motiviranju nedobrovoljnih korisnika. U okviru tog interaktivnog predavanja sudionici su imali priliku raditi i na osobnim iskustvima vezanim uz motivaciju i podijeliti ih u manjim grupama. Rad u malim grupama nastavio se na temu smjernica za izradu individualnog plana skrbi/rada na razini sadržaja, procesa, uključenih sudionika, specifičnosti vezanih uz predviđeno trajanje (dugoročni plan, kratkoročni plan) te načela i preduvjeta potrebnih za izradu kvalitetnog individualnog plana.

K. Urbanc, M. Ajduković: Novi model rada centara za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke

Zaključni dio radionice sastojao se od iznošenja refleksija o tome što se promijenilo u perspektivi sudionika nakon što su imali prilike na ovakav način proraditi određeni sadržaj te kako planiraju prenijeti ova iskustva, znanja i vještine kolegama na poslu. Također su razmijenili doživljaje što od toga planiraju primijeniti već od sutra, a za što trebaju planiranu i sustavnu podršku i edukaciju te koga vide kao nositelja tih aktivnosti.

Temeljem bilježaka o refleksijama sudionika na temu koje bi univerzalne elemente trebao sadržavati individualni plan skrbi/rada te kojim bi se načelima/vrijednostima stručnjaci trebali pri tome rukovoditi, sudionici su bili vrlo konkretni i jasni u artikuliranju važnosti sljedećeg:

1. Informiranje korisnika o pravima (sukladno dobi korisnika, specifičnosti njegove/njezine problemske situacije te obzirom na specifičnosti djelokruga rada socijalnog radnika i tima unutar CZSS-a).
2. Usmjerenost na potrebe korisnika i njihova procjena:
 - a. utvrđivanje rizičnih i zaštitnih čimbenika/jakosti/snaga
 - b. procjena resursa korisnika/obitelji/lokalne zajednice
 - c. procjena socijalne mreže
 - d. procjene prioriteta djelovanja.
3. Definiranje očekivanja korisnika i stručnjaka (uz specifičnosti rada s dobrovoljnim i nedobrovoljnim korisnicima), kao i ostalih uključenih strana (npr. škole, vrtiće, doma i sl.).
4. Definiranje ciljeva (kratkoročnih i dugoročnih), rokova, nositelja i aktivnosti, kao i mogućih sudionika i resursa koje bi bilo uputno dodatno uključiti u provedbu individualnog plana skrbi/rada, vodeći pri tome računa o povjerljivosti podataka i protočnosti informacija.
5. Preispitivanje plana (u smislu procesne evaluacije) u smislu utvrđivanja ima li njegova provedba još uvijek smisla, s obzirom na (ponovnu) procjenu korisnikove situacije, prioritete, potrebe, želje te po potrebi redefiniranje ciljeva.

Sudionici su se također složili da pri izradi individualnog plana rada treba voditi računa o:

- specifičnosti priprema i izrade plana ovisno o tome je li riječ o kratkoročnom ili dugoročnom planu te potrebi promišljanja »rezervnog« plana
- povjerljivosti podataka
- protočnosti informacija (npr. iz prednjeg u stražnji ured, procjena toga koje informacije treba proslijediti dalje i kada te tko je ovlašten da to učini)

- rangiranju prioriteta kako korisnika tako stručnjaka
- osmišljavanja predložka za planiranje – ovisno o korisnikovom razlogu i načinu ulaska u sustav
- specifičnosti i složenosti izrade plana kada je riječ o obitelji i /ili pojedinim njenim članovima kao dijelovima obiteljskog sustava (važno je imati predodžbu o planu za cijelu obitelj ali i za pojedinog njezinog člana, pri čemu se pojedinačni i obiteljski planovi međusobno ne isključuju).

Ovime, dakako, nismo dobili odgovore na sva postavljena pitanja u vezi individualnog plana skrbi/rada, kako na sadržajnoj i procesnoj razini tako niti na organizacijskoj. Međutim, otvoren je prostor za razmjenu mišljenja i ideja, osvještavanje novih dilema te sustručnjačku podršku. Također je artikulirana potreba za provođenjem fokusiranog treninga u svrhu usvajanja novih znanja i vještina te sustavne podrške u obliku supervizije u svrhu praćenja primjene tih znanja i vještina.

Bitno je naglasiti da je ovo iskustvo sa 60 djelatnika CZSS-a potvrdilo potrebu stručnjaka za profesionalnim dijalogom te uspostavljanjem i njegovanjem suradnog odnosa na svim profesionalnim razinama, što je od posebnog značaja u vremenima promjena. Nadalje, iskustva sudionika radionice pokazala su se nedvojbeno osnažujućima, kako za djelatnike, tako i za nas koji smo vodili radionicu. Osim toga, ova je radionica predstavljala doprinos integriranju teorije i prakse socijalnog rada gdje je uloga znanosti bila da aktivno podrži struku te pomogne stručnjacima u prepoznavanju specifičnosti pružanja pomoći i razlikovanju tih procesa od organizacijskih poteškoća i administrativnih postupaka.

PREPORUKE: ZAGOVARANJA DALJNJEG SMJERA PROMJENA I JAČANJA PRETPOSTAVKI ZA ODRŽIVOST NOVOG MODELA RADA CZSS-A

Kao što je uvodno opisano, tijekom analize podataka fokusnih grupa s djelatnicima pet »pilot« CZSS-a bilježile smo svoje refleksije koje smo iskoristile za izradu preporuka za daljnji rad na uvođenju promjena i jačanja pretpostavki za održivost novog modela rada CZSS-a u sustavu socijalne skrbi. Preporuke smo sažele u model koji predstavlja svojevrsnu SWOT analizu (Kotler i sur.; 2006.: 58–60) prilagođenu našem doživljaju prvih 6 mjeseci primjene novog modela rada u CZSS-u. Ključna razlika u odnosu na tipičnu SWOT analizu je to da su inače snage i slabosti vezane uz unutarnje čimbenike, a mogućnosti i prijetnje vezane uz vanjske okolnosti neke organizacije ili/sustava. U našoj shemi nije provedena stroga podjela na vanjske i unutarnje čimbenike. Također je prilagođena terminologija

K. Urbanc, M. Ajduković: Novi model rada centara za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke

našim potrebama pa koristimo npr. pojam rizik umjesto prijetnja kako je to u SWOT analizi. Uz to, SWOT analiza koristi se u kreiranju strategije organizacija, a mi smo ovdje iskoristili neke njezine aspekte da sažmemo naša razmišljanja o održivom i kvalitetnom uvođenju novog modela rada u CZSS-u kroz niz preporuka.

Neke od preporuka potkrijepit ćemo iskazima sudionika fokusnih grupa koje su detaljno opisane u radu Ajduković i Urbanc (2010.). Uz njihove iskaze u zagrada su navedeni brojevi koji upućuju na broj pripisan svakom pojedinom sudioniku FG-a te je li rukovodna osoba ili stručni djelatnik. Na taj način sačuvat ćemo vanjsku anonimnost sudionika FG-a. Naglašavamo da, kao što je uobičajeno za SWOT analizu, područja navedena u tablici 1. ishod su tzv. subjektivne metode, odnosno povezivanja nalaza istraživanja s našim postojećim teorijskim znanjima, iskustvom i profesionalnim vrednotama.

Tablica 1. Analiza pretpostavki održivog i kvalitetnog novog modela rada u CZSS-u

1. POSTIGNUĆA (SNAGE)	2. POTEŠKOĆE (SLABOSTI)
<ul style="list-style-type: none">• Prednji ured• Ostvarivanja novčanih prava• Evaluacija rada• Tim za kvalitetu• Otvorenost prema lokalnoj zajednici	<ul style="list-style-type: none">• Organizacija stražnjeg ureda• Individualni plan skrbi/rada
3. IZAZOVI (PRILIKE)	4. RIZICI (PRIJETNJE)
<ul style="list-style-type: none">• Djelotvorno rukovođenje• Timski rad• Razvoj kompetencija• Edukacija• Supervizija• Sustavno upravljanje promjenama	<ul style="list-style-type: none">• Izostanak promjena šireg konteksta djelovanja sustava socijalne skrbi i nedovoljno tretmanskih mogućnosti u lokalnoj zajednici• Uvjeti rada i opterećenje djelatnika• Profesionalni stres

POSTIGNUĆA

Po našem mišljenju, analiza podataka pokazala je da je u ovoj fazi uvođenja novog modela rada CZSS-a ključno postignuće vezano uz uspostavu prednjeg ureda. Uz ta, eksplicitno navedena postignuća, smatramo da su značajna postignuća vezana uz uspostavu timova za kvalitetu, uključivanje korisnika i djelatnika u evaluaciju rada CZSS-a te početni naponi CZSS-a za proaktivnim pristupom u lokalnoj zajednici.

Prednji ured

Iz analize rezultata kvalitativnog istraživanja (Ajduković i Urbanc, 2010.) nedvojbeno je visoko slaganje i ravnatelja i stručnjaka da je sadržaj i način rada prednjeg ureda u ovoj fazi uspostave novog modela rada najznačajnije postignuće. Iako je prednji ured (PU) najbolje ustrojen, još uvijek se mogu uočiti neke neusklađene uloge i nejasne funkcije unutar samog PU-a i u odnosu između prednjeg i stražnjeg ureda. Povezujući iskustva stručnih djelatnika iskazana u fokusnim grupama s teorijskim znanjem i organizacijskim iskustvima, predlažemo sljedeće:

- Potrebno je napraviti dijagram kolanja informacija između prednjeg i stražnjeg ureda (SU). Na konkretnim slučajevima razraditi postupak suradnje, tj. protok informacija između PU-a i SU-a.
- Jako je važno da stručnjaci u prednjem uredu dobro poznaju resurse u zajednici te kako korisnici mogu doći do njih. No, sustavni način prikupljanja i vrednovanja tih informacije nije u domeni tog ureda. Uloga rukovoditelja je da koordinira umrežavanje i redovito ažuriranje informacija između prednjeg ureda, stražnjeg ureda i lokalne zajednice.
- Ključna je informatizacija unutar i izvan CZSS-a jer se tako rješava »protok« informacija odnosno relevantnih dokumenta. Pri tome valja uvesti suvremene sustave zaštite podataka korisnika, njihovog stalnog ažuriranja i jasnog definiranja tko i na koji način ima pristup kojem tipu dokumenata.
- Razmotriti specifičnosti organizacije rada prednjeg ureda u manjim, srednjim i većim CZSS-ima.
- Razraditi edukaciju za prednji ured u cilju unaprjeđivanja generičkih vještina socijalnog rada (Ajduković i Urbanc, 2009.). Ove stručnjake potrebno je osnažiti u korištenju tzv. monološkog razgovora (prikupljanje potrebnih podataka po unaprijed pripremljenoj shemi ili obrascu) i tzv. dijaloškog razgovora (produbljivanje razgovora kako bi se bolje procijenile potrebe korisnika) te procjeni kad koji trebaju koristiti.

K. Urbanc, M. Ajduković: Novi model rada centara za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke

- I dalje razvijati informacijski relevantne letke, brošure i slične tiskane materijale koji su dostupni u prednjem uredu. Bilo bi dobro u formi malog projekta s korisnicima provjeriti koje su im informacije relevantne, koje ne, kakav sadržaj letaka bi oni željeli i sl. I to je dobar način njihovog uključivanja. U tome mogu pomoći studenti diplomskog studija socijalnog rada tijekom svoje prakse ili pri izradi završnih radova.
- Uspostaviti aktiv stručnih djelatnika prednjeg ureda. Naime, rad u fokusnim grupama pokazao je da postoji niz otvorenih praktičnih pitanja značajnih za funkcioniranje prednjeg ureda. Na primjer: Koja je pozicija odvjetnika u prednjem uredu koji dolazi sa zahtjevom za posredovanje? Treba li udomitelj kad dolazi sa zahtjevom za financijskom potporom maturlnog putovanja udomljenog djeteta proći kroz prednji ured (i kako) ili ne? To su moguće teme za zajedničke stručne sastanke djelatnika CZSS-a koji su započeli s novom organizacijom rada.

Ostvarivanja novčanih prava

Što se tiče samog postupka za ostvarivanje prava, tu možemo reći da je on zaista sada pojednostavljen maksimalno, korisnik može vrlo brzo ostvariti svoje pravo pogotovo novčana davanja (R 2).

Hitne isplate jednokratne pomoći vrlo su brze. Što znači da socijalni radnik iz prednjeg ureda odmah procijeni korisnika, organizira hitnu isplatu s računovodstvom i sa socijalnim radnikom iz novčanih naknada (R 1)

Vidimo da su i djelatnici zadovoljniji zbog toga što su odvojena novčana davanja od stručnog socijalnog rada. (R 2) ... Ovo je izuzetno dobro što su se novčane naknade odvojile (Ravnatelj 5)

Iako se u detaljnom opisu rezultata kvalitativnog istraživanja nismo osvrnule na novčana davanja (Ajduković i Urbanc, 2010.), u ovu analizu prednosti uključili smo i ovaj aspekt. Pokazalo se da je nova organizacija rada pridonijela ubrzanijem postupku isplata te da je pojednostavljen postupak ostvarivanja novčanih prava. To je dovelo i do većeg zadovoljstva korisnika, ali i djelatnika koji su rasterećeni ovim aspektom rada.

Evaluacija rada

Radimo kvalitetno, a za to su dokaz evaluacijski listovi korisnika koje ubacuju u »poštanski sandučić« i gdje je ocjena prosječna od 3,8 do 5. (S 8)

Imamo jedan anketni upitnik koji popunjava svaki korisnik koji dođe u centar i na temelju popunjenih upitnika radimo mjesečnu analizu gdje vidimo na kojoj razini je zadovoljstvo korisnika. (R 2)

Mi iz tima za kvalitetu napravili smo anketu zadovoljstva nas u CZSS-u promjenama. I vrlo je nestrpljivo očekujemo. Živo me zanima što će ljudi kazati. Više me zanimaju prijedlozi. (S 2)

Među postignućima uvođenja novog modela rada svakako bismo istaknule uvođenje evaluacije rada CZSS-a od strane korisnika. Konkretno, počela se pratiti kvaliteta rada korisničkim anketama, ali i novi ustroj rada anketama zadovoljstva djelatnika. To je značajno unaprjeđivanje pod vidom uvođenja i njegovanja korisničke perspektive. Ostala su otvorena pitanja provodi li se ova evaluacijai u svim CZSS-ima, je li sadržajno i metodološki usklađena kako bi se mogla uspoređivati kvaliteta rada. Radi li se prvenstveno o evaluaciji procesa ili se zahvaćaju i aspekti evaluacije ishoda⁴?

Preporuka:

- Izraditi model evaluacije procesa i ishoda intervencije CZSS-a u kojem bi se definirali minimalni zahtjevi za evaluacijom rada u svim CZSS-ima. U izradu modela evaluacije aktivno uključiti djelatnike i korisnike CZSS-a.

Tim za kvalitetu

Petkom imamo grupu za kvalitetu gdje se djelatnika iz bilo kojeg odjela, ako ima neku problematiku, dođe na grupu za kvalitetu, pozove da kaže svoje mišljenje i prijedloge. Onda mi tu donosimo zaključak gdje se vode zapisnici i tako dalje. (S 3)

Kao postignuće istaknule bismo i ulogu i značaj »grupe za kvalitetu« koja je osigurala prostor za kreativnu raspravu o dnevnim izazovima - kako sadržajne tako i organizacijske naravi. Temeljem svojih neposrednih iskustva, o značaju tima za kvalitetu govori i Klapčić (2010.: 63) koji navodi da je »zadatak tog tima zapravo pionirski jer se do sada osim izoliranih pokušaja nijednom nije na sustavan i cjelovit način pristupilo problematici kvalitete usluga socijalne skrbi«.

Preporuke:

- Polazeći od suvremenog pristupa djelatnom organizacijskom ponašanju, bilo bi važno razmotriti dugoročniju uloga timova u upravljanju kvalitetom (Robbins i Judge, 2009: 355).
- Jasnije povezati rad tima za kvalitetu s provođenjem Standarda kvalitete socijalnih usluga, još jednog novog i značajnog dokumenta MZSS-a.

⁴ Više o obilježjima i razlici evaluacije ishoda i evaluacije procesa može se naći u tekstu A. Kulenovića »Evaluacija psihosocijalnih intervencija« (1996.).

Otvaranje CZSS-a prema lokalnoj zajednici

Mi smo se otvorili i vani konačno znaju tko smo, što smo i što radimo i da smo otvoreni za svih i uvijek. Imali smo dan otvorenih vrata sad kad je bio međunarodni dan socijalnih radnika. (R 1)

Mi smo iskoristili kao centar priliku koja nam je dana u ovom projektu reforme i poslušali smo ono što nam je rečeno u vezi otvaranja centra prema vani i u vezi umrežavanja s ostalim suradnim institucijama, udrugama, s gradom, znači lokalnom zajednicom itd. Pa smo i krenuli s nizom projekata, s nizom zajedničkih humanitarnih akcija, jednim proaktivnim stavom... (R 6)

Smatramo da ravnatelji opravdano navode da je jedno od značajnih postignuća i otvaranje CZSS-a prema lokalnoj zajednici.

Preporuka:

- Kao sastavni dio novog modela rada CZSS-a sustavno unaprjeđivati rad na razvoju lokalne zajednice.

Poteškoće

Suglasni smo s rezultatima kvalitativnog istraživanja (Ajduković i Urbanc, 2010.) koji su pokazali da i ravnatelji i stručni djelatnici smatraju da je najveća poteškoća u primjeni novog modela rada vezana uz ustroj tzv. stražnjeg ureda i rad na načelima individualnog plana skrbi/rada.

Organizacija stražnjeg ureda

Ja sam da se poštuje specifičnost svake sredine. Mi radimo po jednom modelu. Ja vjerujem da Split i Županija ne mogu do kraja biti isti. Ni veličinom, ni količinom problema, ni vrstom problema. Veliki centri i manji centri moraju imati drugačiji ustroj. (S 2)

Kao što se moglo vidjeti (Ajduković i Urbanc, 2010.), u praksi su razvijena tri modela organizacije rada u stražnjem uredu:

1. teritorijalni model (lokalna zajednica podijeljena je na određena područja i svaki socijalni radnik »pokriva« jedno područje lokalne zajednice kao »voditelj slučaja«)
2. model »izvrsnosti« (određena specijalizacija rada – slučajevi se raspodjeljuju unutar pojedinih odjela tako da primarni problem odnosno potreba

korisnika bude usklađena s afinitetima i specifičnim kompetencijama socijalnih radnika »voditelja slučaja«)

3. abecedni model (socijalni radnici - voditelji slučaja »zaduženi« su za određeni raspon slova te se korisnici raspoređuju socijalnim radnicima s obzirom na prvo slovo svog prezimena).

Ova raznolikost pokazuje tendenciju određene specijalizacije rada u stražnjem uredu zbog složenost određenih područja rada (ponajviše u području skrbništva i udomiteljstva). Pitamo se kakva je tolerancija sustava na ove različitosti? Postavlja se pitanje je li i kakva specijalizacija socijalnih radnika »voditelja slučaja« potrebna. O toj temi puno su više govorili ravnatelji nego djelatnici jer je na njima teret da se nose s uvođenjem ove promjene vezane uz novi ustroj rada, a koja dovodi u pitanje dosadašnje načelo rada koje se temeljilo na specijalizaciji stručnjaka odnosno timova.

Iako smo uočili da ravnatelji i stručnjaci govore o »otporu« djelatnika, može se postaviti pitanje je li to otpor ili kritički stav socijalnih radnika koji žele i dalje koristiti svoja dosadašnja iskustva na najbolji mogući način. Također se postavlja pitanje koliko su zaista istražene prednosti pristupa »svi-sve-trebaju-znati«. Ovaj pristup omogućava veću fleksibilnost rasporeda radnog opterećenja u pojedinom odjelu stražnjeg ureda. No s druge strane može otežavati djelotvornu suradnju s određenim sustavima izvan socijalne skrbi. Konkretno, pitamo se što u praksi znači kad u nekim većim CZSS-ima 7 ili 10 socijalnih radnika »voditelja slučaja« npr. kontaktira sa sustavom pravosuđa ili policijom u slučajevima nasilja u obitelji. Kako to dovesti u odnos s Protokolom o postupanju u slučaju nasilja u obitelji koji predviđa razvoj personalizirane mreže suradnje svih značajnih čimbenika u radu na području obiteljskog nasilja (Ajduković, 2010.)?

Ovim razmišljanjima ide u prilog i osvrt na reformu sustava socijalne skrbi B. Klapčić (2010.) iz perspektive psihologa zaposlenog u CZSS-u. Kao specifičan problem ističe »ukidanje specijalizacije znanja, vještina i iskustava iako je praksa razvijenih zemalja da je potiče« (str. 62). Zalaže se da »nove generacije socijalnih radnika« trebaju ovladati i generičkim i specijalističkim vještinama kako bi se moglo postići podjednako opterećenje svih stručnih djelatnika CZSS-a.

Preporuke:

- Bitno je da nadležan MZSS zajedno s dionicima novog modela rada CZSS-a definira ono što je konceptualno i organizacijski nužno, a što ostaje u prostoru kreiranja svakog CZSS-a. Smatramo da je ključno osigurati rad na (1) načelima »vođenja slučaja« te (2) dosljedno voditi proces socijalnog rada po modelu individualnog plana skrbi/rada. Ostalo je stvar organizacije, dogovora i tolerancije sustava na različitosti.

K. Urbanc, M. Ajduković: Novi model rada centara za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke

- Potrebno je posebno razmotriti i pojasniti neke specifične situacije odnosno mjesto nekih specifičnih skupina korisnika (npr. položaj udomljene djece, udomitelja i udomiteljskih timova) u novom ustroju CZSS-a.
- Sve navedeno upućuje da uvođenje ovakvih promjena treba biti teorijski utemeljeno (kako na teorijama socijalnog rada tako i na teorijama organizacijskog razvoja), te provjereno u pažljivo osmišljenoj i praćenoj pilot-primjeni koja će omogućiti daljnje uvođenje u praksu temeljem empirijskih pokazatelja (eng. *evidence-based practice*), a ne temeljem »modela uvjerenja«.

Individualni plan skrbi/rada

Analizirajući nalaze fokusnih grupa, uočili smo niz poteškoća vezanih uz razumijevanje i organiziranje rada na izradi i provođenju individualnog plana skrbi/rada (IP) kod svih uključenih – djelatnika, ravnatelja, korisnika. Uočile smo strah od novog, ali i nepripremljenost na ovaj koncept rada, kako kod stručnjaka, tako i kod korisnika koji su naučili na »klasični« pristup stručnjaka CZSS-a. Kao posebnu poteškoću stručnjaci su istaknuli izradu IP-a s nedobrovoljnim korisnicima te nedovoljno tretmanskih mogućnosti u lokalnoj zajednici potrebnih za provođenje IP-a. Uz to, analiza primjera IP-a koje su poslali CZSS-u pokazala je da se u pravilu ne procjenjuju resursi i snage, već samo poteškoće, što nije dovoljno za planiranje daljnjeg rada.

Ovo nesnalaženje ne bi trebalo čuditi s obzirom da ponuđeni koncept individualnog plana skrbi treba biti dovoljno širok da objedini:

- individualni plan skrbi u užem smislu te riječi (u pravilu rad s dobrovoljnim korisnicima)
- individualni plan promjena s nedobrovoljnim korisnicima
- plan rada s obiteljskim sistemima
- zajednički plan skrbi s drugim pružateljima usluge.

Smatramo da veliku konceptualnu poteškoću iz korisničke perspektive predstavlja i to da se individualno planiranje povezuje s pojmom skrbi. Podsjetimo se određenja pojma »socijalna skrb«. Kao što navodi Šućur (2008.):

- socijalna skrb predstavlja **posljednju socijalno-zaštitnu mrežu** sa svrhom zbrinjavanja i uključivanja u društvo socijalno najugroženijih građana odnosno socijalno osjetljivih skupina
- socijalna skrb osigurava i ostvaruje **pomoć za podmirenje osnovnih životnih potreba socijalno ugroženih**, nemoćnih i drugih osoba koje one

same ili uz pomoć članova obitelji ne mogu zadovoljiti zbog nepovoljnih osobnih, gospodarskih, socijalnih i drugih okolnosti

- socijalnom skrbi se pruža potpora obitelji, posebice djeci i drugim **osobama koje ne mogu brinuti same o sebi** (osobe s psihičkim poteškoćama, djeca i mladi s tjelesnim oštećenjima, osobe s intelektualnim poteškoćama ili kroničnim bolestima npr. AIDS/HIV)
- usmjerena je samo na najranjivije skupine koje su pogođene strukturalnim razlozima, krizama ili životnim poteškoćama i te svoje potrebe ne mogu zadovoljiti putem rada i prava koja iz njega proizlaze
- socijalnu skrb (odnosno **osobnim socijalnim uslugama** kako ih se naziva u nekim zemljama) treba razlikovati od novčane pomoći.

Polazeći od ovog, jasno je da će proces planiranja rada biti drugačiji kad se radi s (i za) djetetom koje je u udomiteljskoj obitelji ili starijom osobom bez obiteljske mreže i slabih zdravstvenih i financijskih mogućnosti, u odnosu na situaciju kad CZSS kao nositelj ovlasti koje proizlaze iz Obiteljskog zakona ili Protokola o postupanju u slučaju nasilja u obitelji s pojedincem ili obitelji, kao »nedobrovoljnim« korisnicima treba napraviti (i ostvariti) program promjene ponašanja u smjeru aktualnih društvenih standarda roditeljstva ili partnerskih odnosa.

Nesnalaženje je dijelom i odraz prakse u kojoj se teško uvodi i održava pristup koji se temelji na snagama i resursima, a ne samo na poteškoćama. Tu poteškoću jasno su pokazali ishodi projekta »Pravo djeteta na život u obitelji – stručna pomoć obiteljima s djecom i nadzor nad izvršavanjem roditeljske skrbi kao proces podrške za uspješno roditeljstvo« (Ajduković, 2009.; Ajduković i Radočaj, 2008.) u kojem se jasno pokazala poteškoća velikog broja stručnih djelatnika da prepoznaju snage u obitelji u kojima su djeca pod rizikom.

Preporuke:

- Razviti plan pripreme i stručnjaka i korisnika za novi način rada. Pri tome je ključno osmisliti pristup razvoju suradnog odnos i s tzv. nedobrovoljnim korisnicima. Konkretno, važno je pripremiti stručnjake da motiviraju korisnika za preuzimanje odgovornosti i promjene u svojim životima (Čačinović Vogrinčić i sur., 2007.). Ova preporuka uključuje i potrebu za osiguranjem prostornih i vremenskih resursa potrebnih za uspostavljanje i održavanje suradnog odnosa koji je temelj za izradu individualnog plana. Nasuprot čestim očekivanjima stručnjaka i donositelja odluka da plan treba biti izrađen u jednom susretu, u složenijim slučajevima potrebno je i nekoliko susreta da bi se to postiglo.
- Osigurati da se dodatna edukacija koja je nužno potrebna za djelotvorni IP planira na načelima korisničke perspektive. Naime, nije cilj da se korisniku

K. Urbanc, M. Ajduković: Novi model rada centara za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke

»predstavi plan« i da ga on/ona potiče već da sudjeluju i da ga su-stvaraju sa stručnjakom. Ako se to ne postigne, opravdani je rizik od dodatne birokratizacije rada uvođenjem formalnih IP-a.

- Razmotriti i osmisliti razlike u pristupu kad se radi (1) individualni plan skrbi u užem smislu te riječi s »dobrovoljnim« korisnicima, (2) individualni plan promjena kad se radi s »nedobrovoljnim« korisnicima i (3) plan rada s obiteljskim sustavima.
- Prije usvajanja novog Zakona o socijalnoj skrbi valja razmotriti je li primjereniji pojam »**individualni plan promjene**« ili još bolje samo »**individualni plan rada**«. Ovakav pojam bolje bi objedinjavao različite zadaće koje stručnjaci imaju kad rade s korisnicima u stanju socijalne potrebe i koji su za to motivirani te kad rade s korisnicima koji su pod zakonskim pritiskom da promjene svoje ponašanja, ali za to često nisu motivirani.
- Izraditi smjernice za planiranje i provođenje IP-a.

Polazeći od uvida u relevantnu međunarodnu literaturu (Ajduković i Urbanc, 2009.) te iskustava primjene ovog pristupa u nas predlažemo sljedeće određenje:

Individualni plan rada s korisnikom/obitelji je plan promjena životne situacije ili/i ponašanja sačinjen temeljem sveobuhvatne procjene potreba i resursa, u dogovoru s korisnikom, usmjeren je prema dobro odabranim ciljevima, te se provodi, prati i preispituje zajedno s korisnikom, članovima njegove obitelji te drugim osobama važnim za korisnika, kao i drugim pružateljima usluga.

IZAZOVI

Izazovi odnosno mogućnosti koju nudi uvođenje novog sustava rada u CZSS-a su brojni. Polazeći od spoznaja iz područja organizacijskih znanosti o sustavnom upravljanju promjenama, sada je prilika da se razmotri koji je pristup rukovođenju najdjelotvorniji, kako što djelotvornije uspostaviti novu organizaciju rada, kako razvijati stručne kompetencije djelatnika kroz edukaciju i superviziju stručnjaka.

Djelotvorni pristup rukovođenju

... to je jedan proces na koji vi morate naviknuti ljude i uloga ravnatelja jest izuzetno velika u tome smislu što ste vi koordinator ovoga svega... (R 5)

Ljudi su naučili funkcionirati na jedan način i teško ih je naučiti drugačije, a to je ta komunikacija, to je ta koordinacija. Ne možeš mu samo predati spis i reći: to je sad tvoje. Ne dolazi u obzir. (S 2)

... bilo bi dobro da postoje ravnatelji, da postoje voditelji odjela koji zaista rade kao voditelji i koji su spona. Ako imate voditelja službe koji se bavi tim djelom, onda imate onaj public relation prema svojoj hijerarhiji u ministarstvu i prema svim onima van centra - udruga, gradom, lokalnom zajednicom, bolnicom. Čini mi se da nam u tom dijelu ipak nešto nedostaje. Ako uspoređujem s nekim poduzećima ... u socijalnoj službi tako nešto fali. Tipa menadžer koja ujedinjuje sve. (S 3)

Kao ravnatelj se nađete u poziciji da morate organizirati posao s postojećim ljudskim resursima i imate situaciju da smo imali fluktuaciju zaposlenika, bolovanja, godišnji, izmjene, odlaske... Tako da se nađete u poziciji da s postojećim kadrom morate organizirati posao i nemate izbora. (R 5)

Uloga ravnatelja i voditelja ureda/odjela izuzetno je važna pri upravljanju promjenama i uvođenju novog modela rada. I nalazi rezultati kvalitativnog istraživanja (Ajduković i Urbanc, 2010.) pokazali su da su i djelatnici i ravnatelji svjesni tih izazova. Kako najbolje rasporediti ljudske resurse? Koliko djelatnika zaista nedostaje? Kako balansirati radno opterećenje djelatnika po pojedinim odjelima/uredima? Kako motivirati djelatnike koji nisu spremni ili se nevoljko uključuju u promjene? Kako poboljšati »image« CZSS-a? Sve upućuje da uz poznavanje sadržaja stručnog rada, rukovodne osobe u CZSS-u trebaju imati znanja i vještine iz područja menadžmenta. No za ovaj aspekt rukovodne uloge nisu pripremljeni tijekom primarnog obrazovanja, niti je do sada bila praksa da razvoj rukovodnih kompetencije bude sastavni dio prava i obaveza rukovodnih osoba.

Kao što navode Robbins i Judge (2009.), funkcije rukovodnih osoba (menadžera) su brojne i pretpostavljaju dobro znanje, ali i posjedovanje složenih socijalnih vještina. To su:

- planiranje – definiranje ciljeva organizacije, utvrđivanje strategija za postizanje tih ciljeva, razvijanje sveobuhvatnih planova za integriranje i koordiniranje aktivnosti
- organiziranje – određivanje zadataka koji se trebaju obaviti, osoba koje ih trebaju obaviti, načina kako se grupiraju zadaci, tko kome odgovara i gdje se donose koje odluke
- vođenje – motiviranje zaposlenika, usmjeravanje aktivnosti zaposlenika, biranje najučinkovitijih komunikacijskih kanala ili rješavanje sukoba među članovima organizacije
- nadzor – praćenje postignuća organizacije; odvija se prema prethodno postavljenim ciljevima, pretpostavlja i ispravljanje rada.

Pri tome su ključne aktivnosti: (1) tradicionalno upravljanje koje uključuje odlučivanje, planiranje i nadzor; (2) komunikacija odnosno razmjena informacija, (3) upravljanje ljudskim resursima koje uključuje motiviranje, rješavanje sukoba,

podučavanje te (4) umrežavanje koje je usmjereno na interakcije s vanjskim službama i pojedincima.

Ključno je pitanje koliko su ravnatelji pripremljeni za tu ulogu(e). Tko ih je i kako pripremao? Koliko znamo, nitko, barem ne sustavno. Zbog toga su dodatna izobrazba iz ovog područja te organizacijska supervizija i *coaching*⁵ također potrebni. Razvoj ovih specifičnih kompetencija je važan jer ravnatelji imaju i specifičnu odgovornost, a kako su pokazali nalazi fokusnih grupa, oni su spremni za izobrazbu u tom području.

Preporuke:

- Važno je sustavno ulagati u razvoj rukovodnih kompetencija. Prvi korak je definirati koje sve to kompetencije treba imati rukovodna osoba u sustavu socijalne skrbi. Definiranje tih kompetencija trebao bi biti zajednički posao rukovoditelja, stručnjaka koje vode te stručnjaka MZSS-a.
- Omogućiti ravnateljima organizacijsku superviziju.

Timski rad

Mi dobro surađujemo, međutim ovaj dogovor oko predmeta je teško uskladiti. Mi imamo jednog psihologa. Ogroman broj predmeta ... eto usputno se dogovaramo... Ne možemo uskladiti termine. Pokušavamo nekako uskladiti sve te obveze i pokušavamo stranke dogovoriti isti dan. Teško je... (S 5)

I sada bi trebalo organizirati edukaciju iz timskog rada. Ljudi ne znaju timski raditi bez obzira tko što mislio i kako i činjenica je da su svi do sada bili individualci i neophodne su te dodatne edukacije i mislim da bi ipak u okviru sustava trebalo obvezati ljude da rade na sebi. (R 5)

Rad na načelima »vođenja slučaja« doveo je do uspostave novog načina timskog rada. Umjesto stabilnih timova potrebni su tzv. međufunkcijski timovi odnosno tzv. timovi s unakrsnim funkcijama (Robbins i Judge, 2009.; Certo i Certo, 2008). To konkretno znači da tim čine djelatnici iste hijerarhijske razine, ali različitih područja rada, koji se od situacije do situacije nalaze u različitom sastavu da bi zajednički rješavali neki konkretni problem, poteškoću ili potrebu. Za razliku od dosadašnjeg timskog rada, timovi koji trebaju osigurati djelotvoran rad na »slučaju« u novom ustroju rada puno su fleksibilniji. Uz djelatnike CZSS-a, pretpostavljaju i uključivanje stručnjaka koji dolaze izvan CZSS-a, što zahtijeva dodatne vještine, ali i jačanje uspostavu suradnih odnosa CZSS-a s lokalnom zajednicom.

⁵ Sustavne izvore informacija o coachingu čitatelj može naći u tekstu Louisa van Kessela »Coaching: područje rada profesionalnih supervizora« (2009.).

Temeljem rezultata kvalitativnog istraživanja stječe se dojam da se pri planiranju nove organizacije rada nije dovoljno razgovaralo o novom načinu timskog rada te kako organizacijski pristupiti djelotvornom usklađivanju fleksibilnih međufunkcijskih timova vezanih uz rada na načelima vođenja slučaja.

Preporuka:

- Identificirati koji svi modeli timova postoje u CZSS-u te prirediti odgovarajuću kratku izobrazbu iz timskog pristupa.

Razvoj kompetencije

...socijalni radnik neovisno o kojem se problemu radi uvijek radi isto. Ja kao socijalni radnik uvijek radim isto, ja kao socijalni radnik moram procjenjivati i roditeljske potencijale i vještine, mogućnosti i tražiti snage... (S 2)

Iz rezultata kvalitativnog istraživanja jasno se vidi da su potrebne tzv. generičke kompetencije socijalnih radnika. Polazeći od toga, nužno je definirati potrebne kompetencije za određena radna mjesta. To znači da su stručna sprema i profil primarnog obrazovanja samo nužni, ali ne i dovoljni uvjeti za rad na određenom radnom mjestu u CZSS-u. Definiranje kompetencija ne odnosi se samo na socijalne radnike, već i na druge profile stručnjaka.

Preporuke:

- Kompetencije definirati u terminima znanja, vještina, vrednota i etike djelovanja i to za:
 - a. neposredni rad s korisnicima
 - b. timski rad unutar CZSS-a i rad s djelatnicima drugih sustava.
- Pri definiranju kompetencija voditi računa o predviđenim standardima socijalnih usluga.
- Definirane kompetencije popratiti s odgovarajućim usavršavanjima. Svi treninzi i edukacije u sustavu socijalne skrbi trebaju biti takvi da imaju jasno definiraju očekivane ishode u terminima usvojenih kompetencija.

Edukacija

Edukacije, supervizije, definitivno. Ljudi se osjećaju profesionalno zapušteno. (S 2)

Svi mi moramo ići na edukaciju bilo koje vrste. Ja recimo moram ići na edukaciju za menadžment itd. (R 6)

K. Urbanc, M. Ajduković: Novi model rada centara za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke

U raspravi se dosljedno i argumentirano naglašavala potreba za stručnom edukacijom i supervizijom. Edukaciji treba pristupiti na paradigmatički novi način, polazeći od suvremenih spoznaja o specifičnostima učenja odraslih. Nova paradigma edukacije je integriranje vještina rada sa znanjima i vrednotama odnosno etičkim aspektom djelovanja. Što se tiče sadržaja edukacija, pokazalo se da je polazeći od koncepta generičkih vještina u socijalnom radu, potrebno kroz edukacije nastaviti razvijati komunikacijske vještine, vještine savjetovanja, vještine posredovanja. Također se pokazalo, kao što je prethodno već naglašeno, da je potrebno posvetiti izobrazbu usmjerenu na unaprjeđivanje timskog rada.

Preporuke:

- Napraviti dugoročan program i plan edukacije u koje bi se navedeni sadržaji logično nadopunjavali jedni na druge.
- Osnovati konzultativno tijelo s predstavnicima studija koji obrazuju djelatnike sustava socijalne skrbi, stručnjacima iz područja poučavanja te predstavnicima CZSS-a koje će sudjelovati u planiranju cjeloživotnog razvoja kompetencija stručnjaka u sustavu socijalne skrbi, ali i usklađivanju bazičnog profesionalnog obrazovanja sa zahtjevima suvremenog sustava socijalne skrbi.
- Kad god je to moguće, koristiti edukaciju po modelu »trening trenera« (npr. u području komunikacije i posredovanja, prevencije profesionalnog stresa). To bi značilo da se potreban broj pomno odabranih i visoko motiviranih djelatnika osposobi za te edukacije. Tako će se koristiti resursi samog sustava socijalne skrbi da se osigura što bolji obuhvat djelatnika različitim treninzima.
- Pri planiranju edukacije za rukovodne osobe, potrebno je otvoriti prostor i *coachingu* odnosno organizacijskoj superviziji.

Supervizija

Ukoliko pogledamo suvremeno određenje supervizije, očekivano je da će u razdoblju promjena biti povećani zahtjevi za supervizijom. Naime, supervizija nema samo u fokusu pojedince već služi i razvoju organizacija i unapređuje ponašanje ljudi u njihovim profesionalnim ulogama u određenom institucionalnom kontekstu (ANSE, 2010.). Pri tome supervizija nudi:

- pojašnjavanje profesionalnih zadaća, funkcija i uloga
- razumijevanje složenih profesionalnih pitanja i sustava u kojima se odvija profesionalni rad

- podršku u reflektiranju i procesu odlučivanja u vezi aktualnih profesionalnih pitanja
- podršku u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i sukobima
- podršku i usmjeravanje procesa promjene
- kreativna rješenja za nove profesionalne izazove
- otkrivanje i proširivanje osobnih resursa
- prevenciju nasilja na radnom mjestu i sagorijevanja na poslu (ANSE, 2010.).

Ovakav pristup supervizijskom radu vodi kontinuiranom razvoju pomagača, pri čemu se integriraju osobni i profesionalni razvoj kao dvije nužne i međusobno povezane pretpostavke zrelog i kompetentnoga profesionalnog djelovanja. Krajnji cilj je pružanje kvalitetnih usluga korisnicima.

Polazeći od navedenog određenja, supervizija nije nešto za što se trebaju zalagati samo djelatnici, već i donositelji odluka, odnosno oni koji su na razini sustava odgovorni da osiguraju potrebne pretpostavke da proces i ishod reforme sustava socijalne skrbi i uvođenje novog modela rada u CZSS bude dobar.

Dati preporuku da je nužno osigurati superviziju djelatnicima CZSS-a, bez da se pogleda realnost ostvarenja te preporuke, ne bi bilo ozbiljno. Naime, u sustavu socijalne skrbi nema dovoljno licenciranih supervizora, kao što ne postoje namjenska sredstva za superviziju koju bi radili licencirani supervizori koji nisu djelatnici sustava socijalne skrbi. Studijski Centar socijalnog rada je krajem 2000. godine, u suradnji s tadašnjim Ministarstvom rada i socijalne skrbi i Društvom za psihološku pomoć, te uz financijsku podršku SIDA, započeo prvu edukaciju za supervizore u sustavu socijalne skrbi. Edukaciju je 2003. završilo 35 polaznika, a evaluacija učinaka bila je sjajna (Ajduković i Ajduković, 2004.). Nakon toga je tek nekoliko djelatnika sustava socijalne skrbi upisalo poslijediplomski studij iz supervizije psihosocijalnog rada. U međuvremenu je u neke značajne strateške dokumente kao što je npr. **Nacionalni plan aktivnosti za dobrobit, prava i interese djece 2006. do 2012.** i **Program Aktivnosti za sprječavanje nasilja među djecom i mladima** jasno navedena obaveza sustava socijalne skrbi da se osigura supervizija barem onim djelatnicima koji rade s djecom, mladima i njihovim obiteljima (prema Ajduković, 2007.). No nažalost, do kraja 2010. supervizija nije sustavno uvedena u sustav socijalne skrbi. Stoga smo u našim preporukama usmjereni na stvaranje uvjeta za uvođenje supervizije. U njima naglašavamo da superviziju mogu raditi samo licencirani supervizori jer je to prva pretpostavka osiguravanja kvalitete te vrlo odgovorne i značajne profesionalne aktivnosti.

Preporuke:

- Osigurati sredstva za izobrazbu novih licenciranih supervizora za sustav socijalne skrbi te za sustavno relicenciranje postojećih supervizora.
- Napraviti transparentan i sustavan program i plan uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi u kojem će se za petogodišnje razdoblje napraviti procjena potreba, prioriteta i ljudskih i financijskih resursa potrebnih za kvalitetnu superviziju.

Sustavno upravljanje procesom uvođenja promjena

Ti strani konzultanti su nas pripremali za to da će nastati zbrka između starog i novog sustava (R 1)

...mi smo u bazi ostali usamljeni bez dovoljno potpore koja nam je obećana kad su dolazili stranu konzultanti... (R 2)

Područje organizacijskih znanosti ima dobro razvijene algoritme za sustavno uvođenje promjene, spoznaje o individualnim i organizacijskim otporima uvođenju promjena i načine nošenja s tim otporima (Robbins i Judge, 2009.; Certo i Certo, 2008.). Potrebno je primijeniti ta znanja u daljnjem uvođenju promjena. Uz to, na istim načelima kako se treba planirati proces individualne promjene korisnika i njegovog životnog konteksta, treba uvoditi promjene i u sustav socijalne skrbi. Pri tome, tj. na toj razini djelovanja primarni korisnici su djelatnici sustava. Ovi navodi o nužnim promjenama kod djelatnika CZSS-a u skladu su i s osvrtom B. Klapčiča, psihologa u CZSS-u (2010: 62): »Moramo savladati brojne vještine, a onda i neka znanja te promijeniti ukorijenjene navike, stavove i očekivanja (što je najteži dio posla).«

Rezultati kvalitativnog istraživanja (Ajduković i Urbanc, 2010.) pokazali su da rukovodne osobe CZSS-a imaju različita očekivanja od podrške MZSS-a, ali da je svi očekuju. Također smo identificirali kao potencijalnu opasnost potrebu dijela ravnatelja za direktnim vođenjem od strane MZSS-a, ali ne zapravo za partnerstvom. Potrebno je jače raditi na partnerstvu ravnatelja, tj. CZSS-a i stručnjaka MZSS-a. To treba biti zasebna tema u procesa upravljanja promjenama.

Perrott (2009.) u tom kontekstu govori o »koaliciji voljnih« (engl. *coalitions of the willing*) kao učinkovitijem konceptualiziranju, pristupanju i prakticiranju suvremenog socijalnog rada i njegovog okruženja u odnosu na puko »preuzimanje uloga«. Time, dakako, ne prestaju moć i utjecaj hijerarhije i uloga, no, povećavaju se potrebe za uključivanjem svih dionika procesa (djelatnika, korisnika, osoba odgovornih za organizaciju rada, donositelja odluka) u kreiranje usluga i stvaranja odgovarajućeg organizacijskog konteksta za njihovo kvalitetno provođenje.

Preporuke:

- Stručnjaci CZSS-a htjeli bi promjenu, ali dio njih nije spreman mijenjati svoju rutinu, a dio njih želi zadržati neke aspekte dosadašnje dobre prakse vezane uz specijalizaciju. Stoga valja raditi na osvještavanju dobiti od primjene novog modela rada. Ljudi se žele mijenjati ako mogu vidjeti što će time sami dobiti što uključujući i bolju profesionalnu sliku o sebi.
- Cjelovito informirati ljude o novom načinu rada uključujući prikaz i kritičku raspravu o filozofiji i dobitima korisničke perspektive.
- Naglasiti novi model rada kao potencijal za novi »image« CZSS-a i promjena percepcije u javnosti u odnosu na CZSS i socijalnu skrb općenito.
- Nužnost boravka timova MZSS-a na terenu i pružanje podrške i vođenje dijaloga oko niza praktičnih stvari koje se trebaju uskladiti. Timovi MZSS-a trebali bi djelovati na načelu timova za rješavanje problema.
- Organizirati *coaching* (sustručnjačku) superviziju za timove MZSS-a. Ovakva podrška djelatnicima MZSS-a može imati višestruke dobiti – podršku djelatnika u zahtjevnom poslu uvođenja promjena sustav i usklađivanja načela reforme s izazovima praskе. Također će omogućiti »pogled sa strane« koji je važan u uvođenju ovakvih promjena kako se ne bi dogodio poznati socijalno psihološki fenomen tzv. grupne zaslijepljenosti. U cjelini, takav bi pristup u kojem i timovi MZSS-a dobivaju stručnu podršku kao dodanu vrijednost imao kontinuirani razvoj kapaciteta i kompetencija djelatnika MZSS-a za kreativno, usklađeno i ujednačeno poticanje i vođenje promjena.
- Osigurati različite načine razmjene iskustva i uzajamnog osnaživanja uključenih dionika – ravnatelja, pojedinih profila stručnjaka, timova i sl. To može biti kroz stručne aktivne, radionice, regionalne grupe su-stručnjačke podrške i slično.
- Sustavno provoditi istraživanja manjeg opsega te temeljem njih na razini MZSS-a raditi akcijske planove i razvijati načine njihovog praćenja i vrjednovanja za pojedine prijedloge navedene u ovom tekstu. Pri planiranju istraživanja koristiti istraživačke resurse Studijskog centra socijalnog rada te njihovih studenata diplomskog, poslijediplomskog i doktorskog studija.

Neusklađenost promjena unutra sustava socijalne skrbi s promjenama izvan sustava i nedostatak tretmanskih intervencija u lokalnoj zajednici

Analiza FG-a pokazala je da poteškoću u primjeni novog modela rada predstavlja to da uvođenje ovih promjena nisu pratile promjene izvan sustava socijalne skrbi. Jedna od tih predloženih promjena je prebacivanje dijela ovlasti CZSS-a u druge sustave (npr. materijalna davanja ili skrbništvo). Također je uočeno da se dio intervencija ne može provoditi zbog poteškoća suradnje sa sustavom zdravstva i pravnog reguliranja liječenja od alkoholizma ili post-traumatskog stresnog poremećaja. Prepoznato je i da se dio potrebnih promjena kao sastavnog dijela individualnog plana skrbi ne može povesti zbog nedovoljne dostupnosti nekih intervencija kao što je npr. psihosocijalni tretmana radi otklanjanja nasilničkog ponašanja ili bolja mreža usluga savjetovališta.

Preporuka:

- Kao što ravnatelji u okviru svojeg djelokruga rada trebaju biti aktivni na umrežavanju socijalnih usluga i razvoju suradnji na području svoje lokalne zajednice, tako bi i MZSS trebao pokrenuti na razini državnih tijela dijalog u svezi nužnih promjena koje bi olakšale dosljednu provedbu novog modela rada i kvalitetnije provođenje individualnog plana skrbi.

Uvjeti rada i opterećenje djelatnika

Mislim da je nama centrima zapravo najveći problem preopterećenost (S 1)

Mislim da bi svi CZSS-i dosljednije radili da imaju više djelatnika. (S 4)

... mi smo nažalost dislocirani na tri lokacije... I rad je jednostavno nemoguć. (R 3)

Osnovni praktični nedostatak u sadašnjem radu je nedostatak računalnog programa koji je u najmanju ruku trebao biti paralelan s ovim što mi radimo. (R 6)

Pokazalo se da u određenim sredinama uvjeti rada kao što su npr. nedostatna informatička podrška ili nedovoljan broj djelatnika predstavljaju objektivnu prepreku nekim novim modelima rada (npr. rad po načelima vođenja slučaja) ili vođenju dokumentacije na suvremeni način. Ovi navodi su u skladu s već spomenutim osvrtom na reformu sustava socijalne skrbi iz »unutra« (Klapčić,

2010.:63.) Uz probleme nepostojanja odgovarajuće informatizacije, problematizira dodatno opterećenje djelatnika CZSS-a aktivnostima kao što je npr. rad u timovima za kvalitetu koji daju podršku primjeni reforme. Slikovito to opisuje: »Općenito se može reći da reforma, po onoj narodnoj 'dobro zvuči, ali ne zveči', što znači da će svima nama donijeti dodatnih poslova koji neće biti dodatno honorirani«. Ovaj komentar se treba sagledati i u kontekstu činjenice da u sustavu socijalne skrbi nije nikada zaživjelo poticanje i nagrađivanje izvrsnosti kroz napredovanje stručnih radnika u zvanje mentora i savjetnika (članak 168, stavak 3, Zakon o socijalnoj skrbi, NN 73/97, 27/01, 59/01, 82/01, 103/03, 44/06, 79/07, 123/10) niti se počela dodjeljivati Državna nagrada za socijalni i humanitarni rad (u daljnjem tekstu: nagrada) je priznanje što ga Republika Hrvatska dodjeljuje za iznimna postignuća i doprinos razvoju i unaprjeđenju socijalne skrbi i humanitarnog rada u Republici Hrvatskoj (članka 168.a istog zakona).

Preporuke:

- Sustavno razvijati tehničke pretpostavke novog modela rada (odgovarajući prostorni uvjeti, informatička podrška, telefonska centrala...)
- Vođenje dokumentacije, pitanje unosa i praćenja novih saznanja o korisniku postaje od ključne važnosti. Nužno je razvijati »prijateljske« programe i potrebnu informatičku infrastrukturu za suvremeno i jednostavno vođenje dokumentacije.
- Uvesti mogućnosti napredovanja stručnjaka unutra sustava te početi dodjeljivati državnu nagradu za socijalni rad kako bi se nagradila i potaknula izvrsnost.

Profesionalni stres

Promjena, kao takva, čak i kad je na bolje, dovodi u jednom razdoblju do povećane razine stresa. Razina profesionalnog stresa, što je nama u fokusu, je tim izraženija ukoliko je promjena nametnuta ili nejasna. Podsjetimo se, profesionalni stres označava nesuglasje između zahtjeva radnog mjesta i okoline spram naših mogućnosti, želja i očekivanja da tim zahtjevima udovoljimo (Ajduković i Ajduković, 1996.). Taj raskorak često se povećava u razdoblju promjena.

Čovjek stalno procjenjuje okolna događanja, tj. svoje transakcije s okolinom, s obzirom na njihovo pozitivno ili negativno značenje za njegovu dobrobit. Transakcija primarno procijenjena kao »stresna« za pojedinca može značiti: (1) neposrednu opasnost (odnosi se na postojeću situaciju), (2) prijetnju (anticipirani gubitak ili povredu do koje može, ali ni ne mora doći) i (3) izazov (mogućnost napretka, daljnjeg rasta i razvoja). Procjena vlastitih sposobnosti i mogućnosti svladavanja određene situacije je sekundarna procjena koja povratno utječe na primarnu procjenu

pa se tako »prijetnja« može pretvoriti u »izazov« ili »izazov« u »prijetnju«. Tako npr. deinstitucionalizacija javne skrbi za djecu može predstavljati prijetnju djelatnicima da će izgubiti posao i kao takva im biti izvor stresa. No ta prijetnja može se pretvoriti u izazov na razini politike određene ustanove koja će razviti programe izvaninstitucionalnog zbrinjavanja. Ili stručnjak koji je radio u npr. dosadašnjem timu za brak i obitelj, može prelazak na rad po teritorijalnom modelu vođenja slučaja doživjeti kao degradaciju s obzirom na uloženo vrijeme u specijalizirano stručno usavršavanje ili se može brinuti ima li dovoljno kompetencija za npr. skrbništvo. To je za njega/nju izvor stresa. No s tim se može nositi na različite načine – glasno dovodeći u pitanje novu organizaciju rada, tiho izbjegavajući poslove za koje se ne osjeća kompetentno, dodatnim učenjem i slično.

Najnepovoljnija posljedica profesionalnog stresa je sindrom sagorijevanja na poslu. To je posljedica nerazriješenog i trajnog radnog stresa visokog intenziteta koje se očituje kao stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti uzrokovane dugotrajnom uključenošću u zahtjevne situacije. To je proces koji je reakcija na napetost vezanu uz posao, a u kojem se profesionalni stavovi i ponašanje prema korisniku mijenjaju u negativnom smjeru. Okolinski čimbenici koji tome pridonose u interakciji s osobinama ličnosti su: (1) preopterećenost poslom (kvantitativna ili kvalitativna), (2) konflikt uloga (nesklad između očekivanja koja dolaze iz više različitih izvora), (3) nejasnoća uloga (nesigurnost po pitanju očekivanja), (4) interpersonalni konflikti (vezani uz organizacijsku politiku i osobne vrijednosti, nesuglasica o tome kako bi trebalo obavljati posao) i (6) nedostatak podrške i povratne informacije od nadređene i suradnika.

Sve ove izvore mogli smo prepoznati u navodima stručnjaka i ravnatelja koji su sudjelovali u našem istraživanju (Ajduković i Urbanc, 2010.). Tako smo mogli vidjeti da neki ravnatelji imaju dojam da je izostala podrška MZSS-a, mnogi osjećaju da su preopterećeni poslom, da postoje nesuglasice oko toga kako treba planirati individualni plan skrbi/rada i drugo. Ove okolnosti dodatno naglašavaju potrebu za supervizijom.

Polazeći od toga, možemo očekivati povećanu razinu stresa i sagorijevanja na poslu. Ako se podsjetimo da sindrom sagorijevanja dovodi do emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjenog osobnog postignuća i ako pogledamo sve nepovoljne učinke stresa djelatnika na organizacijsko postignuće (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001.), onda je nedvojbeno da izostanak brige za mentalno zdravlje djelatnika može biti ozbiljna prepreka uspješnog provođenja reforme.

Preporuka:

- Razraditi strategiju prevencije profesionalnog stresa i integrirati je u različite aspekte djelovanja kakao na razini MZSS-a tako i na razini pojedinih CZSS-a kroz superviziju, edukaciju i mudro upravljanje primjenama.

ZAKLJUČNI OSVRT

Naše refleksije i preporuke ukazuju na važnost dviju skupina pitanja značajnih za daljnje provođenje novog modela rada u CZSS-u:

- konceptualno-stručna pitanja koja su vezana uz suvremena načela socijalnog rada, posebice korisničku perspektivu i osnažujuću praksu
- organizacijsko-rukovodna pitanja vezana uz suvremena načela menadžmenta i upravljanja organizacijskim promjenama.

Te dvije komponente uzajamno su povezane, a u međunarodnoj literaturi prepoznata je povezanost trendova razvoja u socijalnoj skrbi s razvojem upravljanja odnosno rukovođenje (Lawler i Harlow, 2005.). S obzirom da postoji dosta iscrpna domaća i strana literatura o suvremenim načelima socijalnog rada (Doel i Shardless, 2005.; Banks, 2006.; Čačinović Vogrinčić i sur. 2007.; Urbanc i Kletečki Radović 2007.; Urbanc, 2007.; Ajduković, 2008.; Ajduković i Radočaj, 2008.; Kletečki Radović, 2008.; Adams, Dominelli i Payne, 2009.; Littlechild, 2009.) u ovom završnom dijelu ćemo se više osvrnuti na do sada zanemareni dio, a to je organizacijsko-rukovodni aspekt.

Rukovoditelji trebaju osigurati kvalitetu usluga u skladu sa standardima kvalitete djelatnosti i uz uvažavanje mišljenja korisnika usluga i održavanje zadovoljstva svojih djelatnika. Kao što navode Lawler i Harlow (2005.), rukovoditelji tako postaju »super-heroji« javnog sektora. Tako dolazimo do koncepta strateškog vodstva koje se, iako razvijeno u području profitnog sektora, danas sve više spominje kao značajno u razvoju javnog i neprofitnog sektora (Phipps i Burbach, 2010.). Komponente strateškog vodstva su: određivanje svrhe ili vizije organizacije, razvoj i korištenje ključnih kompetencija, razvoj ljudskog kapitala, razvoj i održavanje djelotvorne organizacijske kulture, naglasak na etičkim načelima i djelovanju, uspostavljanje uravnotežene kontrole rada u organizaciji. Uloga najviše razine upravljanja promijenila se od donositelja odluka do kreatora organizacijskog okruženja. Pri tome se rukovoditelji u javnom i neprofitnom sektoru, za razliku od onih u profitnom sektoru, kontinuirano suočavaju s ograničenim resursima i ograničenim mogućnostima za dodatnu izobrazbu.

Polazeći od svega do sada navedenog, smatramo da je važno imati na umu da:

- Reforma (u ovom slučaju uspostava novog modela rada CZSS-a) ne može i ne smije biti administrativni akt, iako treba biti popraćena odgovarajućim administrativnim odlukama.
- Reforma treba biti vođena na načelima strateškog vođenja. Strateško vodstvo je nužno na razini MZSS-a i potrebno je da bude prepoznata osoba (ili tim) s jasnom ulogom i ovlastima koja ima funkcije strateškog

K. Urbanc, M. Ajduković: Novi model rada centara za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke

vođenja reforme kao proces upravljanja promjenama. Strateško vodstvo na razini CZSS-a također je dobrodošlo. No potrebno je definirati ovlasti ključnih ljudi u CZSS-u u odnosu na postojeću hijerarhijsku organizaciju sustava socijalne skrbi kao javnog sektora.

- Reforma podrazumijeva provođenje niza uzajamno povezanih promjena. Tako će, npr. dobar model prednjeg i stražnjeg ureda postati djelotvoran tek kad je uspostavljena jasna organizacijska shema komunikacije među uredima te kad su djelatnici i jednog i drugog ureda motivirani za promjenu i educirani za novi način rada. Ili npr. uspostava djelotvornog modela »vođenja slučaja« pretpostavlja i upoznavanje lokalne zajednice s novim pristupom u radu CZSS-u, ali i poticanje i podržavanje razvoja nekih novih usluga u lokalnoj zajednici, bilo kroz udruge civilnog društva ili kroz druge javne sektore.

LITERATURA

1. Adams, R., Dominelli, L. & Payne, M. (2009). **Social work: Themes, issues and critical debates**. Houndmills: Palgrave Macmillan.
2. Ajduković, D. (ur.) (2010). **Priručnik o provedbi Protokola o postupanju u slučaju nasilja u obitelji**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć i UNDP u Hrvatskoj.
3. Ajduković, M. (2007). Značaj supervizije za kvalitetni rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi. **Ljetopis socijalnog rada**, 14 (2), 339- 353.
4. Ajduković, M. (2008). Socijalni problemi, socijalni rizici i suvremeni socijalni rada. **Revija za socijalnu politiku**, 15 (3), 395 – 414.
5. Ajduković, M. (2009). Učinci projekta »Prevenција separacije i rane intervencije s obiteljima pod rizikom« iz perspektive djelatnika centa za socijalnu skrb. **Dijete i društvo**, 11 (1-2), 205-222.
6. Ajduković, M. & Ajduković, D. (1996). **Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
7. Ajduković, M. & Ajduković, D. (2004). Model evaluacije i učinci projekta Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi. **Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada**, 11 (1), 5- 41.

8. Ajduković, M. & Radočaj, T. (ur.) (2008). **Pravo djeteta na život u obitelji: Stručna pomoć obiteljima s djecom i nadzor nad izvršavanjem roditeljske skrbi kao proces podrške za uspješno roditeljstvo.** Zagreb: UNICEF.
9. Ajduković, M., Katkić-Stanić, T. & Urbanc, K. (2010). Reforma sustava socijalne skrbi – rizici i resursi za aktualnu promjenu. 4. konferencija socijalnih radnika, Opatija, 4. do 6. 10. 2010. **Zbornik sažetaka »Siromaštvo, socijalna isključenost i socijalni rad«**, 50.
10. Ajduković, M. & Urbanc, K. (2009). Integrirajući pristup u socijalnom radu kao kontekst razumijevanja individualnog plana skrbi. Ljetopis socijalnog rada, 16 (3), 505- 535.
11. Ajduković, M. & Urbanc, K. (2010). Kvalitativna analiza iskustava stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modelarada u centre za socijalnu skrb. **Ljetopis socijalnog rada**, 17 (3), 319-352.
12. Andersen, T. (1993). Reflection on reflecting with families. In: McNamee, Sh., Gergen, K. J. (ed.), **Therapy as social construction.** London: Sage, 54-67.
13. ANSE (2010). <http://www.anse.eu/html/basics.html>
14. Barrett, J., Selak-Živković, A., Wainwright, J. & Wolstenholme, C. (2009). CZSS: **Novi smjer razvoja. Nacrtni priručnik.**
15. Banks, S. (2006). **Ethics and values in social work.** London: BASW.
16. Beresford, P. (2005). Theory and practice of user involvement in research: making the connection with public policy and practice. In: Lowes, L. & Hullat, I. (eds.), **Involving service users in health and social care research.** Abingdon: Routledge, 6-17.
17. Chase, S. E. (2005). Narrative inquiry: Multiple lenses, approaches and voices. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds.), **The sage handbook of qualitative research** (3rd ed.), 651-679.
18. Certo, S. C. & Certo, S. T. (2008). **Moderni menadžment** (10 izdanje). Zagreb: MATE d.o.o.
19. Cree, V. E. & Davis, A. (2007). **Voices from the inside.** London: Routledge.

K. Urbanc, M. Ajduković: Novi model rada centara za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke

20. Čačinović Vogrinčić, G., Kopal, L., Mešl, N. & Možina, M. (2007). **Uspostavljanje suradnog odnosa i osobnog kontakta u socijalnom radu**. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada.
21. Doel, M. & Shardlow, S. M. (2005). **Modern social work practice: Teaching and learning in practice settings**. Hampshire: Ashgate.
22. Džombić, A. & Urbanc, K. (2009). Uključenost osoba s invaliditetom u nastavu socijalnog rada. **Ljetopis socijalnog rada**, 16 (2), 355 - 374.
23. International Social Worker's Federation (2001). <http://www.eassw.org/definition.asp>, (5.1.2010.)
24. Kekez Koštro, A., Salaj, I. & Urbanc, K. (2009). **Neki aspekti provedbe politike prema osobama s invaliditetom iz perspektive članova predstavničkih tijela** (neobjavljeni materijal).
25. Klapčić, B. (2010). Reforma sustava socijalne skrbi – iskustva psihologa. **Psiholog - hrvatski psihologijski magazin**, 11 (3-4), 62-66.
26. Kletečki Radović, M. (2008). Teorija osnaživanja u socijalnom radu. **Ljetopis socijalnog rada**, 15 (2), 215-242.
27. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2006). **Osnove marketinga**. Četvrto europsko izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
28. Kulenović, A. (1996). Evaluacija psihosocijalnih intervencija. U: Pregrad, J. (ur.) **Stres, trauma, opravak**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 269 – 291.
29. Lawler, J. & Harlow, E. (2005). Postmodernization: A phase we're going through? Management in social care. **British Journal of Social Work**, 35, 1163-1174.
30. Littlechild, B. (2009). Social work in the U. K.: The professional debate in relation to values and managerialism. In: Maglajlić, D. M. (ed.), **Social Work theory and practice**. Dubrovnik: IUC, 239-250.
31. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001.) Job burnout. **Annual Review of Psychology**. 52 (397 – 422).
32. Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). **Qualitative data analysis**. (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
33. Miley, K. K., O'Melia, M. & Du Bois, B. (1995). **Generalist social work practice**. Needham Heights: Allyn and Bacon.

34. Patton, M. Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)**. Newbury Park, CA: Sage.
35. Perrott, S. (2009). Social work and organisations. iN: Adams, R., Dominelli, L. & Payne, M. (eds.) Social work: **Themes, issues and critical debates**. Houndmills: Palgrave Macmillan, 103-115.
36. Phipps, K. A. & Burbach, M. E. (2010). **Strategic leadership in the nonprofit sector: Opportunities for research**. Lincoln: University of Nebraska. Institute of Behavioral and Applied Management.
37. Robbins, S. P & Judge, T. A. (2009). **Organizacijsko ponašanje**. Zagreb: MATE d.o.o
38. Saleebey, D. (1997). **The Strength Perspective in Social Work Practice**. New York: Longman.
39. Šućur, Z. (2008). Socijalna pomoć i socijalna skrb. U: Puljiz, V. (ur.), **Socijalna politika Hrvatske**. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 219-277.
40. Urbanc, K. (2007). Smisao i obilježja postmodernog pristupa u socijalnom radu. **Ljetopis socijalnog rada**, 14, (1), 179 – 195.
41. Urbanc, K. & Kletečki Radović, M. (2007). Aktivno učenje i kritičko mišljenje u kontekstu supervizijskog, edukacijskog i pomažućeg odnosa. **Ljetopis socijalnog rada**, 14, (2), 355-367.
42. Urbanc, K., Kletečki Radović, M. & Delale, A. (2009). Uključivanje i osnaživanje korisnika tijekom terenske prakse studenata socijalnog rada. **Ljetopis socijalnog rada**, 16, 2, 395 - 424.
43. Van Kessel, L. (2009.). *Coaching*: područje rada profesionalnih supervizora. U: Ajduković, M. (ur.), **Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva**. Zagreb: Biblioteka socijalnog Pravnog fakulteta u Zagrebu i Društvo za psihološku pomoć.
44. Vizek Vidović, V., Benge Kleitzen, S. & Čota Bekavac, M. (2002). **Aktivno učenje i kritičko mišljenje u visokoškolskoj nastavi. Priručnik za nastavnike – aktivno učenje i ERR okvir za podučavanje**. Zagreb: Forum za slobodu odgoja.
45. Zaviršek, D. & Videmšek, P. (2009). Uključivanje korisnika usluga u istraživanje i poučavanje: ima li tome mjesta u istočnoeuropskom socijalnom radu. **Ljetopis socijalnog rada**, 16, 2, 207-222.

*Kristina Urbanc
Marina Ajduković*

*Department of Social Work
Faculty of Law, University of Zagreb*

NEW MODEL OF SOCIAL CARE CENTRES: CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS

SUMMARY

The article describes considerations on current changes in the work of social care centres as an integral part of the social care system reform. Three levels of action, which can contribute to sustainable changes in the work of social care centres, are presented: (1) theoretical level, which reflects in the increasing of knowledge important for understanding the service user perspective, collaborative relations and empowerment as key concepts of key and sustainable changes in the work of social care centres; (2) applied level, operationalized through an interactive workshop with the employees of social care centres related to the work oriented to the principles of individual care plan/work; (3) level of advocating further changes and strengthening the preconditions for sustainability of the new work model in social care centres is operationalized through a series of recommendations. The recommendations are an outcome of combining our reflexions from the analysis of the results of the qualitative research conducted with the employees of five pilot centres, our theoretical commitments and professional experience and values.

The aim of this article is to contribute to the integration of social work theory and practice, where the role of science is to actively support the profession and help the experts in recognizing specificities of providing help and distinguishing these processes from difficulties related to organisation or administrative procedures. The need to create and keep a professional dialogue and collaborative relation at all professional levels was confirmed from the perspective of both the practitioners and the researchers, which is especially important in a time of change.

Key words: *social care system reform, user perspective, empowerment, collaborative relation, action research, sustainable development of the new work model in social care centres, change management.*

