**Vladan Jovanović**

**ANALIZA RADNIH PROCESA U CENTRIMA ZA SOCIJALNI RAD**

**U CRNOJ GORI**

**Podgorica jun-decembar 2024. godine**

Sadržaj:

Pretekst 3

Okvir i način rada 5

Retrospektiva 7

Nedavne promjene 13

Aktuelno obavljanje poslova 15

Gdje je danas centar za socijalni rad 37

Dugoročna perspektiva centra za socijalni rad 47

Zaključci 50

Preporuke 53

Prilog 61

**PRETEKST**

U sistemima poput crnogorskog čitava socijalna i dječja zaštita značajno se sagledava kroz centar za socijalni rad. Uobičajeno (drugom riječju: stereotipno) razumijevanje centra značajno utiče na njegovu i reputaciju čitavog sistema kojem pripada. Nećemo pogriješiti ako kažemo da su centri institucionalna čvorišta, bazične operativne ustanove sa karakteristikama institucionalne niti za čitavu socijalnu, dječju, porodičnopravnu i starateljsku zaštitu.

U ravni razumnih i opravdanih očekivanja, trebalo bi da osnivanjem centara budu obezbijeđeni institucionalni uslovi za funkcionisanje socijalne zaštite, te razvoj i unaprijeđenje socijalnog rada kao jednog od mehanizama za sprovođenje socijalne politike.

Centri su po svojoj strukturi multifunkcionalni, a ovakva njihova koncipiranost trebalo bi da u jednoj ravni omogući institucionalno jedinstven odgovor na jedinstvenost, međuzavisnost, uslovljenost i povezanost ljudskih potreba kad se one sagledaju kroz prizmu socijalne, dječje, porodičnopravne i starateljske zaštite. Ljudske potrebe konvergiraju, što je vjerovatno uticalo na osmišljavanje i formatiranje ustanova koje danas poznajemo kao centre za socijalni rad. Njihovi zadaci obuhvataju pravne i druge stručne operativne poslove u odnosu na zaštitu najšire populacije: djece i porodice, odraslih i starijih u vrlo različitim i najčešće kriznim životnim kontekstima. S obzirom na to, centri primjenjuju propise odnosno pravne norme o djeci i porodici (starateljstvu, usvojenju, odnosima između roditelja i djece), finansijskoj odnosno materijalnoj pomoći pojedincima i porodicama, kao i mjerama podrške u zajednici i institucionalne zaštite, mjerama savjetovanja i drugim mjerama i programima koji se realizuju samostalno i u saradnji sa državnim organima, drugim javnim službama i raznovrsnim organizacijama.

Veoma je lako uočiti da su centri za socijalni rad kompleksne javne ustanove. Njihova kompleksnost proističe iz raznovrsnosti društvenih očekivanja, na jednoj strani, ali i pravnim propisima uspostavljenog konglomerata uloga, na drugoj strani.

Kompleksnost fizionomije i institucionalnog habitusa centara, refleksija je ekonomskog i političkog života, tehnoloških transfofmacija, te društvenih i istorijskih promjena i previranja tokom vremena. Društveni problemi i fenomeni čine sve složeniji kontekst, koji neminovno utiče na ulogu i funkcionalnu sposobnost centara za socijalni rad. Otud nije čudno to što su u proteklim godinama centri postali predmetom kreiranja i izmjena brojnih instrumenata javnih politika, uključujući zakone i druge propise, ali i analiza i istraživanja kojima je trebalo artikulisati odgovore na, u suštini, sljedeća pitanja- Šta se u društvu dešava i koliko to ima uticaja na centre? Kako se centri nose sa aktuelnim fenomenima i problemima? U čemu kreatori politika u oblasti socijalne i dječje zaštite griješe kad su u pitanju centri za socijalni rad? Šta se sa centrima može učiniti da bi u svojim ulogama bili djelotvorniji?

Brojnost recentnih analiza u oblasti socijalne i dječje zaštite (kako separatnih, tako i analiza kao dijelova strateških dokumenata), uključujući one s fokusom na centre za socijalni rad u Crnoj Gori, upućuje na najmanje tri vrste razloga: 1) dinamičnu stvarnost (političku, ekonomsku, socijalnu i sl.); 2) kompleksnost centara za socijalni rad i prirodu njihovog sistemskog mjesta na kome se ukrštaju brojni problemi u socijalnoj i dječjoj zaštiti; i 3) izvjesnu dezorijentisanost kreatora javnih politika u ovoj oblasti, te upitni kontinuitet dugoročnog planiranja i nedostatak vizije kako državnih organa (kao pravno-političkih konstrukata), tako i rukovodećih osoba. Provjereni put u potrazi za idejama i odgovorom na pitanje: šta dalje? - često umije da bude stanovište da treba analizirati ono što je već analizirano. Uostalom, činjenice u vezi sa centrima za socijalni rad odavno su poznate, a difuzni podaci rasprostrti po postojećim analitičkim dokumentima. Prostor za ideje i odgovor na postavljeno pitanje ne nalazi se na toj strani, već u interpretacijama činjenica i području njihovog razumijevanja.

Bilo kako bilo, sve to pred profesionalca koji je u prilici da analizira centre za socijalni rad (na njih referiramo zato što su predmet ovog rada, ali tvrdnje iz nastavka rečenice mogu se odnositi na bilo koju oblast) postavlja najmanje tri mogućnosti: 1) da reciklira narative i produkte postojećih analiza; 2) da postojeće narative i produkte eklektički sažme i udahne im nov život (moguće i značenja); 3) da najprije identifikuje pitanja, a zatim izgradi uvide i kreira mogućnosti koji se makar u maloj mjeri ne mogu naći u zaključcima i preporukama postojećih analiza.

Originalnost nije cilj po sebi, niti to smije biti, ali pristup kojim se kombijuju druga i treća mogućnost, ipak, može opravdati resurse utrošene za analizu, a samom analitičko-sintetičkom preduzeću dati smisao. Za to je potrebna, između ostalog, promjena perspektive. Takođe, da bi se u odavno poznatom sadržaju vidjela drugačija značenja, potrebno je promijeniti dioptriju, a “stare knjige” nikako se ne smiju čitati na uobičajeni način (već odavno patiniran ili čak zahvaćen kognitivnom korozijom), koji je rutunirao razumijevanje pa se ništa drugačije i novo ne može ni naći u “primljenim porukama” i sferi shvatanja. A shvatanje, zapravo (kako poruke razumijemo) može da podstakne nove ideje. Tu se negdje nalazi i opravdanost ponovnog analiziranja centara za socijalni rad u Crnoj Gori.

Pokušaćemo da ovom analizom, koliko to mogućnosti i sposobnosti dozvoljavaju, nakon očišćenih starih mentalnih kalupa i korišćenjem drugačijih pristupa, iz već formulisanih nalaza i zaključaka uzmemo najbolje, u poznatom štivu potražimo drugačija značenja i vidimo ima li prostora za još nešto: pristupe kojima se otvara prostor za dugoročnije promjene, ma koliko one izgledale aktuelno teško ostvarive. Prepreke za pomenuti pristup u izradi ove analize nalaze se donekle u metodologiji uobičajenoj za “papire” ove vrste, ali one nisu nesavladive. Pokušaćemo da otvorimo pitanja kojih nije bilo u dosadašnjim sličnim analizama, poput onih koja se tiču genealogije centara za socijalni rad, razloga za njihovo postojanje tad kad su stvoreni kao entiteti za sprovođenje javnih politika u socijalnoj zaštiti, razloga za njihovo aktuelno postojanje, te onih pitanja koja se svode na: može li drugačije i šta sve to može da znači?

Takođe, pokušaćemo da se oslobodimo prekomjernog i necjelishodnog tereta podataka kad se nameću u onom svom vidu koji lako misao zarobi i ubaci je u davno napravljen kalup. Podaci i brojevi, procenti i udijeli sami za sebe ne znače ništa naročito ako im dodatnu vrijednost ne da misao, a u brojnim stručnim radovima to kao da nije jasno: često su prepuni podataka, a ispražnjeni od mišljenja i ideje čemu podaci uopšte služe i šta s njima valja činiti.

**OKVIR I NAČIN RADA**

Analiza je realizovana povodom Javnog poziva broj 01-128/24259 od 19.4.2024. godine za izbor stručnog konsultanta za izradu analize radnih procesa u centrima za socijalni rad. Javni poziv objavio je Zavod za socijalnu i dječju zaštitu u Podgorici (dalje: Zavod), s obzirom na to da je Planom i programom rada Zavoda za 2024. godinu planirana izrada navedene analize.

Cilj analize je sagledavanje dosadašnje prakse rada centara za socijalni rad, načina organizacije i podjele poslova, kao i kadrovske strukture pojedinih službi radi unaprijeđenja kvaliteta rada sa korisnicima.

Analiza obuhvata: 1) primjenu zakonodavnog okvira relevantnog za centre za socijalni rad; 2) uslove za obavljanje poslova u centru za socijalni rad, što uključuje: menadžment i kadrovsku strukturu[[1]](#footnote-2); usklađenost rada zaposlenih sa sistematizovanim opisom posla; prijem, procjenu i planiranje u radu sa korisnicima; vođenje slučaja; superviziju; percepciju stručnih radnika centara za socijalni rad supervizije koju pruža Zavod; 3) prepreke s kojima se centri za socijalni rad susrijeću prilikom rada sa korisnicima; i 4) korišćenje informacionog sistema socijalnog staranja[[2]](#footnote-3).

Na osnovu rezultata analize sačinjene su **preporuke** za unaprijeđenje normativnog okvira koji se odnosi na način i organizaciju rada centara za socijalni rad u Crnoj Gori.

Metodologija za izradu analize sastoji se od: sažete **desk analize** predmetnih instrumenata javnih politika, zakonskih i podzakonsih akata, kao i analiza sekundarne istraživačke građe; **terenskog istraživanja** prakse, koje se sastoji od: ankete**[[3]](#footnote-4)**: fokus grupa**[[4]](#footnote-5)** i sastanka sa predstavnicima resornog ministarstva[[5]](#footnote-6); kao i **izrade analize sa preporukama,** koja je nakon komentara Zavoda i drugih zainteresovanih strana rezultirala **finalnom analizom** krajemoktobra 2024. godine i njenim javnim **predstavljanjem** u Podgorici.

**RETROSPEKTIVA**

Svaka društvena i državna institucija mora imati svoj razlog, a poželjno je da ima i smisao. E sad, razlog može biti valjan i utemeljen u osnovama postojanja države odnosno potrebama društva da ljudima olakša i popravi život ili ga (i to se dešava) učini plemenitijim. Razlog može biti i trivijalan, čak duboko pokvaren, kad se nalazi u sferi pseudopolitike, zapravo politikantstva, odnosno nakaradno shvaćenoj politici kao prilici za lov na blago i otimačinu (poželjno pod zvučnim parolama koje se na ovim prostorima obično tiču nacije, vjere i uz korišćenje krupnih riječi kad se isprazne od stvarnog značenja, poput samostalnosti, razvoja, napretka, svijetle budućnosti i tako dalje). Pomenuti razlozi ne tiču se samo osnivanja novih već i (zlo)upotrebe postojećih institucija. Ali razlozi osnivanja i funkcionisanja institucija mogu biti i duboko fundirani u slojevima društvenih potreba, a institucija, ustanova, javna služba, kako se već u kojem kontekstu naziva, treba da bude način (najbolji u tom trenutku) kako na aktuelne potrebe odgovoriti.

Centri za socijalni rad nastajali su u Jugoslaviji pedesetih i šezdesetih godina XX vijeka kao višefunkcionalne stručne ustanove socijalne zaštite preko kojih se zadovoljava značajan dio socijalno-zaštitnih potreba građana.

Prema dr Tomislavu Кrgoviću i dr Miloradu Milovanoviću, predlog za osnivanje centara za socijalni rad prvi put je iznijela dr Erna Saider ekspert OUN u svom elaboratu „Problemi socijalne zaštite u Federativnoj Narodnoj Republici Jugoslaviji“. Skraćenu verziju ovog elaborata razmatralo je tadašnje Savezno izvršno vijeće 19. maja 1956. godine. Predlog za osnivanje centara za socijalni rad zasnivao se na tezi da nijedan organ niti ustanova nije mogao da se angažuje na stručnim rješavanjima pojedinačnih slučajeva, te da je u takvoj situaciji bilo moguće osposobiti neku od postojećih organizacija za operativni rad u socijalnoj zaštiti ili osnovati novu organizaciju. Tadašnje političke strukture nadležne za socijalna pitanja opredijelili su se za osnivanje centara za socijalnu zaštitu, koji bi imali karakter ustanova organizovanih po principima društvenog upravljanja i pod nadzorom narodnog odbora. Ove organizacije trebalo je da se finansiraju iz sredstava fondova za socijalnu zaštitu.[[6]](#footnote-7)

Zadaci ovih centara obuhvatali su operativne poslove u odnosu na zaštitu djece i porodice, kao i zaštite odraslih i starih i invalidske zaštite djece i odraslih. U okviru prve grupe poslova zadaci centara bili su primjena propisa o djeci i porodici (starateljstvu, usvojenju, odnosima između roditelja i dece), primjena ekonomske pomoći, primjena mjera poluzatvorene i zatvorene zaštite, primjena drugih mjera savjetovanja i zaštite u saradnji sa službama zdravstvene zaštite, socijalnog osiguranja, profesionalne orijentacije, posredovanja rada, obrazovanja i dr. Pored navedenih operativnih poslova centara bili su planirani i određeni zadaci u vidu socijalnih akcija zasnovanih na odgovarajućim istraživanjima. Planirane zadatke centara, zasnovane na primjeni propisa, trebalo je da realizuju socijalni radnici, ali i volonteri. Inovativnost u koncipiranju rada u okviru socijalnog, psihološkog i pedagoškog rada, u okviru socijalne zaštite tih pedesetih godina dvadesetog vijeka, ogledala se i u osnivanju psihološko-pedagoških ili medicinsko-pedagoških savjetovališta za rad sa roditeljima i djecom prilikom poremećenih odnosa između roditelja ili roditelja i djece, kao i prilikom poremećaja u društvenom ponašanju djece. Metodološki okvir pedagoško-psiholoških savjetovališta omogućio je transformaciju centara za socijalni rad u stručne službe za socijalnu zaštitu u lokalnoj zajednici (opštini). U skladu sa preporukom Savezne skupštine iz 1961. godine podržano je i podstaknuto osnivanje centara za socijalni rad kao stručnih službi za primjenu socijalnog, psihološkog i pedagoškog rada, socijalnu zaštitu i pružanje usluga pojedincima i porodicama. Prema navedenoj preporuci trebalo je da centri za socijalni rad analiziraju socijalne probleme i otkrivaju njihove uzroke, da predlažu mjere i rešavaju probleme socijalne zaštite, primjenjuju starateljske mjere, rade na rješavanju socijalnih problema pojedinaca i porodica, ali i da sarađuju sa mjesnim i stambenim zajednicama, školama, zdravstvenim ustanovama, društvenim organizacijama, socijalnim radnicima u privrednim organizacijama i ustanovama. Naročito je važno ukazati na očekivanje iz završnog dijela pomenute preporuke, tj. da će centri za socijalni rad postati značajan faktor u „usklađivanju ekonomskog i socijalnog razvitka komune“. Prvih godina centri su imali status opštinske stručne službe za socijalni rad i socijalnu zaštitu, a njihov primarni zadatak bio je „ostvarivanje tzv. stručnih poslova u oblasti socijalne i starateljske zaštite na teritoriji date opštine ili opština ako su u pitanju međuopštinski centri za socijalni rad“.[[7]](#footnote-8)

Od samih početaka u centrima su obavljani poslovi socijalne, porodičnopravne i starateljske zaštite i angažovani su različiti profili stručnjaka - socijalni radnici, psiholozi i pedagozi. Bilo je potrebno metodološki harmonizovati njihove stručne postupke koji su se razlikovali s obzirom na specifičnosti formalnih zahtjeva različitih struka. Različite stručne postupke je trebalo usaglasiti za potrebe jedne službe sa prilično jasno definisanim ulogama u socijalnoj zaštiti. U centre za socijalni rad interpolirani su, pored stručnih poslova u okvirima navedenih struka, i upravni poslovi, što je prema nekim mišljenjima predstavljalo opasnost od bojenja centra pravnim pristupima na štetu stručnog, socijalnog, psihološkog i pedagoškog rada. Trebalo je socijalni rad administrativno, metodološki i organizaciono urediti tako da predstavlja funkcionalnu cjelinu i omogućava eksponiranje uloga koje su mu namijenjene. Upravni (pravni) postupak i stručni postupci navedenih struka integrisani u jedinstvenu formalno-stručnu proceduru sa prepoznatljivim glavnim sastojcima - pravnim na jednoj strani i stručno-socijalno-psihološko-pedagoškim na drugoj strani koja je potom srasla u stručni rad centra za socijalni rad. Socijalni radnici, psiholozi i pedagozi, kojima su se pridružili i drugi profili tzv. pomažućih struka (specijalni pedagozi, andragozi i drugi) sa metodološkog aspekta srasli su i stvorili novi identitet pod nazivom „stručni rad“, a oni su generički nazvani stručnim radnicima.[[8]](#footnote-9)

Kada su u pitanju centri za socijalji rad u Crnoj Gori, sve do sad iznijeto, može se smatrati linijom dugog trajanja, odnosno kontinuitetom u institucionalnim a dobrim dijelom i u metodološko-organizacionim pristupima funkcionisanja ovih institucija.

Šta je iz današnje perspektive uočljivo u mjestu i ulozi centara za socijalni rad prije više od pola vijeka i danas? Suštinski radi se o istim institucijama. Uz manje terminološke promjene i, naravno, uzimajući u obzir promjene u centrima izvršene u drugoj dekadi dvadeset prvog vijeka (o tome ćemo više kasnije) - čitajući tekst o centrima iz vremena kad su tadašnja djeca danas već penzioneri, lako pomislimo da čitamo štivo o današnjim centrima za socijalni rad. Centri za socijalni rad zapravo su u suštini isti tokom perioda koji gotovo da pokriva očekivani životni vijek u Crnoj Gori.[[9]](#footnote-10) U čemu se ogleda ta uočljiva podudarnost? Najmanje u sljedećem: 1) centri za socijalni rad su sve vrijeme ključne javne službe u sprovođenju politika koje se odnose na socijalnu zaštitu; 2) centri su organizaciono i metodološki “baždareni” na kombinaciji upravnopravnog i stručnog rada; 3) u centrima se riješava o pravima, učestvuje u korišćenju odnosno pružanju usluga korisnicima, ali su i sa značajnim mjestom u sferi utvrđivanja potreba i planiranju (u lokalnoj zajednici i šire) u oblasti socijalne i dječje zaštite; 4) centri su sve vrijeme zadržali izraženu gravitacionu moć, tj. raznorodni poslovi (od administrativnih do visokoprofilisanih stručnih poslova) gravitiraju ka njima, a u kriznim situacijama (kojima posljednje decenije obiluju) vezanim za siromaštvo, socijalnu depriviranost i slično, često dobijaju nova zaduženja. Među profesionalcima u centrima za socijalni rad vlada neformalno ali i te kako autentično uvjerenje da kreatori politika (lokalni i državni) kad ne znaju šta će s nekim socijalnim izazovom, daju ga u nadležnost centru.

A šta se od vremena nastanka centara za socijalni rad primijenilo? U državno-organizacionoj ravni, Crna Gora nije federalna jedinica veće države, ta država odavno ne postoji. U ideološko-političkoj ravni, Crna Gora nije jednopartijska država sa vladajućom komunističko-socijalisičkom ideologijom, već višestranačka parlamentarna demokratija sa problemima karakterističnim za mlade demokratije, institucionalno nekonsolidovane države i građanski nedovoljno sazrela društva. U sferi makroekonomije, Crna Gora nije industrijska država sa komandnom privredom, već liberalna ekonomija sa slobodnim tržištem i brojnim izazovima u toj sferi, povezanim s globalnom ekonomijom, domaćom visokom politikom i korupucijom. U pogledu svojinskih pitanja, u Crnoj Gori više nije dominantna društvena svojina, već privatna svojina, privatna inicijativa, kao i važna paleta državnih resursa sa poželjnom funkcijom javnih dobara i zadovoljavanja javnog interesa. U Crnoj Gori danas nema radničke klase kakva je postojala u vrijeme nastanka centara za socijalni rad, sfera rada je diverzifikovana, sigurno radno mjesto značajno je zamijenjeno nesigurnim povremenim poslovima i sl. Ako nakratko osmotrimo socijalnu sigurnost, više ne možemo reći da je ona konstanta sa izraženom društvenom odgovornošću i brigom o socijalnm pitanjima i problemima građana: pretežno je na sceni lična odgovornost za socijalnu i ekonomsku egzistenciju i blagostanje pojedinaca (uz nejaku mrežu sistemske socijalne sigurnosti).

Jesu li socijalni problemi danas isti kakvi su postojali u vrijeme nastanka i razvoja centara za socijalni rad? Nisu! Izuzetno se razlikuju. Umjesto sitnog i krupnijeg kriminala, socijalne neprilagođenosti karakteristične za socijalističke države toga doba i zloupotrebe službenog položaja (danas sa izvjesnom sjetom možemo gledati na zlouptrebu resursa od strane “drugova”, partijskih ili društevnih rukovodilaca, radi izgradnje privatne kuće ili vikendice, što je benigno muljanje u poređenju s današnjim organizovanim kriminalom gdje se u nekim državama na prostoru koji se naziva Zapadnim Balkanom često ne vidi razlika između države i mafije; a stari ulični kriminal je dječja igra u poređenju sa regionalno i na širem nivou uvezanim kriminalnim organizacijama koje se bave trgovinom narkoticima, trgovinom ljudima, organizovanom prostitucijom, trgovinom oružja i tako dalje). Današnji tzv. obični čovjek i prosječni radno aktivni građanin odavno nije radnik u fabrici, koji od preduzeća očekuje društveni stan sa stanarskim pravom i posao do penzije. Danas djeca i mladi nisu u pogledu svog formiranja i sazrijevanja pod uticajem istih društvenih, vrijednosnih i etičkih vektora kao njihovi vršnjaci prije pola vijeka i više. Porodica se značajno razlikuje od nekadašnje, kako po generacijama koje obuhvata, tako i po brojnosti, modalitetima funkcionisanja i prioritetima za egzistenciju, očuvanje integriteta i razvoj. Takođe, obrazovanje je aktuelno dobilo drugačiji status u društvu, ne tako prominentan kao ranije, a uticaj na odrastanje djeteta i mlade osobe dugo se već ne nalazi dominantno u porodici. Djeca i mladi rođeni kao Genercija Z (u sociološkoj literaturi ređe se koristi naziv: Internet generacija), kao ni oni rođeni kao Milenijalci, po načinima usvajanja stvarnosti, učenju i odrastanju, a u značajnoj mjeri i po svojim svetonazorima i perspektivama, ne mogu se ni približno poistovjetiti s djecom i mladima koji su to bili u periodu nastanka i razvoja centara za socijalni rad.

Na kraju, **realnost je duplirana**; danas ne postoji samo prostor-vrijeme kakav je postojao od nastanka čovjeka; životni prostor se razlio po digitalnoj sferi, dio životne prakse i realnosti pojedinaca danas je digitalni (artificijalni) prostor uz sve veće prisustvo uvećane realnosti (*augmented reality*).

U dezorganizaciji i destabilizaciji društva, koja se na ovim prostorima Evrope (Zapadnog Balkana) duže od četvrt vijeka naziva tranzicijom, došlo je do konfuzije vrijednosti i morala. Radnička klasa koja je bila motorna snaga ekonomije iz vremena nastanka prvih centara, dobrim dijelom je nestala iz nekoliko razloga: više nema velikih preduzeća u kojima je ona bila angažovana, promijenila se struktura ekonomije na globalnom, nacionalnom i lokalnom nivou, a udio bruto domaćeg proizvoda od proizvodne ekonomije smanjen je u korist usluga i sektora koji tada nisu ni postojali (informacione tehnologije i veliki broj usluga koje su nastale zahvaljujući tehnološkim promjenama).

Socijalni problemi koji su generisani nekadašnjim društvenim uslovima, proistekli iz ekonomskih zahtjeva i političkih očekivanja usmjerenih ka pojedincima i porodicama, zamijenjeni su drugačijim izazovima sa kojima se susreću savremeno dijete, roditelj, mlada osoba i porodica, kao i izazovima koji dolaze od smanjenja nataliteta, promijenjene starosne i obrazovne strukture stanovništva, nezaposlenosti, drugačijih formi radnog angažovanja (kao što smo rekli, nekadašnji stalni radni odnos i siguran posao sa perspektivnom stambene obezbijeđenosti ustupio je mjesto nesigurnim poslovima i kratkotrajnijim radnim angažmanima). Umjesto nekadašnjeg proleterijata i radničke klase u društvenoj i ekonomskoj stvarnosti sve značajnije zastupljen je prekarijat.

Svi ovi faktori u Crnoj Gori, i ne samo u njoj, generišu transgeneracijsku dezorijentisanost, nesigurnost, neizvjesnost i disfunkcionalnost u ravni života pojedinaca i porodica, ali i šire zajednice.

Svijet u kojem su nastajali centri u tadašnjoj socijalističkoj državi, ostao je u talozima hronika i sjećanja ljudi srednjeg i starijeg životnog doba. Takav svijet odavno nije činilac realnosti, usložnio se i postao kompleksniji. Čovjek i društvene institucije, koje su ga stvorile (neprekidno ga i dalje stvaraju), neizbježno mu se prilagođavaju, stvaraju modele ponašanja i institucionalne forme povezane normama i procedurama (uz sve veće posredovanje tehnologije) da bi se održavao balans između realnosti potreba i responzivnosti institucionalne prakse.

I još nešto, u vrijeme nastanka centara za socijalni rad na ovim prostorima nije postojao građanski aktivizam kakav danas poznajemo. Nevladinog sektora u današnjem smislu riječi nije bilo nigdje na obzorju, niti uloge nevladinih organizacija bilo kao *wachdog* organizacija (za praćenje poštovanja ljudskih prava), neizostavnog elementa participativne demokratije, donosilaca novih ideja i pokretača inicijativa za promjene u raznim sektorima (uključujući i sektor socijalne i dječje zaštite), ali ni kao realizatora programa i pružalaca socijalnih usluga. Institucionalni uticaj dolazio je samo iz državno generisanih javnih službi, što danas nije slučaj, jer imamo značajan broj ovih organizacija koje su odigrale važnu ulogu u unaprijeđenju socijalne i dječje zaštite, stvaranju novih programa i usluga, a bez kojih neke usluge i programi podrške danas ne bi bili dostupni građanima u mjeri u kojoj su dostupni.

Imamo sasvim dovoljno razloga da sebi postavimo dva pitanja: 1) može li se u ovome snaći stari dobri centar za socijalni rad? 2) razumije li uopšte taj naš centar sve promjene oko sebe?

**NEDAVNE PROMJENE**

Prije oko jedne decenije u Crnoj Gori započinjali su procesi u socijalnoj i dječjoj zaštiti, kojima je trebalo potražiti odgovore na društvene i druge kontekstualne promjene. Ti odgovori ticali su se u značajnoj mjeri i centara za socijalni rad. U nastavku ćemo ih ukratko izložiti, da bismo nastavljajući analizu konteksta došli do ključnih pitanja usmjerenih na centar za socijalni rad, te da bismo, zatim, koliko je to moguće i zasnovano na činjenicama otvorili moguće kratkoročne, srednjoročne i dugoročne perspektive.

Usvajanje Zakona o socijalnoj i dječijoj zaštiti (2013)[[10]](#footnote-11) predstavlja jednu od najznačajnijih promjena u sistemu socijalne i dječije zaštite. Ovaj zakon je jedan od rezultata planiranja i strukturnih promjena u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori. Umnogome usljed (ne)kompatibilnosti s institucionalnim i normativnim okruženjem u kojem je sprovođen, kao i usljed brojnih promjena u okruženju u kome funkcioniše, ovaj zakon je pretrpio višestruke izmjene. Ovaj zakon jeste unijeo paradigmatične promjene u sistem socijalne i dječije zaštite:propisano je da su prava iz socijalne i dječje zaštite osnovna materijalna davanja i usluge socijalne i dječje zaštite. Već ova odredba ukazuje na mijenjanje paradigme, jer je jedna od čvorišnih promjena, koje su uzrok čitavog niza drugih, a nalaze se u: standardizaciji usluga socijalne i dječje zaštite, normativnoj prilagođenosti za pluralizaciju pružalaca usluga, prestrukturisanom regulatornom sistemu s licenciranjem pružalaca usluga i stručnjaka u socijanoj i dječjoj zaštiti, sistemu akreditacije programa, novom regulatornom tijelu – Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu, i tako dalje, ali i, a to nam je za potrebe ove analize najvažnije, **drugačijoj organizaciji, kao i proceduralnoj i metodološkoj postavci centara za socijalni rad**. Izvršena je reorganizacija centara, a osnovani su i novi centri za socijalni rad, kako bi građani imali bolju pristupačnost pravima iz socijalne i dječje zaštite. Donijeti su podzakonski akti, kojima je propisana organizacija i način rada u centrima za socijalni rad, stručni poslovi u oblasti socijalne i dječje zaštite, standardi usluga socijalne i dječje zaštite, sistem kvaliteta u socijalnoj i dječjoj zaštiti i druga pitanja od uticaja na funkcionisanje sistema socijalne i dječje zaštite.I nakon promjena u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori,centar za socijalni rad nastavio je da odlučuje o pravima iz socijalne i dječje zaštite, s tim što se broj tih prava umnogostručio.

Da se sada fokusiramo na organizacione i metodološke promjene u cetrima za socijalni rad, kao dijelu reformskih zahvata u socijalnoj i dječjoj zaštiti u proteklih nešto više od deset godina. Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad[[11]](#footnote-12) donijeo je niz strukturnih promjena koje se najčešće predstavljaju kao promjene u radu stručnih radnika u centrima. Promjene su bile vidljive i u značajno inoviranoj terminologiji čija značenja su predstavljala posebne zahtjeve za suštinskim razumevanjem i izgradnjom spremnosti da se stručni poslovi u centru odvijaju drugačije, iako umnogome slično kao ranije. Značajne promjene nalaze se u **unutrašnjoj organizaciji centra, uvođenju metoda vođenja slučaja i superviziji**. Grupisanje poslova u centru vrši se, po pravilu, u okviru organizacionih jedinica. Za svaki predmet (slučaj: *eng. case*) u centru određuje se voditelj slučaja (*eng. case manager*), koji bi trebalo da obezbijedi kontinuitet u planiranju aktivnosti i mjera, da unaprijedi individualnu odgovornost, kao i da u percepciji korisnika personalizuje bezličnu instituciju. Vođenje slučaja nije ukinulo timski rad (to nije ni bila intencija kreatora ovih promjena), on je samo dobio priliku da se postavi i koristi drugačije, adekvatnije i cjelishodnije, pametnije i efektivnije. Od supervizora se, sudeći po pravilniku i metodološkim okvirima, očekuje da obezbijedi poštovanje standarda stručnog rada voditelja slučaja, tako što koordinira i usmjerava njegov rad i pomaže mu da postigne bolje rezultate.

Vođenje slučaja (o njemu više u posebnom dijelu ovog teksta) i organizacija rada u skladu sa navedenim pravilnikom, u centrima odrazili su se, između ostalog, razvijanjem znatnog broja propisanih obrazaca koji usmjeravaju, ali i opterećuju rad profesionalaca mnoštvom podataka koje stručnjaci unose tokom rada na svakom slučaju. Prema nalazima istraživanja, potrebno je preispitati cjelishodnost obrazaca koji se koriste u centrima, način njihove upotrebe i usklađenost sa izvještavanjem prema drugim sistemima, sve s ciljem smanjenja administriranja, jer ono stručnim radnicima oduzima vrijeme potrebno za sam rad sa klijentima.[[12]](#footnote-13) Važno mjesto u socijalnoj i dječjoj zaštiti koncepcijski zauzimaju usluge, s fokusom na usluge u lokalnoj zajednici. Iako nisu dostigle željeni nivo, ove usluge pozitivno utiču na kvalitet socijalne zaštite i njegovu veću dostupnost korisnicima. Važno je napomenuti da usluge, osim usluga procjene i planiranja u okviru javnih ovlašćenja, prvenstveno treba da pružaju druge (licencirane) organizacije, a ne centar.

Najvažniji dio uređenja sistema socijalne i dječje zaštite prije više od jedne decenije bio je završen samo u bazičnom smislu. Propisi od kojih su najvažniji Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti i podzakonska akta za njegovu primjenu, u najvećoj mjeri su konsolidovali normativnopravni okvir za funkcionisanje institucija u oblasti socijalne i dječje zaštite u čijem je središtu centar.

Sve promjene u centru i čitavoj socijalnoj i dječjoj zaštiti nisu bile moguće bez političkih razumijevanja i podsticaja, spremnosti na kreativne pristupe i rizike koje sa njima mogu doći, kao ni bez inovativnih teorijskih i konceptualnih pristupa. Ljude možete natjerati da rade više, malo teže ćete ih natjerati da rade bolje, ali nikako ih ne možete najterati da rade kreativnije - za to je potreban podsticajni ambijent bez kontrole, krutog nadzora i poruka nerijetko konfuznih i destimulativnih.

**AKTUELNO OBAVLJANJE POSLOVA**

Ovaj segment analize obuhvata načine sprovođenja prijema, procjene i planiranja u radu sa korisnicima, kao i mogućnosti realizacije planom predviđenih aktivnosti (izlazak na teren, poštovanje rokova, korišćenje tima u složenim situacijama i specifičnim predmetima, oblici i dostupnost podrške unutar organizacije, međusektroska saradnja i sl.).

**Prijem**

Uanalizi funkcionisanja centara za socijalni rad iz 2019. godine[[13]](#footnote-14) stoji **da se postupak prijema ne obavlja u skladu s predviđenom procedurom** u svim centrima za socijalni rad. Najveće razlike prisutne su između sjedišta centara i područnih jedinica: u sjedištima su na prijemu angažovani stručnjaci adekvatnih stručnih profila, dok u područnim jedinicama najčešće na prijemu rade i finansijsko- administrativni radnici. U praksi postoje **modeli organizacije prijema, od kojih su dva u skladu sa propisima, a dva to nisu**: 1) formirana je prijemna kancelarija sa stručnim radnicima i finansijsko-administrativnim radnicima (što je u skladu sa propisima); 2) određen je stručni radnik na materijalnim davanjima koji je prijemni radnik (što je u skladu sa propisima); 3) prijem vrše svi stručni radnici, dok radnik koji je zadužen za prijem samo unosi podatke u informacioni sistem (što nije u skladu sa propisima); 4) posao prijema za korisnike koji dolaze zbog prava na materijalna davanja vrši finansijsko-administrativni radnik, dok poslove prijema za vođenje slučaja radi direktno voditelj slučaja, koji kasnije otvara slučaj i radi na njemu (što nije u skladu sa propisima).

U istoj analizi stoji **da postupak prijemne procjene za identifikovanje rizika i određivanje stepena prioriteta postupanja, nije zaživio**; tj. ni u jednom centru prilikom prijema nije određen prioritet postupanja, već neodložne intervencije najčešće organizuje direktor, odnosno rukovodilac u slučajevima nasilja ili visokog stepena ugroženosti djece, a ne radnik zadužen za prijem. Međutim, prijem u cilju ostvarivanja materijalnih davanja, kao posao tehničke prirode, odvija se u svim centrima bez većih problema.

Identifikovana je i različita praksa informisanja korisnika materijalnih davanja o potrebnoj dokumentaciji i koracima, koje je korisnik potrebno da preduzme radi ostvarivanja prava. Takođe, kada se radi o materijalnim davanjima, radnik na prijemu, predmet uvijek prosljeđuje rukovodiocu, što nije uvijek slučaj s vođenjem slučaja: rukovodilac nije u svim centrima osoba koja zaista i raspodjeljuje predmete, već se u manjim centrima, odnosno područnim jedinicama, radnici sami organizuju i preuzimaju predmete ili je broj voditelja slučaja mali, pa je samo jedan radnik voditelj slučaja i praktično ne postoji mogućnost raspodjele predmeta. U centrima u kojima postoji prijemna kancelarija, prijem vrši stručni radnik na prijemu i predmet prosljeđuje rukovodiocu, ali, ukoliko prijem vrši voditelj slučaja, on nema podršku radnika na administrativno-finansijskim poslovima.

Ako otvorimo pitanje kriterijuma za raspodjelu predmeta, po tom pitanju prema navedenoj analizi postoji različita percepcija stručnjaka u centrima: skoro polovina smatra da postoje kriterijumi za dodjelu novih predmeta, nešto više od četvrtine da kriterijumi ne postoje, a četvrtina voditelja slučaja navodi da ne zna da li postoje takvi kriterijumi.

Ako pažnju usmjerimo na (očekivanu) ulogu centra kao javne službe koja treba da ima proaktivni pristup u rješavanju problema iz svoje nadležnosti, koje imaju stanovnici lokalne zajednice, znakovit uvid možemo steći iz toga kako centar dolazi do svojih korisnika. I ove podatke pruža nam analiza funkcionisanja centara za socijalni rad iz 2019. godine, kojom je utvrđeno da **centar ni u jednom slučaju nije identifikovao korisnike kroz proaktivni pristup**, već su njegovi korisnici to postali nekim od sljedećih načina: 1) sami su došli u centar i tražili pomoć ili su roditelji/rođaci prijavili slučaj; 2) telefonski je prijavljena potreba za podrškom od strane korisnika; 3) upućivanje od strane drugih službi – najčešće policije, pravosuđa i organizacija civilnog društva; 4) upućivanje preko stručnog radnika na materijalnim davanjima. Tokom prijema često se kontekst ne proširuje na priču izvan samog zahtjeva koji korisnik podnosi, tako da se dešava da izostane blagovremeno identifikovanje i nekih drugih izazova u životu korisnika.

Za funkcionisanje prijema važno je naglasiti da je usmjereno ka postupanju po zahtjevima za ostvarivanje široke palete prava iz oblasti materijalnih davanja. Prijem je u suštinskom smislu inicijalno osmišljen kao svojevrsna trijaža odnosno „čuvar ulaza“, s tim što se mora istaći da ove njegove komponente u praksi gotovo da i nema. Injicijalna ideja bila je da prijemni intervju sa potencijalnim korisnikom obavlja najiskusniji stručni radnik u centru za socijalni rad, te da taj intervju traje trideset do četrdeset pet minuta bez obzira na kontekst obraćanja, što nikada nije ostvareno u praksi. Nameće se pitanje da li je takav prijem uopšte moguć pri postojećem stanju stvari i prevelikom obimu nadležnosti centra za socijalni rad.

**Procjena**

Početna procjena bila je propisana Pravilnikom o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad, broj: 56-775/2013-2 od 4.decembra 2013. godine. Šta nam o praksi u vezi sa **početnom procjenom** govore rezultati analize centara za socijalni rad iz 2019. godine? Ni u jednom centru nije zabilježena praksa planiranja početne procjene, konsultacije sa supervizorom, odnosno rukovodiocem i kreiranje plana kontakata i postupaka prikupljanja podataka. Početna procjena najčešće se realizuje spontano od strane voditelja slučaja ili neformalnog tima, stručni radnici ne prikupljaju informacije prilikom početne procjene različitim metodama i iz različitih izvora, a ova procjena se, prije svega, zasniva na opservaciji i razgovoru s korisnikom, članovima porodice i djetetom u okviru kućne posjete.[[14]](#footnote-15) Pravilnikom o izmjenama i dopunama pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad, broj: 56-469/19-3 od 25. jula 2019. godine, umjesto **početne procjene** uvedena je **procjena**, te je propisano: “Nakon otvaranja slučaja, donošenja odluke o nivou prioriteta i određivanja voditelja slučaja počinje procjena, koja je osnov za određivanje sadržaja rada sa korisnikom, radi pružanja usluga. Procjena traje najduže deset radnih dana. U izuzetnim slučajevima, po odobrenju supervizora odnosno rukovodioca stručne službe, vremensko trajanje procjene može se produžiti za još 30 dana. Odluka o osnovnom sadržaju rada donosi se uz aktivno učešće i saradnju korisnika i njegove porodice.”[[15]](#footnote-16) Konsekventno, umjesto **planiranja početne procjene** uvedeno je **planiranje procjene[[16]](#footnote-17)**, umjesto **postupaka početne procjene** uređeni su **postupci procjene**[[17]](#footnote-18), umjesto **sadržaja početne procjene** imamo **sadržaj procjene**,[[18]](#footnote-19) umjesto izvještavanja o rezultatima početne procjene, postoji izvještavanje o rezultatima procjene, [[19]](#footnote-20) a umjesto **odlučivanja tokom početne procjene**, u predmetnom pravilniku postoji norma o **odlučivanju tokom procjene[[20]](#footnote-21)**. Pored ovih izmjena u predmetnom pravilniku izostavljene su odredbe koje se odnose na **usmjerenu procjenu** i **obaveznu realizaciju usmjerene procjene**.[[21]](#footnote-22)

Predstavljenim izmjenama i dopunama Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad, pojednostavljeni su postupci procjene i ukinute vrste procjene, koje su u praksi pokazale nedostatke i kapacitet da opterećuju stručni rad i stručne radnike u cetnrima za socijalni rad, bez opravdanja kvalitetom rada i usluga koji iz te kompleksne procedure proističu. Praksa je pokazala da za kvalitet stručnog rada kompleksne procedure nisu uslov, već da, naprotiv, negativno utiču na stručni rad.

Izrada individualnog plana rada sa korisnikom je proces koji, po prirodi stvari, treba da uključi različite aktere, tj. institucije i osobe iz okruženja korisnika, pri tom za svakog od aktera treba planirati uloge, aktivnosti i odgovornosti, te stvoriti osnov za što širi (u skladu sa okolnostima svakog slučaja pojedinačno i potrebama korisnika) sistem podrške u zajednici i koordinirati rad svih aktera.

I u vezi sa planiranjem, osvrnućemo se na rezultate analize centara za socijalni rad iz 2019. godine, iz čega možemo vidjeti da je **početni plan usluga i mjera završen u roku tek u četvrtini slučajeva**. Iako je planiranje normativno (u skladu sa standardima i propisima) zamišljeno kao proces u kojem učestvuju različiti akteri, predstavnici drugih ustanova i organizacija u izradi plana učestvuju u tek u nešto više od 10 posto slučajeva. Predmetna analiza ukazuje na to da su stručni radnici smatrali da proces vođenja slučaja nije uvijek primjenljiv, niti potreban, a pogotovo izrada plana i njegovo praćenje. Ovo stoga što se u nekim slučajevima pruža usluga savjetovanja, nakon određenog vremena stručni radnik kontaktira korisnika kako bi provjerio njegovo stanje, “isprate se” korisnici s nižim stepenom rizika, ali se ne pokreće cijeli proces vođenja slučaja i svi koraci identifikovani propisima. U predmetima po kojima centar postupa po zamolnicama drugih organa (npr. sudova, tužilaštava, Ministarstva pravde, Uprava za izvršenje krivičnih sankcija), a gdje se od centra zahtijeva izrada nalaza i mišljenja, voditelji slučaja dovode u pitanje potrebu za sačinjavanjem procjene kao posebnog dokumenta. U praksi se postavlja i pitanje da li je opravdano uključivanje ovih predmeta u okvir procedura vođenja slučaja.

Pravilnikom o izmjenama i dopunama pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad (2019) izvršene su značajne izmjene u pogledu planiranja. Izmjenjen je član 41 ovog pravilnika, koji aktuelno glasi: “Individualni plan usluga za dijete, odraslo i staro lice sačinjava se najkasnije u roku od deset dana po okončanju procjene. Plan iz stava 1 ovog člana, u zavisnosti od slučaja, može uključiti: plan nadzora nad vršenjem roditeljskog prava, plan staranja, učešće u izvršenju vaspitnih mjera i drugih obaveza, plan stalnosti za dijete, plan za osamostaljivanje, plan pomoći žrtvi u slučajevima porodičnog nasilja, plan prilagođavanja korisnika i porodice, plan podrške korisniku i porodici, plan kontakata roditelja i srodnika sa djetetom i druge planove u zavisnosti od procijenjenih problema i potreba korisnika i porodice. Plan iz stava 1 ovog člana može se proširiti najkasnije u roku od 60 dana, ako se tokom realizacije sačinjenog individualnog plana usluga ukaže potreba da se proširi ili izradi detaljniji plan. Sadržina plana iz stava 1 ovog člana data je na obrascu PU”. Daljim izmjenama i dopunama u istom pravilniku, **izostavljen je početni plan usluga i mjera, porodični plan, umjesto određivanja cilja stalnosti u porodičnom planu, uveden je plan stalnosti kao dio indivudualnog plana usluga, izostavljen je plan usluga i mjera za odraslo i staro lice** (stoga što se individualni plan usluga sačinjava za dijete, odraslo i staro lice odnosno može se odnositi na ove dvije grupe korisnika, bez potrebe da se individualno planiranje posebno propisuje pravilnikom s obzirom na uzrast korisnika).[[22]](#footnote-23)

Prema rezultatima ankete i fokus grupa realizovanih za potrebe ove analize[[23]](#footnote-24), centri se suočavaju sa nedostatkom stručnih radnika (nekad je to zbog privremene spriječenosti za rad ili korišćenja godišnjeg odmora), usljed čega postoje izazovi u pogledu poštovanja rokova procjene, a s obzorom na to da je procjena kompleksna faza postupka i da od nje zavise buduće radnje i postupanja, kao i mjere koje će se preduzimati. Nemogućnost poštovanja rokova za procjenu u nekim centrima za socijalni rad, uzrokovana je nedovoljnim brojem stručnih radnika odnosno stepenom njihove opterećenosti brojem predmeta. Kao problem u procjeni i planiranju stručni radnici centara za socijalni rad prepoznaju i “opterećenost administracijom” u okviru rada na slučaju. Preopterećenost stručnih radnika (kako brojem predmeta, tako i administracijom) može dovesti do smanjenog kvaliteta rada. U okviru istraživanja identifikovani su i problemi koji se odnose na to da stručni radnici često nisu u mogućnosti da obiđu korisnike, ili su ograničeni brojem obilazaka - sve zbog tehničkih i logističkih nedostataka poput malog broja automobila na raspolaganju, obima posla u drugim predmetima i sl. Veći broj stručnih radnika ističe da rade u neadekvatnim uslovima, koji ne ispunjavaju minimum standarda za rad, usljed čega postoji problem i sa obezbjeđivanjem uslova za povjerljive razgovore sa korisnicima.

Šta možemo reći povodom utvrđene prakse centara za socijalni rad kad se usmjerimo na vođenje slučaja u segmentima koji se odnose na procjenu i planiranje? Najprije, sasvim je jasno da **postoji diskrepanca između propisanog i njegove primjene**. Postoje izazovi u primjeni propisanih standarda o procjeni i planiranju u praksi centara za socijalni rad u Crnoj Gori. Zašto je to tako? Prema raspoloživim podacima i uvidima, vrlo je vjerovatno da se razlozi mogu naći u tome što su **zahtjevi standarda iznad kapaciteta onih kojih treba da ih primjenjuju**. Je li problem u standardima ili profesionalcima koji ih primjenjuju? Smatramo, i u jednom i u drugom, ali prvenstvno u praktičnoj utemeljenosti standarda i njihovoj razumnoj mjeri. Da bi propis i standard bio dobar, mora proći praktičnu provjeru. Mjera dobrog propisa ipak je u njegovoj adekvatnoj primjeni, a ne u lijepo sročenom nizu normi. Uostalom, čemu služi i najbolji propis ako se ne primjenjuje u dovoljnoj mjeri?

Jedna od činjenica s kojom smo se susreli, naročito na fokus grupama sa predstavnicima centara za socijalni rad i njihovim područnim jedinicama, te predstavnicima pružalaca usluga, odnosi se na prijem, procjenu i planiranje u centru za socijalni rad, s ciljem upućivanja kod licenciranog pružaoca usluge i pružanja usluge. Uloga procjene i planiranja radi upućivanja korisnika kod pružaoca usluge, kao isključiva uloga centra za socijalni rad u okviru javnih ovlašćenja, pokazuje svoje nedostatke. Postoje razlozi za **dekoncentraciju uloga centra za socijalni rad**, makar u dva segmenta: prvi se odnosi na terenski rad i delegiranje nekih uloga na organizacije civilnog društva; a drugi na procjenu i planiranje s ciljem korišćenja određenih konkretnih usluga socijalne i dječje zaštite. O terenskom radu i delegiranju određeih uloga na organizacije civilnog društva, vidjeti više u odeljku: “Prepreke i mogućnosti za centre za socijalni rad u radu sa korisnicima”.

**Odnos vođenja slučaja i timskog rada**

Ovaj segment analize odnosi se na vođenje slučaja s fokusom na procjenu opterećenja voditelja slučaja s obzirom na broj i zahtjevnost predmeta na kojima rade, kao i godine iskustva u odnosu na složenost predmeta. Međutim, da bismo došli do srži vođenja slučaja, neophodno je da ovo pitanje u razumnoj mjeri kontekstualizujemo, a to ćemo uraditi u okvirima koji se tiču metodoloogije (odnosa vođenja slučaja i timskog rada), ali i uz propitivanje šta ta metodologija implicira u smislu uloge centra kao institucije.

U čemu je problem vođenja slučaja u kontekstu timskog rada, ali i vođenja slučaja kao takvog? Dugogošinji rad u ovoj oblasti i brojni razgovori sa profesionalcima centara za socjalni rad, uključujući fokus grupe i anketu realizovanu za potrebe ove analize, upućuju na nekoliko, moguće važnih, uvida.

Prema **Analizi rada centara za socijalni rad u Crnoj Gori[[24]](#footnote-25)** (2019) u postupku vođenja slučaja prijemna procjena praktično se ne sprovodi, što otežava određivanje hitnosti postupanja i adekvatno reagovanje centra u hitnim situacijama. Izazovi su identifikovani i na nivou vođenja slučaja. U velikom broju postupaka vođenja slučaja ne poštuju se rokovi, tj. rokovi se poštuju tek u oko trećini slučajeva, osim prilikom izrade nalaza i mišljenja, kada se rok poštuje u skoro četiri petine slučajeva, a u manjim centrima za socijalni rad i područnim jedinicama identifikovano je odstupanje od vođenja slučaja na način da većinu postupaka stručni radnici sprovode u neformalnim timovima, pri čemu je jedan od njih zadužen da vodi slučaj u informacionom sistemu.

Prema navodima u istoj analizi, timski rad se ne odvija na način predviđen propisima, već u vidu koji može biti neformalan i formalan. U vezi sa ovim treba istaći da organizovanje rada na slučaju u određenim centrima za socijalni rad kroz tzv. neformalne timove može ukazati i na visoku profesionalnu odgovornost u pristupu stručnih radnika koji jasno prepoznaju granice sopstvenih kompetencija. U nekim centrima, posebno malim, iako se formalno primjenjuje vođenje slučaja, timski rad je i dalje dominantan pristup, kako usljed nedovoljnog broja voditelja slučaja, tako i zbog njihove nedovoljne samostalnosti i samopouzdanja (vjere u vlastite kompetencije). Ovo se može staviti u odnos sa malim brojem supervizora odnosno nedostatkom supervizijske podrške, naročito u njenoj edukativnoj i podržavajućoj funkciji. Na drugoj strani, praksa pokazuje da timovi postoje samo formalno, pri čemu izostaje zajedničko donošenje odluka i međusobna podrška članova tima, što je karakteristično prvenstveno za centre u kojima je visoko opterećenje voditelja slučaja i gdje voditelji slučaja nemaju vremena da se bave „tuđim” slučajevima. Od izuzetne važnosti je istaći da u jednom broju centara odnosno njihovim područnim jedinicama, nije moguće formirati tim zbog malog broja stručnih radnika.

Rezultati istraživanja, tj. ankete i fokus grupa iz 2024. godine ukazuju na pozitivne promjene u vezi sa timskim radom u centrima za socijalni rad. Gotovo svi centri su istakli da postoji mogućnost formiranja tima, te da u tom dijelu nema izazova, odnosno koristi se uvijek kada nalažu potrebe predmeta. Stručni tim se formira u predmetima starateljstva, hraniteljstva, usvojenja kao i u drugim predmetima gdje se procijeni potreba za sagledavanjem problema iz različitih oblasti struke, odnosno u složenim situacijama iz razloga boljeg uvida u situaciju, ispravnijeg donošenja odluke koja će biti u interesu korisnika kao i u skladu sa principima stručnog rada. Centar za socijalni rad Kotor, Budva i Tivat iznosi da timovi postoje, rade, funkcionišu i obavljaju svoju svrhu, ali postavlja pitanje: šta znači formiranje tima? Ukoliko se akcenat stavlja na donošenje odluke o formiranju tima, smatraju da je donošenje odluka o formiranju timova za svaki konkretni predmet zaista izlišno i nepotrebno, jer se prema njihovoj praksi ni jedna odluka ne može donijeti bez timskog rada i nalaza. Zanimljiva je praksa Centra za socijalni rad Pljevlja, u kojem ističu da: “… u predmetima koji se tiču porodične problematike i maloljetničke delinkvencije, kada to zahtijeva složenost situacije, centar pristupa organizovanju sastanaka stručnih radnika centra i predstavnika ustanova sa kojima je potrebno uspostaviti saradnju u cilju prevazilaženja date situacije kako bi zajedničkim snagama iz okvira svojih nadležnosti pomogli korisnicima kojima je pomoć potrebna. Najčešće su to predstavnici škola na lokalnom nivou, doma zdravlja, suda i/ili policije u zavisnosti od specifičnosti samog slučaja.”

**Vođenje slučaja po principu “svi rade sve”**

Najprije, nije toliko problematično mjesto timskog rada u metodološkom okruženju vođenja slučaja. Ono što je važnije a treba problematizovati, može se formulisati otprilike ovako: Ko može biti voditelj slučaja? Ko treba biti voditelj slučaja? Šta radi voditelj slučaja? Šta treba da radi voditelj slučaja?

U aktuelnim pravnim normama stoji da voditelj slučaja obavlja osnovne stručne poslove u socijalnoj i dječjoj zaštiti, a poslove voditelja slučaja obavljaju: socijalni radnik, psiholog, pedagog, specijalni pedagog, sociolog, defektolog i andragog[[25]](#footnote-26). Voditelj slučaja obavlja čitav niz poslova, propisanih odgovarajućim pravilnikom. Popis tih poslova dat je u fusnoti,[[26]](#footnote-27) a ako pokušamo da ih sistematizujemo za naše potrebe s ciljem drugačijih uvida koji izlaze iz okvira linearne administrativne sistematizacije, uočićemo sljedeće. Voditelj slučaja obavlja niz upravljačkih (menadžerskih) poslova u predmetu kojim je zadužen, sarađuje sa rukovodiocem stručne službe i supervizorom, koordinira, procjenjuje, planira, evaluira, vodi evidenciju i sl. Ukratko, voditelj slučaja na jednoj strani jeste *case manager*, ali nije samo to. Pored toga, osoba (stručni radnik) koji je u jednom predmetu voditelj slučaja, može biti član tima u drugom predmetu (koji ima drugog voditelja slučaja). Već tu imamo dvojnost uloga jednog stručnog radnika. Ali to nije sve, voditelj slučaja (pod propisanim uslovima) može obavljati i specijalizovane stručne poslove.[[27]](#footnote-28) Dobro je napomenuti da voditelj slučaja nešto ne može: on ne može biti staralac u postupcima za koje je zadužen niti da pruža usluge medijacije korisniku čijim je slučajem zadužen. Iz ovoga možemo zaključiti da koncept organizacionog i metodološkog ustrojstva centra za socijalni rad, jednog stručnog radnika može dovesti u trostruku ulogu: da bude voditelj slučaja, stručnjak koji za potrebe drugog slučaja u kojem nije voditelj obavlja određene poslove u dijelu npr. procjene, planiranja itd, te da obavlja neke specijalizovane poslove za koje je kvalifikovan.

Čvrst ekspertski stav u vrijeme skorašnjih reformi u centrima za socijalni rad, da bi u centrima, u okviru metoda vođenja slučaja, trebalo da „svi rade sve“ donijeo je pitanja koja ne samo da generišu potrebu za daljim “dorađivanjem” vođenja slučaja, već, u kombinaciji s drugim izazovima i skepsu prema samom metodu. Naime, stručnim radnicima, osim pravnika, omogućeno je da budu voditelji slučaja, ali tako što se specifičnosti njihovih struka i posebnih kompetencija nisu uvažavali u dovoljnoj mjeri, samim tim što su socijalni radnici, kao i psiholozi, pedagozi, andragozi i drugi bili prinuđeni da budu voditelji slučajeva u predmetima koji su se međusobno veoma razlikovali. Ovako širokim utapanjem u metod vođenja slučaja stvorene su osnove za otpore i iskazivanje strepnje od gubitka profesinalnih identiteta pojedinih stručnjaka koji nisu socijalni radnici (najčešće psihologa).

Socijalni radnici su se, generalno posmatrano, u vođenju slučaja bolje snašli od svojih kolega i koleginica drugih struka. Drugi stručni radnici, i pored organizovanih obuka za vođenje slučaja, imaju izvjesne rezerve, dobrim dijelom zbog toga što su prinuđeni da obavljaju poslove za koje se nisu pripremali na svojim fakultetima, ali i stoga što ti poslovi sadrže administrativno-menadžerske komponente koje su im strane. Iako se skoro sva zanimanja vremenom mijenjaju i postaju sve raznovrsnija, pa nije uvijek realno očekivati da će se ona u potpunosti poklapati sa kurikulumima tokom studiranja, ova divergencija ne nailazi na dovoljno razumijevanja kod fakultetski obrazovanih stručnjaka u različitim oblastima, pa i u socijalnoj i dječjoj zaštiti. Prilikom insistiranja da bi u okviru vođenja slučaja svi stručni radnici trebalo da budu sposobni da se nose sa različitim problemima na kojima radi centar za socijalni rad, postoji još jedan problem. Ogleda se u potrebi za pronalaženjem mjere između specijalizacije i multipraktičnosti. Raznovrsnost pojavnosti, tj. socijalnih, porodičnih i ličnih problema na kojima se radi u okviru stručnog rada u centrima za socijalni rad, zahtijeva određenu mjeru specijalizacije stručnjaka. Stav zaposlenih u centrima je da kompetencije voditelja slučaja nisu u dovoljnoj mjeri razvijene kako bi voditelji slučaja mogli da rade sa svim grupama korisnika, a postavlja se i pitanje da li je to opravdano i potrebno. Dok je u većini drugih zemalja, struktura zaposlenih takva da u institucijama sa funkcijama sličnim centrima za socijalni rad uglavnom rade socijalni radnici, u Crnoj Gori u centrima rade profesionalci različitih struka odnosno formalnog obrazovanja. Od pripadnika pojedinih struka zahtijeva se da obavljaju poslove za koje tokom školovanja nisu sticali kompetencije. Nije realno očekivati da će svi stručni radnici imati jednake kompetencije, pa ni afinitete prema svim segmentima poslova iz nadležnosti centra za socijalni rad. Specijalizacija, s jedne strane, čuva kvalitet profesionalnog angažmana, iako na drugoj strani svaka specijalizacija sa sobom nosi izvjesno „sljepilo“ za druge komponente i nijanse iste pojave. To je vjerovatno cijena izgrađivanja najadekvatnijih načina za nošenje sa kompleksnostima pojava i problema savremenog društva, ali se ona umanjuje ili se bar može umanjiti odgovarajućim kreiranjem i korišćenjem timova koji se formiraju od stručnjaka sa različitim, a komplementarnim kompetencijama.

Krajnje direktno i ogoljeno postavljamo pitanje - Treba li socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori voditelj slučaja kao kompetentni profesionalac sa jasno profilisanim ulogama (što bi trebalo da omogući kvalitetan rad na slučaju i njegovo vođenje)? U ovom slučaju upitan kvalitet i razlika između toga što dobijete i lijepog proizvoda sa slke na veb-sajtu, ne nalazi se u nekvalitetu supstance samog “proizvoda”, već u paketu u kojem on dolazi sa još nečim što vam ne treba u istom paketu i značajno umanjuje svojstva onoga što vam je zapravo potrebno.

**Otvorena pitanja u vezi sa vođenjem slučaja**

Vođenje slučaja jeste dovelo do značajnih promjena u centrima za socijalni rad, među njima svakako jesu i pozitivne promjene, ali to ne znači da je takvo kakvo je dato jednom zauvijek. Sasvim je legitimno preispitati ga, utvrditi prednosti i nedostatke, uvidjeti kako se može transformisati i od, u suštini dobrog pristupa dobiti metod u kojem su nedostaci svedeni na minimum a prednosti kapitalizovane koliko je god to moguće da bi vođenje slučaja odgovaralo svojoj svrsi.

Vođenje slučaja kao metodološki pristup u radu treba da ostane u centrima za socijalni rad, s tim što ga treba revidirati i postaviti na drugačije osnove.

Ključni problem u vezi sa vođenjem slučaja je problem obuhvata stručnih radnika koji treba da budu voditelji slučaja. Ovo znači da u radu fokusiranom na preuređenje vođenja slučaja treba otvoriti pitanja: (a) može li (ili: treba li) da svaki stručni radnik pobrojan u predmetnom pravilniku bude voditelj slučaja? (b) treba li vođenje slučaja postaviti tako da bude samo posao odnosno uloga socijalnh radnika?

Takođe, u okviru ovih intervencija treba razmotriti potrebu za razdvajanjem uloga stručnih radnika u centrima za socijalni rad, tj. upravljačke i koordinatorske uloge voditelja slučaja treba izolovati, odnosno diferencirati tako da samo one (uz upravljanje i odgovarajuće učešće u procjeni, planiranju itd.) budu dio poslova voditelja slučaja.

Posljedično, uloge drugih stručnjaka u centru (koji nisu voditelji slučaja) treba odvojiti tako da ovi stručni radnici budu: (a) članovi tima koji svoj doprinos u radu na slučaju daju svojom posebnim ekspertizama učešćem u procjeni i planiranju, davanjem nalaza i mišljenja i sl; i (b) realizatori specijalizovanih usluga odnosno specijalizovanih stručnih poslova (u skladu sa svojim ekspertizama, iskustvom, afinitetima potrebama organizcije i sl.).

**Supervizija**

Analiza supervizije obuhvata pitanja kome je dostupna supervizijska podrška, načina rada supervizora, mandata supervizora u odnosu na mandat rukovodioca službe, kao i pitanje dvojnih uloga supervizije i vođenja slučaja (da li su supervizori, u kom procentu i gdje istovremeno i voditelji slučaja).

Supervizija u socijalnoj i dječjoj zaštiti je relativno nova praksa koja je nastala tokom recentnih reformskih aktivnosti u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori. Prema usvojenom modelu supervizije, supervizor stručnog rada trebalo bi da bude iskusni stručnjak, koji ima zadatak da koordinira, usmjerava, podstiče i evaluira rad voditelja slučaja, i u svojim aktivnostima objedinjuje administrativnu, edukativno-razvojnu i podržavajuću funkciju supervizije.

Prema odgovarajućem pravilniku, suprevizijski poslovi obuhvataju aktivnosti praćenja kvaliteta, podrške u radu i evaluacije stručnog usavršavanja radnika na osnovnim i specijalizovanim poslovima, kako bi realizovali stručne zadatke, unaprijedili kvalitet usluga za korisnike i razvili znanja, kompetencije i mogućnosti da preuzmu odgovornost za sopstvenu praksu.[[28]](#footnote-29) Supervizor: 1) usmjerava, obučava, podržava, podstiče i evaluira rad i razvoj stručnih kompetencija voditelja slučaja kako bi se postigli optimalni efekti u zadovoljavanju potreba korisnika; 2) organizuje i realizuje postupak supervizije u svim fazama stručnog rada kod procjene, planiranja, evaluacije i ponovnog pregleda; 3) obavještava rukovodioca stručne službe u slučajevima neprofesionalnog i nezakonitog ponašanja voditelja slučaja; 4) sačinjava godišnje izvještaje o napretku u radu voditelja slučaja; 5) obavlja i druge poslove u skladu sa aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji centra.[[29]](#footnote-30)

Kad je u pitanju supervizija postavljena propisima, sljedeće odredbe su od izuzetnog značaja. Naime, navedene poslove supervizora na sedam stručnih radnika na osnovnim stručnim poslovima socijalne i dječje zaštite, obavlja jedan supervizor; a u centrima koji imaju do šest stručnih radnika na osnovnim stručnim poslovima socijalne i dječje zaštite, superviziju obezbjeđuje Zavod za socijalnu i dječju zaštitu. Takođe, prema istom članu Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad,[[30]](#footnote-31) supervizor može uz odobrenje rukovodioca stručne službe obavljati poslove voditelja slučaja i specijalizovane stručne poslove, ako to ne remeti proces supervizije i nije u suprotnosti sa interesima korisnika. Slične izazove koje smo identifikovali razmatrajući vođenje slučaja, možemo identifikovati i kad je u pitanju supervizija u centrima za socijalni rad. U uspostavljenom modelu supervizije u centrima za socijalni rad upitno je i to što je predviđena kao obavezna funkcija u svim predmetima i svim fazama stručnog rada na slučaju, tako da su supervizori dominatno usmjereni na administrativnu komponetnu supervizije. Važno je napomenuti da su, prema navodima Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu, aktuelno svi centri za socijalni rad uspostavili poziciju supervizora te da Zavod više nije uključen u obezbjeđivanje ove supervizije. Zavod za socijalnu i dječju zaštitu aktuelno je usmjeren na pružanje supervizije svim stručnjacima iz sistema socijalne i dječje zaštite, koja se realizuje po razvojno-integrativnom modelu kroz vođenje ciklusa grupne supervizije.

Prema navodima prof. dr Nevenke Žegarac[[31]](#footnote-32), od supervizije se očekivalo da unaprijedi kvalitet stručnog rada i stvori kontekst za odgovor na izazove prakse. Supervizija u sistemu socijalne i dječje zaštite jeste doprinijela da se unaprijedi kvalitet stručnog rada, i da se obezbijedi podrška uvođenju velikog broja novih i neiskusnih stručnih radnika u sistem. Ona je donekle uspjela da odgovori i na izazove u praksi, ali je važno imati u vidu da supervizija ne može da djeluje van konteksta, niti je u stanju da rješava probleme koji nastaju usljed velikih očekivanja i nedovoljnih resursa socijalne zaštite. Ona takođe ne može, niti treba da zamijeni nadzor, efektivno rukovođenje i organizaciju radnog procesa, niti može da riješi pitanje nerazrađenih stručnih procedura, nedostajućih znanja i vještina osoblja i sl. Prof. dr Žegarac smatra da je supervizija u Crnoj Gori tokom dosadašnjeg razvoja očekivanja ispunila samo djelimično, što je izvor nezadovoljstva i prostor za preispitivanje pozicija svih aktera u sistemu. Očekivanja od supervizije tokom vremena jasnije su artikulisana, a od nje se aktuelno zahtijeva znatno više nego u početku. Poslednjih nekoliko godina značajno je povećan broj stručnih radnika u centrima za socijalni rad, što može biti prilika za promjenu okruženja, tako da organizaciona kultura u centrima postane razvojna, podržavajuća i usmjerena ka učenju. U vezi sa razvijenim resursima za superviziju, prof. dr Žegarac ističe da: (a) postoji (lokalno) iskustvo o prednostima i nedostacima supervizije koja favorizuje administrativnu funkciju i o izazovima organizovanja supervizijskog procesa; (b) razvijeni su uvidi različitih aktera šta su problemi i izazovi u neposrednoj praksi socijalne zaštite; (c) jasnije su artikulisana očekivanja od supervizije različitih aktera, a sama očekivanja su narasla u pogledu dostupnosti, pristupačnosti, odgovornosti u supervizijskom procesu; (d) razvijena je svijest stručnih radnika da imaju pravo na kvalitetnu superviziju; (e) postoje različite obuke koje omogućavaju razvoj stručnih kompetencija radnika; (f) Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu izgradio je svoje kapacitete (u ljudstvu, znanjima i iskustvu) te je sada u prilici da svoju zakonsku poziciju i ulogu u razvoju supervizije razvije i primjeni. Ovo posljednje u navođenju razvijenih resursa za superviziju, smatramo naročito važnim u kontekstu potrebnih sistemskih promjena koje se tiču supervizije.

Dajemo nekoliko bazičnih napomena o superviziji u centrima za socijalni rad, s namjerom da posluže kao baza i okvir, ali i odskočna daska za deriviranje korisnih uvida i zaključaka. Superviziju ćemo za te potrebe podijeliti na eksternu i internu, a kao izvor koristiti dobru publikaciju koja se odnosi na superviziju u centrima za socijalni rad. Kada je u pitanju **eksterna supervizija**, proces vodi stručnjak koji nije zaposlen u organizaciji, tj. centru za socijalni rad, čime se postiže načelno najveći stepen nezavisnosti odnosno neutralnosti supervizora, što doprinosi i drugim uslovima supervizijskog procesa kao što su povjerenje, intimnost, ravnopravnost; dok s druge strane, eksterna supervizija može biti skupa, teška za organizovanje u intenzivnijem ritmu kakav je često potreban posebno kod usluga s intenzivnim tretmanom korisnika.[[32]](#footnote-33) **Internu superviziju**, pak, pruža stručnjak zaposlen u samoj organizaciji, tj. centru za socijalni rad; u ovom modelu nezavisnost i neutralnost supervizora je manja, dok njegovo poznavanje prakse može biti znatno veće nego kod spoljnjeg supervizora, a ovako organizovana supervizija može biti ekonomičnija, pogotovo ako uključuje i druge elemente praćenja i podrške.[[33]](#footnote-34) U istoj publikaciji nailazimo na specifičnost pozicije u kojoj se može naći supervizor u centru za socijalni rad. Autorke ističu: “Složenost uloge koju supervizor ima proizilazi i iz njegove pozicije koju neki autori definišu kao „sendvič pozicija“ (Salus, 2004). Zadatak supervizora je da „balansira“ između zahtjeva rukovodioca i očekivanja koja od njega imaju voditelji slučaja, koji veoma često nisu podudarni.

Superviziju u centrima možemo staviti u kontekst opterećenosti poslom u vezi sa mogućnošću da supervizori rade i kao voditelji slučaja. Iz dosadašnjih istraživanja može se primijetiti da je, zbog prevelikog broja korisnika po stručnom radniku, pozicija supervizora pretežno formalna kad je supervizor zadužen predmetima. Među profesionalcima u centrima prisutan je i stav da pri dvostrukoj ulozi (voditelja slučaja i supervizora) osoba ne može da razvije niti vještine voditelja slučaja niti vještine potrebne za adekvatnu superviziju. Među profesionalcima u centrima prisutno je i stanovište da je proces supervizije potrebno modifikovati, najprije u smjeru smanjenja administartivne komponente supervizije, a, na drugoj strani, isticanja podržavajuće i edukativne strane supervizije.

**Analiza koju je sproveo Zavod** (2018) upućuje na to da je neophodno redefinisati superviziju na način da se jasno odvoje nadležnosti interne i eksterne supervizije, kao i da je neophodno obezbjediti supervizijsku podršku i stručnim radnicima kod pružaoca usluga. U istoj analizi ukazuje se da planirani model supervizije nije adekvatan, a supervizija se realizuje u veoma ograničenom obimu. Dvije trećine voditelja slučaja (64,8%) nije učestvovalo tokom 2017. godine u grupnim supervizijama, a 38,9% ni u individualnoj. Supervizija se pretežno sprovodi kroz konsultacije u radu na konkretnom slučaju, bez organizovane edukativne i podržavajuće supervizije.

Nalazi iz Analize funkcionisanja supervizije u centrima za socijalni rad, upućuju da stručni radnici u centrima za socijalni rad ističu benefite od supervizije, ali i činjenicu da se supervizija ne realizuje na način kakva je bila prvobitna zamisao, niti ispunjava u potpunosti svoju svrhu (prvenstveno u djelu ispunjavanja podržavajuće i razvojno-edukativne uloge). Stručni radnici benefite od supervizije najviše prepoznaju kroz uvođenje mladih radnika u posao i njihovu pripremu za obavljanje radnih zadataka (što po mišljenju Zavoda više pripada ulozi mentora a ne supervizora). Prema aktuelnom stanju, u centrima za socijalni rad supervizori su uglavnom i voditelji slučaja, tako da imaju velik broj sopstvenih predmeta u radu. Velik obim posla smanjuje njihovu mogućnost da se više posvete supervizorskim poslovima, što dovodi to toga da se ona najviše kreće u administrativnim okvirima - praćenje rada voditelja slučaja kroz informacioni sistem, dok su edukativna i podržavajuća uloga uglavnom svedene na neformalne konsultacije u radu. Postoji puno argumenata koji upućuju na to da je opravdano uvođenje nezavisnih supervizora. Prvi i najvažniji je nesumnjivo podizanje kvaliteta stručnog rada i podizanja kvaliteta pruženih usluga. Još jedan od razloga jesu kadrovski kapaciteti Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu, koji na toj poziciji ima samo dva izvršioca, koji ne mogu da zadovolje potrebe čitavog sistema, imajuću u vidu da se broj pružaoca usluga uvećava, kao i intenciju i potrebu da se i pružaocima usluga obezbijedi supervizijska podrška, te će potrebe za supervizijom rasti.[[34]](#footnote-35)

Pozitivna praksa na koju treba ukazati tiče se aktivnosti usmjerenih na razvoj supervizijske podrške koje sprovodi Zavod organizovanjem supervizijskih grupa, promocijom supervizije, učešćem na konferencijama slučaja i pružanjem individualne i grupne supervizijske podrške. Zavod je prepoznao potrebu za analizom dosadašnje prakse realizacije konferencije slučaja, kako bi se ovaj važan metod rada podigao na viši nivo i kako bi se ujednačile prakse centara za socijalni rad sa praksama pružalaca usluga u postupcima organizovanja i realizacije konferencije slučaja. Cilj sprovedene analize je procjena efikasnosti konferencije slučaja sa akcentom na unapređenju ovog metoda rada. Kao pokazatelj adekvatnosti konferencija slučaja može se istaći podatak iz godišnjih izvještaja Zavoda da je broj konferencija slučaja iz godine u godinu u porastu: tokom 2021. godine bilo ih je 13, u 2022. godini 24, tokom 2023. godine 25, a tokom 2024. godine 37.

Prema rezultatima ankete i fokus grupa (iz juna i septembra 2024. godine), stručni radnici u centrima za socijalni rad u značajnom broju smatraju da je supervizijska podrška dostupna. Međutim, ističe se da su supervizori u centrima za socijalni rad opterećeni svojim predmetima, kao i to da često nemaju dovoljno vremena da se posvete supervizantima.

S obzirom na uvide o superviziji u centrima za socijalni rad, te probleme u njenom funkcionisanju, kvalitetu supervizije i njenoj svrsi postojanja, postoje razlozi da u centrima postoji samo **eksterna i nezavisna supervizija**.

Ovo znači da nije svrsishodno dupliranje uloga, tj. da sručni radnici funkcionišu i kao voditelji slučaja i kao supervizori, te bi izmjenama u propisima ovo rješenje trebalo izostaviti.

Za potrebe eksterne nezavisne supervizije treba stvarati normativne uslove i ambijent, te razvijati kapacitete da se iskusni profesionalci organizuju i formiraju entitete (organizacije, grupe, timove i sl.) koji bi pružali usluge eksterne nezavisne supervizije.

Ove entitete odabrao bi Zavod i stavljao ih na raspolaganje centrima za socijalni rad, koji bi sa njima uređivali prava i obaveze, kao i kreirali planove u vezi sa pružanjem supervizijske podrške.

Implicitno, sadašnja uloga Zavoda kao pružaoca eksterne supervizijske podrške, transformisala bi se u organizatora supervizijske podrške centrima za socijalni rad korišćenjem resursa posebnih organizacija (grupa, timova ili sl.) za superviziju.

**Percepcija stručnih radnika supervizije koju pruža Zavod**

Zavod za socijalnu i dječju zaštitu obavlja razvojne, savjetodavne, istraživačke i druge stručne poslove u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori. Zavod se među stručnim radnicima u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori uglavnom percipira pozitivno u odnosu na razvoj stručne prakse. Međutim stručni radnici centara za socijalni rad procjenjuju kao nedovoljnu podršku Zavoda u rješavanju konkretnih problema u radu, u vezi sa kojima im je potrebna eksterna supervizija (naročito u kompleksnim predmetima) koju očekuju od Zavoda kroz redovne posjete i zajednički rad na kompleksnijim slučajevima[[35]](#footnote-36).

Prema rezultatima ankete i stavovima iznijetim na fokus grupi, stručni radnici centara za socijalnji rad uglavnom imaju pozitivan stav prema Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu. Ilustrativni su sljedeći navodi iz ankete: “Zavod nam pruža u ovom momentu za pojedine stručne radnike grupnu superviziju. Iskustva superviziranih stručnih radnika su jako pozitivna”. “Superviziju koju obezbjeđuje Zavod za socijalnu i dječju zaštitu, ocjenjujemo kao dostupnu, sa jasnim i preciznim predlozima u predmetima u kojima je supervizija i te kako potrebna”. “Odlična saradnja, uglavnom su angažovani na kompleksnim predmetima gdje je predložena eksterna supervizija”. Međutim, uloga Zavoda u anketi je sagledana i sistemski, na šta ukazuje sljedeći iskaz zaposlenih u centru za socijalni rad: “Ocjenjujem ulogu Zavoda kao korisnu za naš rad. Onima koji su ih dobili, instrukcije predstavljaju podršku za rad. Međutim, zaposleni kada se vrati na svoje radno mjesto koje je puno izazova koji su sistemske prirode, lako gubi satisfakciju za rad i podrška eksternog supervizora gubi značaj”.

**Prepreke i mogućnosti za centre za socijalni rad u radu sa korisnicima[[36]](#footnote-37)**

Jedan od problema sa kojim se susreću centri za socijalni rad, o njoj je u ovom radu bilo riječi, nalazi se u tome što su centri po svojoj prirodi reaktivne organizacije, koje zbog preopterećenosti i institucionalne iscrpljenosti nijesu u stanju da u dovoljnoj mjeri i na odgovarajući način budu responzivni i aktivno idu u susret potrebama korisnika na terenu.

Кao termin u socijalnom radu **terenski rad** vidi se kao ekvivalent pojma *outreach*. Međutim, to je samo jedno značenje *outreach*-a. Jedinstveno značenje i prevod termina *outreach* u socijalnom radu ne postoji, pa se pored navedenog mogu susresti sinonimi poput ulični socijalni rad, mobilni timovi i rad na ulici.

Profesionalci u nekim organizacijama socijalne zaštite i ne prevode ovu riječ, već je koriste u izvornom obliku. U krugovima profesionalaca, kako u kolokvijalnom tako i pisanom obliku, *outreach* živi kao što se to desilo sa drugim stranim riječima poput monitoringa, evaluacije, medijacije i drugih.

Кada se kaže *outreach* najčešće se misli na rad koji se odvija u zajednici, na terenu, na ulici, sa populacijom osoba koje zloupotrebljavaju psihoaktivne supstance, osobama koje se nalaze u riziku od HIV infekcije i polno prenosivih bolesti, djecom koja su uključena u život ili rad na ulici, mladima u sukobu sa zakonom, komercijalnim seksualnim radnicama i radnicima, muškarcima koji imaju seksualne odnose sa drugim muškarcima, beskućnicima, skitnicama i drugima.

Sa metodološkog aspekta, *outreach* predstavlja način kontaktiranja i rada sa osjetljivim grupama, bilo kojom grupom ljudi koja je na neki način isključena iz društvenih tokova. Određenje i definisanje terenskog rada zavisi i od grupe sa kojom se radi.

U zavisnosti od zajednice u kojoj se realizuje, resursa koji su na raspolaganju, a prije svega s obzirom na percepciju stručnjaka koji doprinose izgradnji sistema socijalne zaštite, kreiranju institucija socijalne zaštite i utiču na uvođenje novih pristupa i definisanje njihovog značenja, *outreach* može biti predstavljen kao: (a) metod rada; (b) usluga socijalne i dječje zaštite, namijenjena određenoj populaciji; (c) program koji čine određene aktivnosti kreirane sa određenim ciljem.

Terenski rad je u vezi sa uslugama koje su dostupne na drugim mjestima i generalno se realizuje u cilju omogućavanja korisnicima da koriste javne službe odnosno ustanove i druge resurse koji su potrebni korisnicima.

Terenski rad odlikuje svrsishodna interakcija između korisnika i terenskih (sa)radnika, koja podrazumijeva: **kontakt, davanje informacija i ohrabrivanje da se uključe u korišćenje usluga i programa koji koreliraju sa njihovim potrebama**. Terenski rad podrazumijeva akcije koje se razvijaju u mješavini konteksta i tradicija i specifikuju se s obzirom na ciljnu grupu i sistemsko okruženje u kome se sprovodi. U terenskom radu, odnos sa pojedincem ili grupom je fundamentalan, jer on ima za cilj da pomogne korisnicima da prepoznaju i unaprijede sopstveno samopoštovanje u smislu svoje vrijednosti kao pojedinačnog bića i kontrolora sopstvenog života[[37]](#footnote-38).

Neki od ciljeva terenskog rada (*outreach-a)* su: 1) obezbjeđivanje dostupnosti potrebnih usluga i programa u zajednici; 2) pružanje podrške u izgradnji konstruktivnih odnosa sa porodicom, pojedincima ili institucijama; 3) ostvarivanje kontakta sa korisnikom sa ciljem prenosa znanja i vještina konstruktivnog rješavanja sukoba; 4) obezbjeđivanje uslova i realizacija savjetodavnog rada sa korisnikom u odnosu na specifičnu temu ili problem; 5) realizacija intervencije sa ciljem prevencije ili redukcije specifičnog rizika kojem su korisnici izloženi (akutno ili hronično); 6) povećanje nivoa informisanosti o temama koje su relevantne za korisnika; 7) specifične promjene u zakonodavstvu, pravilnicima, protokolima i drugim pisanim normama; 8) povećanje svijesti u javnosti o problemima sa kojima se korisnici svakodnevno susrijeću.

Iako se one, često, iz perspektive državnih organa i javnih službi previđaju kao dio institucionalnog okvira, u kontekstu koji zagovaramo moramo istaći da **bez organizacija civilnog društva, nema terenskog rada sa korisnicima u lokalnoj zajednici**.

Fleksibilnost, mobilnost i responzivnost ovih organizacija, koje se bave različitim ciljnim grupama, predstavlja značajan potencijal za unapređenje socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori. Iako je njihova važnost prepoznata u Zakonu o socijalnoj i dječjoj zaštiti, jer se i organizacije civilnog društva mogu javiti u svojstvu pružalaca usluge, taj potencijal se još uvijek ne koristi u dovoljnoj mjeri. Prema članu 7 stavu 1 tački 8) ovog zakona, jedan od principa na kojima se zasniva socijalna i dječja zaštita je princip pluralizma usluga i pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite koje obavljaju i **organizacije civilnog društva** i druga pravna i fizička lica, pod uslovima i na način propisanim zakonom. Dakle, relevantnost ovih organizacija kao dijela institucionalnog i organizacionog okvira u socijalnoj i dječjoj zaštiti, najvidljivija je u konceptu usluga socijalne i dječije zaštite, sa fokusom na usluge u lokalnoj zajednici.

**Organizacije civilnog društva u Crnoj Gori mogu biti odličan resurs za terenski rad (*outreach*)**, a iz njih se mogu regrutovati terenski (sa)radnici, koji bi trebalo da imaju znanja i vještine i koji bi bili sposobni da u neposrednom okruženju u kojem korisnik boravi, da: 1) procijene potrebe korisnika i rizike kojima je izložen; 2) procijene stanje u zajednici i uspostave povjerenje sa korisnikom i osobama bitnim za korisnika; i 3) pružaju i razmjenjuju informacije, prvenstveno sa centrom za socijalni rad, ali i drugim institucijama i službama, sve sa ciljem da se povezivanjem resursa u zajednici utiče na povećanje dostupnosti potrebnih usluga korisniku, smanjenje rizika od socijalne isključenosti korisnika i unapređenje ostvarenja prava i zaštite korisnika.

Terenski (sa)radnici mogu dolaziti iz konkretnog licenciranog pružaoca usluge socijalne i dječje zaštite, tj. da iz tog organizacionog okvira budu resurs centru za socijalni rad. Djelovanje terenskih (sa)radnika može: 1) omogućavati pružanje korisniku odgovarajuće usluge socijalne i dječje zaštite, 2) pomoći u identifikaciji korisnika, 3) omogućiti posredovanje u „približavanju“ usluge potencijalnim korisnicima, 4) olakšati koordinaciju i obezbjeđenje odgovarajućih mjera zaštite djece i drugih korisnika, koje realizuje centar za socijalni rad u skladu sa svojim javnim ovlašćenjima.

Kroz terenski rad se uz korišćenje organizacija civilnog društva jača kapilarnost socijalnog rada odnosno socijalne i dječje zaštite (dospijevanjem do mjesta gdje korisnici borave, rade i slično), štede se resursi stručnih radnika u centrima za socijalni rad. Centri za socijalni rad dobijaju saradnike na terenu čijim se djelovanjem i posredstvom socijalna i dječja zaštita približava korisnicima.

**Centar kao uputni organ i nedostatak usluga u zajednici**

Pitanju uloge centra za socijalni rad kao uputnog organa i posljedice koje ta uloga ima po organizaciju rada centra, ali i efikasnosti djelovanja u okviru pružanja i kvaliteta usluga socijalne i dječje zaštite, treba posvetiti posebnu pažnju.

Prema čl. 60-71 Zakona o socijalnoj i dječjoj zaštiti, usluge u oblasti socijalne i dječje zaštite su: 1) podrška za život u zajednici (dnevni boravak, pomoć u kući, stanovanje uz podršku, svratište, personalna asistencija, tumačenje i prevođenje na znakovni jezik i druge usluge podrške za život u zajednici); 2) savjetodavno-terapijska i socijalno-edukativna usluga (savjetovanje, terapija, medijacija, SOS telefon i druge usluge s ciljem prevazilaženja kriznih situacija i unaprjeđivanja porodičnih odnosa); 3) smještaj (podrazumijeva boravak korisnika: na porodičnom smještaju-hraniteljstvu, porodičnom smještaju, u ustanovi, u prihvatilištu - skloništu i u drugim vrstama smještaja); 4) neodložne intervencije (pružaju se radi osiguranja bezbjednosti u situacijama koje ugrožavaju život, zdravlje i razvoj korisnika i obezbjeđuju se 24 sata dnevno, a pruža ih centar za socijalni rad uz obaveznu saradnju sa drugim nadležnim organima i službama) i 5) druge usluge; a bliže uslove za pružanje i korišćenje usluga, normative i minimalne standarde usluga iz stava 1 ovog člana propisuje nadležni organ državne uprave.

Prema članu 114 stav 1 tačka 1) Zakona o socijalnoj i dječjoj zaštiti, u okviru javnih ovlašćenja centar za socijalni rad obavlja procjenu stanja, potreba, snaga i rizika korisnika i drugih lica značajnih za korisnika; procjenu podobnosti staraoca, hranitelja i usvojioca; izradu i praćenje individualnih planova usluga. Poslove procjene stanja, potreba, snaga i rizika, centar za socijalni rad obavlja velikim djelom, s ciljem upućivanja korisnika kod ovlašćenog pružaoca, radi pružanja potrebne usluge socijalne i dječje zaštite.

Iz istraživačke građe prikupljene za potrebe ove analize, koja se odnosi na pružaoce usluga proističe da organizacije civilnog društva, realizuju aktivnosti usmjerene na primjer ka ženama sa iskustvom nasilja, uključujući prevenciju, jer imaju neposredniji odnos sa žrtvama i lakši pristup njima od centara za socijalni rad, što proističe iz načina organizovanja organizacija civilnog društva. Postoje iskustva neposrednog smještaja žrtava i izrade plana pružanja usluge, o čemu se obavještava nadležni centar za socijalni rad. Kada su u pitanju djeca sa smetnjama u razvoju, postoji praksa da roditelji ove djece dolaze direktno kod licenciranog pružaoca usluge dnevnog centra radi informisanja o mogućnostima korišćenja usluge, dogovora o korišćenju usluge, procjene i izrade plana usluge, nakon čega se obrate centru za socijalni rad gdje se naknadno sprovede propisani postupak. Važno je istaći da opisana postupanja, koja je trasirala praksa, ukazuju na potrebu preispitivanja aktuelnog postupka prijema, procjene i planiranja usluge korisnika.

Na pitanje iz ankete (2024) o preprekama sa kojima se centar susrijeće prilikom rada sa korisnicima: centri su iznosili da imaju problema sa nedostatkom prostora, neadekvatnom opremom, nedovoljnim brojem stručnih radnika, pitanjem bezbjednosti stručnih radnika na terenu usljed karakteristika pojedinih korisnika koji mogu biti agresivni, neki centri vide problem u tome što je teren na kome rade udaljen odnosno prostran i dr. Kada je u pitanju mogućnost realizacije aktivnosti predviđenih individualnim planom korisnika, evidentno je da u lokalnoj zajednici često nema razvijenih usluga na koje centar može da računa u kontinuitetu, što je u krajnjoj tački nepovoljno za korisnike koji ne mogu računati na korišćenje usluga za kojima imaju potrebe. Učesnici u anketi kao izazove u vezi sa deficitom usluga u zajednici, navode: “Nepostojanje servisa podrške i usluga u lokalnoj zajednici, usluge smještaja, takođe i problemi prilikom smještaja korisnika u institucije, zbog česte neusaglašenosti sa procjenom nadležnog Centra.”; “Postoje brojne prepreke u radu, ali kao glavnu ističemo nedostatak usluga, posebno u dijelu realizacije neodložnih intervencija…”

**GDJE JE DANAS CENTAR ZA SOCIJALNI RAD**

**Promjena broja stanovnika i organizovanje centara za socijalni rad**

Prema podacima Uprave za statistiku Crne Gore (Monstat) iz oktobra 2024. godine koji se odnose na dio konačnih rezultata Popisa stanovništva u Crnoj Gori sprovedenog krajem 2023. godine[[38]](#footnote-39), Crna Gora ima 623.633 stanovnika, što je za 0,6 odsto više nego na poslednjem popisu 2011. godine. U Crnoj Gori, prema poslednjem popisu, ima više žena - 316.826 hiljada što je 50, 8 odsto, dok je muškaraca 306.807, što je 49,2 odsto. Prosječna starost stanovništva u Crnoj Gori je 39,7 godina što je dva odsto više u odnosu na popis 2011, dok Crna Gora ima 78,4 odsto punoljetnih stanovnika. Najviše stanovnika ima Podgorica - 179.505, zatim Nikšić 65.705, Bar 45.812 i Bijelo Polje 38.662 stanovnika. Najmanje stanovnika imaju Šavnik 1.569, Plužine 2.177, Žabljak 2.941 i Andrijevica 3.910.

Pregled promjene broja stanovnika po opštinama ukazuje na pojavu smanjenja broja stanovnika u većem broju opština u Crnoj Gori, ali i na povećenje broja stanovnika u određenim opštinama (npr. Budva, Tivat, Rožaje, glavni grad Podgorica).[[39]](#footnote-40) Potrebno je utvrditi da li ove promjene u broju stanovnika, uz promjene socijalne problematike, utiču na strukturu centara za socijalni rad. Na primjer, broj stanovnika u Budvi (područnoj jedinici Centra za socijalni rad za opštine Kotor, Tivat i Budva) veći je nego u Kotoru kao matičnom centru. Postavlja se pitanje, ima li razloga da Budva dobije svoj Centar za socijalni rad umjesto što je područna jedinica Centra za predmetne tri opštine?

**Mreža centara za socijalni rad, kadrovska struktura i uslovi rada**

Centar za socijalni rad može osnovati samo država, kao javnu ustanovu, a može se osnovati za teritoriju jedne ili više opština. Centar za socijalni rad: obavlja procjenu stanja, potreba, snaga i rizika korisnika i drugih lica značajnih za korisnika, procjenu podobnosti staraoca, hranitelja i usvojioca, izradu i praćenje individualnih planova usluga, rješava u prvom stepenu o zahtjevima za ostvarivanje prava iz socijalne i dječje zaštite, preduzima mjere, pokreće i učestvuje u sudskim i drugim postupcima, vodi evidencije i stara se o čuvanju dokumentacije korisnika i obavlja i druge poslove u skladu sa zakonom.

U Crnoj Gori organizovano je 13 centara za socijalni rad, i to: JU Centar za socijalni rad za Glavni grad Podgorica i opštine u okviru glavnog grada Golubovci i Tuzi, JU Centar za socijalni rad za opštinu Danilovgrad, JU Centar za socijalni rad za opštinu Herceg Novi, JU Centar za socijalni rad za opštine Bar i Ulcinj, JU Centar za socijalni rad za Prijestonicu Cetinje, JU Centar za socijalni rad za opštine Berane, Andrijevica i Petnjica, JU Centar za socijalni rad za opštinu Bijelo Polje, JU Centar za socijalni rad za opštine Mojkovac i Kolašin, JU Centar za socijalni rad za opštine Kotor, Tivat i Budva, JU Centar za socijalni rad za opštinu Rožaje, JU Centar za socijalni rad za opštine Plav i Gusinje, JU Centar za socijalni rad za opštine Pljevlja i Žabljak i JU Centar za socijalni rad za opštine Nikšić, Plužine i Šavnik. Tokom 2015. godine, izvršena je reorganizacija centara za socijalni rad u cilju efikasnijeg rada i bolje pristupačnosti pravima iz socijalne i dječje zaštite, na način što je organizovan novi JU Centar za socijalni rad za opštine Mojkovac i Kolašin, kao i JU Centar za socijalni rad za opštinu Danilovgrad, kao i nove Područne jedinice organizovane u Tuzima, Golubovcima, Gusinju i Petnjici.

Prema podacima Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu, u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori u decembru 2023. godine bilo je 446 zaposlenih, od čega 274 stručna radnika. Poslove su obavljala 133 socijalna radnika, a od toga 94 voditelja slučaja (uključujući i rukovodioce i supervizore ukoliko obavljaju i poslove voditelja slučaja). Pritom treba naglasiti da nije poznato koliko je od ovog broja socijalnih radnika na poslovima vođenja slučaja, s obzirom na to da pored ovih poslova socijalni radnici obavljaju i poslove stručnih radnika na materijalnim davanjima, a mogu obavljati i poslove planiranja i razvoja. U centrima je u decembru 2023. godine bilo i 66 pravnika, 36 psihologa, 12 pedagoga, 1 andragog, 20 sociologa, 2 defektologa i 4 specijalna pedagoga.

Centrima je u trenutku presjeka stanja, decembra 2023. godine, nedostajalo 57 stručnih radnika na različitim pozicijama: za poslove voditelja slučaja, stručnih radnika na materijalnim davanjima, stručnih radnika za planiranje i razvoj, za pravne poslove i poslove supervizora.

Potrebno je naglasiti da, prema uvidima Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu i navodima iz ankete (jun 2024. godine), više centara za socijalni rad funkcioniše u neadekvatnim prostornim uslovima rada, što je posebno karakteristično za Podgoricu, Budvu i Kotor.

**Koncentracija uloga i kvalitet usluga centra**

Grupisanje više uloga u javnim ustanovama (poput centra), koje su osnivački, finansijski, kroz izbor organa upravljanja (politički) i na druge načine zavisne od organa vlasti (lokalne ili državne), čine vezu između vlasti i centara. Pod grupisanjem uloga ovdje prvenstveno podrazumijevamo **multifunkcionalnost centra**, koji ima nadležnosti u okviru javnih ovlašćenja, organa koji donosi odluke u upravnom postupku, ima funkciju organa starateljstva, prepoznaje se i kao tzv. pomoćni organ suda kada daje nalaze i mišljenja odnosno izvještaje za potrebe sudskog odlučivanja, ali defacto ima i ulogu pružaoca (direktnih) usluga socijalne i dječje zaštite. Takva **koncentracija uloga ne donosi sa sobom i koncentraciju moći** u smislu mogućnosti da svojim korisnicima centar pruži konkretne vidove podrške i zaštite za kojima oni imaju potrebe. Pored toga, ali jednako važno, postojeći način funkcionisanja centra ničim **ne garantuje kvalitet usluga**. Naprotiv, kvalitet je ugrožen, između ostalog zato što su centri i procjenitelji potreba klijenata i oni koji odlučuju i upućuju, kao i realizatori značajnog broja usluga i mjera.

**Materijalna davanja**

Prema nalazima iz Situacione analize o socijalnoj zaštiti u Crnoj Gori, centri za socijalni rad koriste nesrazmjerno više resursa za poslove koji su povezani sa materijalnim davanjima u odnosu na vođenje slučajeva, čime se slabi uloga centara kao institucionalnog resursa za socijalnu i dječju zaštitu. Građani centre za socijalni rad vide prvenstveno kao pružaoce materijalnih davanja.[[40]](#footnote-41).

Kako se u odnosu na materijalna davanja primjenjuje Zakon o upravnom postupku, koji jasno definiše rokove za određene faze procesa, postupci koji se odnose na materijalna davanja u potpunosti su usklađeni s ovim zakonom, s tim što je organizacija poslova u centrima za socijalni rad aktuelno takva da stručni radnici na materijalnim davanjima često obavljaju administrativno-pravne poslove.

Prema nalazima objavljenim u analizi iz 2019. godine, zajednički stav pravnika je da Zakon o upravnom postupku u značajnoj mjeri komplikuje primjenu postupka ostvarivanja različitih prava u centrima. Veliki broj prava na materijalna davanja koja se administriraju u centrima za socijalni rad značajno povećava broj rješenja koje izrađuju pravnici a donose se kao pojedinačni upravno-pravni akti u postupku. Ovo ukazuje da je potrebno razmotriti svrsishodnost broja materijalnih davanja i eventualno objedinjavanje nekih davanja po istom osnovu. Povodom materijalnih davanja stručni radnici u jednom danu najčešće obiđu oko osam porodica, što zajedno s vremenom koje provedu u centru i prevozu ne ostavlja dovoljno vremena za stručni rad i pružanje podrške porodici. Takođe, stručni radnici ne sprovode aktivnosti radne aktivacije na planiran način, niti smatraju da je ova aktivnost smislena, s obzirom na to da je radna aktivacija u značajnoj mjeri u nadležnosti Nacionalne službe za zapošljavanje nego centra za socijalni rad. Iako plan aktivacije treba da se kreira kroz saradnju centara za socijalni rad i Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, stručni radnici navode da se u radu s korisnicima ta saradnja ne ostvaruje. Generalno gledano, materijalna davanja i posao stručnih radnika na materijalnim davanjima, prije svega je administrativne prirode, obavlja se pribavljanjem dokaza i donošenjem nalaza i mišljenja kojima se opisuje aktuelna materijalna situacija, pri čemu se zanemaruje rad na socijalnom uključivanju korisnika.[[41]](#footnote-42)

**Povećanje broja stručnih radnika kao (ne)odgovarajuće rješenje**

Prema nalazima u **Analizi rada centara za socijalni rad u Cnoj Gori** (2019)[[42]](#footnote-43) reforme u socijalnoj i dječjoj zaštiti nisu bile u dovoljnoj mjeri ispraćene promjenama u organizaciji rada centara, kojima je dodijeljen veliki broj javnih ovlašćenja i drugih poslova, te oni vrše poslove agencije za socijalnu i dječju zaštitu, organa starateljstva, organa nadležnog za materijalna davanja i organa nadležnog za vođenje različitih evidencija, izvještavanje o socijalnom položaju građana i poslove razvoja sistema na lokalnom nivou. Promjenu poslova i nadležnosti centara za socijalni rad nije pratila i procjena mogućnosti ovih službi, niti je izvršeno normiranje poslova, što je dovelo do neusklađenosti resursa centara, organizacije centara i zahtjeva koji se stavljaju pred centre. Prilikom reorganizacije modela rada u centrima za socijalni rad tako da se u novoj organizaciji po pravilu formiraju Službe, uključujući kriterijume za njihovo formiranje definisane Pravilnikom o organizaciji, normativima i strandardima rada centara za socijalni rad, nije se uzela u obzir realna situacija, odnosno činjenica da većina centara u Crnoj Gori ne ispunjava i ne može ispuniti postavljene kriterijume, a pogotovo ih ne mogu ispuniti područne jedinice centara za socijalni rad.

U predmetnoj analizi ističe se da centrima za socijalni rad, prije svega, nedostaju ljudski resursi, te da je neadakvatan menadžment ljudskih resursa na nivou centra pri čemu centri u najvećoj mjeri ljudske resurse angažuju na distribuciji materijalnih davanja. Negativan uticaj ograničenih ljudskih resursa na kvalitet rada s korisnicima dodatno pojačava nedovoljna usklađenost kompetencija zaposlenih stručnih radnika i zahtjeva posla koji obavljaju. Istom analizom ukazuje se na značajne nejednakosti u dostupnosti kako ljudskih tako i materijalnih resursa među različitim centrima za socijalni rad u Crnoj Gori.

Prvi zaključak koji se nameće kod profesionalaca u socijalnoj i dječjoj zaštiti (ali i kod kreatora politika) uobičajen je i ide za tim da se unapređenje rada u centrima za socijalni rad može postići povećanjem broja stručnih radnika. Koliki je kapacitet takvog promišljanja da generiše supstancijalna unaprijeđenja, drugo je pitanja o kome u nastavku više govorimo.

Inicijative i zahtjevi *iz sistema* da se poveća broj stručnih radnika u centrima, zapravo je **poziv upomoć**. Ukoliko se poziv upomoć shvati bukvalno i posegne za povećanjem broja stručnjaka u centrima za socijalni rad (stavimo za trenutak u stranu pitanje koliko je širok i dubok bazen iz kojeg se novi kadrovi mogu zahvatiti, što nas dovodi do pitanja sposobnosti stvaranja stručnjaka, tj. njihovog obrazovanja u visokoškolskim ustanovama u Crnoj Gori i zemljama iz okruženja koje bi mogle poslužiti ili već služe za obrazovanje kadrova koji profesionalne angažmane ostvaruju u Crnoj Gori), dakle ako kreatori politika kažu: *pa dobro, hajde da zaposlimo taj nedostajući kadar*! - šta to za sobom može povući? Apel za **povećanje “broja ruku” koje bi radile više, ne dovodi nužno do djelotvornijeg rada**. Postavlja se pitanje, da li povećanje broja stručnjaka pri aktuelnom mjestu centra u sistemu, dok postoje strukturni problemi koji karakterišu centar i čitavu socijalnu i dječu zaštitu, ima kapacitet da dovede do željenih promjena: efektivne i efikasne organizacije socijalne i dječje zaštite, koja funkcionišu preventivno, pravovremeno i cjelishodno? Nije li prilikom promjena koje se odnose na centar potrebno sagledati **vrijednosni, normativni i institucionalni ekosistem kao kontekst njegovog djelovanja**? Usljed dubljih uzroka disfunkcionalnosti centra, zadržavanje prvenstveno na kvantitativnom osnaživanju (povećanju broja stručnjaka) ne obećava kvalitativnu promjenu.

**Centar za socijalni rad kao pružalac usluga**

Osvrnućemo se i na ulogu centra kao pružaoca usluga socijalne i dječje zaštite. Kada su u pitanju usluge socijalne i dječje zaštite, centar za socijalni rad pruža uslugu neodložne intervencije, kako je definisano Zakonom o socijalnoj i dječjoj zaštiti, dok druge vrste usluga nisu u nadležnosti centara, osim ukoliko se ne pokrene mogućnost za pružanje nekih vrsta usluga prema postojanju resursa za pružanje usluge, kao što su projektne aktivnosti i slično. U okviru projekta "Nastavak reforme sistema socijalne i dječje zaštite", koji realizuje Ministarstvo rada i socijalnog staranja u saradnji sa Kancelarijom UNDP u Crnoj Gori, pruža se usluga pomoć u kući, a pružaoci usluge su centri za socijalni rad.[[43]](#footnote-44) Usluge koje pružaju centri za socijalni rad najčešće su usluge podrške za život u zajednici (pomoć u kući, dnevni boravak). [[44]](#footnote-45)

Razumijevanje uloge centra za socijalni rad u pružanju usluga socijalne zaštite, jedno je od važnih pitanja za profilisanje uloge centra za socijalni rad i izbjegavanje višestrukih uloga u sistemu socijalne i dječje zaštite. Neophodno je jasnije normativno odrediti da centar za socijalni rad ne može biti pružalac usluga socijalne i dječje zaštite, osim usluge neodložne intervencije. U vezi sa ovim treba ukazati na evidentan problem nedovoljne razvijenosti civilnog sektora i drugih pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite naročito u malim sredinama, usljed kojeg se centri pokazuju kao jedini resurs za pružanje ovih usluga. Potrebno je, kako normativno, tako i na druge načine, promovisati pluralizam pružalaca usluga, razvijati modele radi olakšavanja pružanja usluga od strane organizacija civilnog društva i privatnih preduzetnika, stavljati im na raspolaganje resurse u zajednici (prostor, opremu i slično) ili olakšavati njihovo korišćenje. Takođe, potrebno je promovisati mogućnost da u jednoj lokalnoj zajednici, ako nema pružalaca usluga sa sjedištem u toj sredini, pružalac usluga bude organizacija sa sjedištem u drugoj opštini. Ova mogućnost ima potencijal da povoljno utiče ne samo time što se obezbeđuje usluga socijalne i dječje zaštite za kojom ima potrebe u konkretnoj opštini, već i time što može angažovati lokalne građane radi pružanja usluga i povećavati lokalne kapacitete (prenošenjem znanja i iskustva) potrebne za pružanje usluge. Centar za socijalni rad treba da ostane samo uputni organ, koji korisnike u skladu sa zakonom upućuje kod ovlašćenog (licenciranog) pružaoca usluge socijalne i dječje zaštite. Ovakvo rješenje je sasvim u skladu sa sistemski fundiranim stavom o mjestu i ulozi centra za socijalni rad u socijalnoj i dječjoj zaštiti i treba da doprinese smanjenju strukturnih nelogičnosti koje proističu, između ostalog, i iz toga što se značajan broj centara za socijalni rad u Crnoj Gori nalazi i u ulozi pružaoca usluge socijalne i dječje zaštite. Fokusiranje uloge centra za socijalni rad kao uputnog organa za korišćenje usluga socijalne i dječje zaštite, treba da doprinese njegovoj logičnoj funkciji u navedenom kontekstu i tome da se stručni kapaciteti zaposlenih u centrima za socijalni rad koriste na primjereniji način.

**Centri za socijali rad i informaciono-komunikacione tehnologije**

Informacione tehnologije postale su dio stvarnosti u svakodnevnom životu i poslovanju, u ekonomiji, bankarstvu, sektoru usluga i obrazovanju. Nemoguće je izbjeći njihov uticaj, zapravo svaki eventualni pokušaj da se to učini dovodi do marginalizacije i napuštanja komunikacijskih trasa i puteva razvoja. Informacione tehnologije sve više nalaze svoje mesto i u socijalnom radu i socijalnoj zaštiti. Sa sobom donose mnoštvo prilika, smanjenje prostora, ubrzanje vremena i izazove, kao i nenamjeravane posledice. Ove tehnologije u socijalnoj i dječjoj zaštiti zahtjevaju prilagođavanja, pametne promjene, koje će njihove kapacitete staviti u funkciju socijalne i dječje zaštite. Imperativ, koji se može nazvati obavezom izbjegavanja, sastoji se u tome da se mora izbjeći obrnuta pojava – da socijalna i dječja zaštita bude u funkciji zahtjeva informacionih tehnologija. Ako se sve ono što informacione tehnologije donose shvati kao set alata i tehnika koje pomažu u razvoju socijalne i dječje zaštite, onda smo na pravom putu. A to da li smo na pravom putu ili malo lutamo po zavodljivim prtinama digitalnosti, za sada još ne možemo zasigurno znati.

Istraživanje je realizovano u januaru 2023. godine[[45]](#footnote-46) sa ciljem da se dođe do saznanja o benefitima i nedostacima Informacionog sistema socijalnog staranja Crne Gore, sa stanovišta upravo onih koji ga najviše koriste u svom svakodnevnom radu. Više od 90% stručnih radnika u centrima za socijalni rad smatra da je Informacioni sistem socijalnog staranja omogućio bolji i brži pristup materijalnim davanjima, lakše praćenje rada službi, dokumentacije, podataka o korisnicima i postupanja u predmetima. Više od dvije trećine je mišljenja da je ISSS unaprijedio pružanje pomoći i podrške korisnicima socijalne i dječje zaštite, osigurao transparentnost i poštovanje zakona i podzakonskih akata, onemogućio ili smanjio mogućnost greške u radu. Uočava se da je oko četiri šestine mišljenja da je ISSS osigurao adekvatnost socijalnih davanja i pravičnost. Oko tri četvrtine zadovoljno je prilagođenošću ISSS njihovom radu u centru za socijalni rad, čemu je vjerovatno doprinijelo i to da je značajan broj stručnih radnika, na neki način, bio uključen u razvoj ISSS, i to oni sa najviše radnog iskustva (preko 5 i 10 godina iskustva). Ukoliko se posmatra prema radnim mjestima odnosno poslovnim pozicijama u centru za socijalni rad, **svoj dalji rad u centru za socijalni rad bez ISSS bi najmanje mogli da zamisle pravnici i stručni radnici na materijalnim davanjima, a najviše voditelji slučaja**. Treba imati na umu, da vođenje slučaja predstavlja veoma kompleksan postupak u socijalnoj zaštiti. Zaposleni nerijetko vjeruju da im je ISSS nametnuo tako kompleksan proces: u ISSS su svi postupci postavljeni na način da stručnog radnika navode na svaki naredni korak (sa automatskim bilježenjem datuma početka i završetka zadatka) koji se zahvaljujući sistemu, ne mogu preskakati. S obzirom na ovo istraživanje, može se zaključiti da postoji visok stepen zadovoljstva informacionim sistemom socijalnog staranja u Crnoj Gori od strane zaposlenih u centrima za socijalni rad.

Ako pođemo od pretpostavke da ne želimo industrijalizaciju socijalnog odnosno stručnog rada u centrima za socijalni rad, pri čemu se prvenstveno misli na stručni rad u kontekstu vođenja slučaja i u pogledu javnih ovlašćenja centara za socijalni rad s fokusom na procjenu, planiranje, kao i stručni rad sa korisnicima u oblasti porodičnopravne i starateljske zaštite. Industrijski pristup podrazumijeva podijeljenost funkcija, standarde, segmentiranost cjelovitog rada i veoma izraženu ulogu tehnologije. Naročito u postindustrijskom informatičkom dobu ovaj pristup podrazumijeva i veoma izraženu ulogu informacionih tehnologija. **Socijalni rad i socijalna zaštita po svojoj prirodi imaju izrazitu dimenziju humanosti. Interakcija između dvije jedinke, profesionalca i korisnika, prije svega je ljudska interakcija**. Na drugoj strani, industrijski pristup u proizvodnji dobara i pružanju usluga nema tako značajnu ulogu ljudskih interakcija. Zato se u okviru industrijske proizvodnje i pružanja usluga mnogi procesi mogu automatizovati odnosno robotizovati, jer su sačinjeni od repetitivnih segmenata koji čine cjelinu – proizvod ili uslugu. Trebalo bi da je nemoguće da stručni socijalni rad (s fokusom na onaj koji se aktuelno obavlja u centrima za socijalni rad) bude automatizovan ili robotizovan.

Međutim, uzimajući u obzir rapidni razvoj i sve prisutniju primjenu vještačke inteligencije (*engl. artificial intelligence*, AI) u različitim oblastima, male su šanse da ona zaobiđe socijalnu i dječju zaštitu. Uostalom, to ne bi ni bilo dobro. Izazov veći od same AI (koji ona donosi kad se čovjek i AI nađu iza tačke singularnosti) predstavlja nespremnost socijalne i dječje zaštite u trenutku kad se s njom bude susrela, npr. zahvaljujući mogućoj neregulisanoj autonomnoj inicijativi nastaloj izvan “tradicionalne” socijalne i dječje zaštite.

Socijalna i dječja zaštita se neminovno mijenja s izmjenama tehnološkog okruženja. Sjetimo se samo ne tako davne promjene kad je rad na pisaćim mašinama zamijenjen radom na računarima. Neki donedavni djelovi kancelarijske scenografije otišli su u istoriju, na primjer geštetneri, ili su se značajno povukli pred novom tehnologijom, na primjer telefaks mašine. Danas se uveliko koriste softveri koji prije par decenija nisu bili poznati. Ono što se u tom kontekstu nameće kao razumna akcija jeste planiranje kako da socijalni rad (tj. stručni rad), te socijalna i dječja zaštita koriste AI, da se ne bi desilo obratno.

Već je uobičajeno stanovište da AI funkcioniše prema inputima koje joj je dao čovjek, ali srž mašinskog učenja je da AI uči i sama se snalazi u novom okruženju u kojem rješava probleme. Time što svoja rješenja nudi čovjeku, interakcija između AI i čovjeka postaje dvosmjerna i od uticaja na ljudsko mišljenje, odluke i postupke. Šta nam to govori u pogledu socijalne i dječje zaštite i centara za socijalni rad?

U socijalnoj i dječjoj zaštiti, koliko je to moguće sagledati, **zadugo će ostati ključna uloga stručnjaka (ljudi, ne mašina) u svim poljima saradnje s klijentima koja podrazumjevaju humanu interakciju zasnovanu na premisama bez kojih nema socijalnog rada (stručnog rada) niti socijalne i dječje zaštite, kao ni međuljudskih odnosa: razumu i povjerenju, intuiciji, toplini i osjećanjima**. Ali ti stručnjaci (ljudi) neizbježno su sve više pod uticajem nove strukture na koju utiče i AI, što upućuje na, reći ćemo to vrlo nedvosmisleno: **neophodnost da se neki segmenti rada u ovoj oblasti oslanjaju i na mogućnosti koje pruža AI**.

Jedan od nalaza Ministarstva socijalnog staranja, brige o porodici i demografije - Direkcije za nadzor nad stručnim radom javnih ustanova i pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite (vidjeti ove nalaze u prilogu) jasno ukazuje na **preopterećenost stručnih radnika administrativnim poslovima koji otežavaju stručni rad sa korisnicima** (npr. izdavanje potvrda o putovanjima korisnicima dodatka za tuđu njegu i ličnu invalidninu). Na preopterećenost administracijom ukazuju i brojni drugi izvori, a ove probleme iznosili su i učesnici u anketi i na fokus grupama tokom izrade ove analize. Svi oni saglasni su da administrativni zahtjevi sa kojima se suočavaju stručni radnici, u ogromnoj mjeri troše njihovo vrijeme i energiju, što ima direktne posljedice u vidu manjeg obima, kvaliteta stručnog rada i posvećivanja korisnicima. O korišćenju novih alata za unapređenje rada centara za socijalni rad vidjeti više u okviru preporuka, tj. predloženih srednjoročnih rješenja.

**DUGOROČNA PERSPEKTIVA CENTRA ZA SOCIJALNI RAD**

Osmišljavanje dugoročnih ciljeva unapređenja socijalne, dječje, porodičnopravne i starateljske zaštite zahtjeva drugačiju perspektivu iz koje se problem sagledava, ali i drugačiju paradigmu radi potrage za (kreativnim) rješenjima. Dostizanje drugačije perspektive i paradigme moguće je ukoliko krenemo od uzroka; u samom njihovom prepoznavanju (odabiru šta je zapravo uzrok, a šta nije važno) nalazi se začetak odluke i trase puta.

Šta je dublji uzrok aktuelnog stanja centra za socijalni rad?

Možemo govoriti o dvije grupe uzroka: 1) **eksternim,** i 2) **internim uzrocima**. Eksterni se tiču socijalnog, političkog, državno-institucionalnog, ekonomskog i tehnološkog okruženja u kojem centri funkcionišu; dok se interni uzroci odnose na postojeće modalitete (propise, unutrašnju organizaciju, metodologiju, znanje, motivaciju i sl.) na koje se centar oslanja u svojem funkcionisanju. Svjesni smo poroznosti ovakvog razvrstavanja uzročnih faktora (upitno je da li je baš svakom od pobrojanih faktora mjesto na strani internog ili eksternog), ali ta manjkavost nije od krucijalne važnosti. Bitnija je jasnoća uvida povodom sljedećih pitanja: kako razumijemo položaj centra za socijalni rad i koliko smo svjesni faktora koji utiču na njegov rad? Koji su to uzroci i na koji način oni utiču na centar za socijalni rad? Na koje uzroke možemo uticati svojim odlukama i djelovanjem? Šta želimo sa centrom za socijalni rad i kako ga vidimo ne samo u socijalnoj i dječjoj zaštiti, već šire: u sferi djelovanja od javnog interesa kad se on odnosi na pitanja porodičnog prava, prava djeteta, prava društveno osjetljivih grupa, starateljstva, hraniteljstva, usvojenja, učešća u rješavanju partnerskih i porodičnih konflikata, pružanja socijalne i psihološke podrške i sl.? Šta treba učiniti da centar postane funkcionalan?

Ili umjesto posljednjeg pitanja više ima smisla zapitati se: **može li dugoročno i dalje postojati ustanova koja se zove centar za socijalni rad** pod kojom podrazumijevamo veći dio atributa koji ga danas krase i je li ona uopšte potrebna Crnoj Gori?

Nije li nakon nepotpunih i, pokazuje se, nedovoljno cjelishodnih pokušaja “renoviranja” centra,vrijeme za nešto krupnije: njegovu **dekonstrukciju**? Treba li krenuti drugim putem, na primjer u razvijanje **modela fragmentacije centra**? Da li su, dugoročno gledano, socijalnoj, dječjoj, porodičnopravnoj i starateljskoj zaštiti potrebne **posebne organizacije sa jasnim institucionalnim identitetima i nadležnostima užih specijalnosti**?

Iz navedenih pitanja proističe još jedno: da li su svi sadašnji poslovi centra takve prirode da treba da ostanu u okviru socijalne i dječje zaštite kakvu danas poznajemo? Ima li razloga, koji se prije svega nalaze u pravnoj sigurnosti građana, da se neki od sadašnjih poslova centra (na primjer, dugoročno gledano: starateljstvo i usvojenje) radi odlučivanja u meritumu nađu u drugom ogranizacionom okruženju (npr. posebnim agencijama, službama, centrima i sl. za starateljstvo odnosno usvojenje) ili čak sistemskom okruženju - sudovima? Ovo posljednje podrazumijevalo bi, pored strukturnih intervencija u sistemu socijalne i dječje zaštite, značajne reformske zahvate u pravosuđu.

Pri ovakvom pristupu, potrebno je **definisati kriterijume za dekonstrukciju centra**. Za potrebe ozbiljnog stručnog diskursa na ovu temu, dajemo prijedlog pristupa zasnovanog na komplementarnim poslovima kao okviru djelovanja novih specijalizovanih institucija proisteklih iz centra kakvog danas poznajemo, kao na primjer: materijalna davanja, starateljstvo, hraniteljstvo, usvojenje, nasilje (porodično, partnersko, vršnjačko itd.), podrška porodici u funkcionisanju (djeca sa problemima u ponašanju, zloupotreba dječjeg rada, prosjačenje i dr.), procjena potreba za korišćenje usluga socijalne i dječje zaštite, trgovina ljudima.

Iznijeti okvirni prijedlog za diskurs više je ilustrativan nego s direktnom namjerom da bude normativan; o njemu je, u okviru koncipiranja novog mjesta centra i uloge socijalne i dječje zaštite, potrebno sprovesti odgovornu stručnu multiperspektivnu raspravu.

Kriterijumi za identifikaciju polja djelovanja entiteta izvan centra za socijalni rad, kao posljedica njegove dekonstrukcije, mogu ići ka definisanju grupa srodnih poslova povodom konkretnih pojava. Ovaj pristup može rezultirati **izmještanjem jednog broja poslova centra u već postojeće organizacije** (koje bi morale svoju kompetentnost upodobiti obavljanju tih poslova), ali i **kreiranjem institucija, koji bi se bavili grupama srodnih poslova**. Pritom se otvara niz tangentnih pitanja npr. u odnosu na nivo obavljanja prenijetih poslova (lokalni, međuopštnski, nacionalni), finansiranje, troškove funkcionisanja i društvene dobiti koju bi donijeli, međusobnu povezanost i upućivanje korisnika, kao i druga strukturna i funkcionalna pitanja. Takođe, otvaraju se pitanja stručnih kadrova i komunikacije socijalne i dječje zaštite na jednoj i sistema visokog obrazovanja na drugoj strani. Jedan od uzroka neujednačenog kvaliteta usluga koje pruža centar za socijalni rad nalazi se u preoterećenosti stručnih radnika: prevelik je broj slučajeva po stručnom radniku, usljed čega oni nisu u stanju da se dovoljno posvete radu sa svakim korisnikom. To znači da jeste potreban veći broj stručnjaka, jer ako pri postojećem broj stručnjaka dođe do onoga što ovdje nazivamo fragmentacijom centra odnosno delegiranjem nekih poslova na druge organizacije, isti problem nedostatka stručnjaka samo će se prenijeti u nova institucionalna okruženja. **Prema podacima Zavoda u 2023. godini u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori nedostajalo je 57 stručnih radnika različitih profila odnosno za različite poslove u centru**. Na drugoj strani, ukoliko do povećanja broja stručnjaka dođe u postojećem centru, sasvim je izvjesno (o tome više vidjeti na drugim mjestima u ovom radu) da kod zadržavanja iste strukture i načina rada, uz povećanje gravitacione moći centra, neće doći do unaprijeđenja kvaliteta rada i boljih usluga za korisnike centra. Ono što je nesporno, jeste da je potreban veći broj angažovanih stručnjaka da bi se oni anagažovali u dobro koncipiranom institucionalnom ekosistemu. Ovdje su sasvim na mjestu sljedeća pitanja: Kakvi su kapaciteti obrazovnog sistema da obezbijedi potreban broj stručnjaka? Postoji li dovoljno zainteresovanih mladih ljudi da se obrazuju za tzv. pomažuće profesije (socijalni rad, psihologiju, pedagogiju i dr.) u sistemu socijalne i dječje, porodično pravne, starateljske zaštite i drugih konvergirajućih poslova? Koliko je vremena potrebno da bi se došlo do ujednačavanja broja potrebnih i razpoloživih dobro edukovanih stručnjaka spremnih za doživotno učenje i rad u ovom sektoru? Pored navedenih pitanja, ističemo i sljedeće: kakvi stručnjaci u socijalnoj i dječjoj zaštiti i centrima za socijalni rad su potrebni u novom kognitivnom i strukturalnom okruženju o kojem govorimo i koliko se njihove kompetencije moraju razlikovati od sadašnjih?

Ako želimo održive i relevantne institucinalne odgovore u ovoj oblasti, **planiranje budućnosti centra (ali i socijalne i dječje zaštite u cjelini) mora biti dugoročno**. Detaljnije razumijevanje dugoročne perspektive centra za socijalni rad vidjeti u preporukama.

**ZAKLJUČCI**

1) **Socijalni problemi kojima se bavi centar za socijalni rad koreliraju sa društvenim okolnostima**, a socijalna, ekonomska, tehnološka, politička, demografska i dr. realnost koja je karakterisala doba nastanka centara (sredinom XX vijeka) do danas je bitno izmijenjena.

2) Već dugi niz godina **centri su suočeni s deficitom stručnih kadrova, lošim uslovima rada, preopterećenošću predmetima, slabom infrastrukturom i drugim znakovima slabih institucija**. Centri nisu u mogućnosti da organizuju rad u skladu sa principima odgovornog upravljanja, što otežava zaštitu korisnika u dovoljnoj mjeri, stoga što je centar institucija sa velikim brojem raznovrsnih poslova, zaduženja, nadležnosti i uloga. Postavlja se pitanje komplementarnosti odnosno kontradiktornosti, pa i održivosti svih uloga centra za socijalni rad.

3) **Centar za socijalni rad je prvenstveno reaktivna služba, koja postupa po inicijativi drugih**. Ne možemo tvrditi da centar nikada nije proaktivan i ne inicira zaštitu odnosno podršku korisnicima, kao ni to da nikad ne pokreće inicijative za unaprijeđenje stanja po bilo kojem pitanju u zajednici koje se tiče njegove nadležnosti, ali možemo bez rezerve reći da takav pristup nije pravilo već izuzetak. Ako se zapitamo zašto je to tako, od profesionalaca u centrima lako dođemo do odgovora da usljed preopterećenosti poslom i velikog broja predmeta ne mogu na sebe preuzeti i ulogu proaktivnih aktera u zajednici. Zaista, brojne nadležnosti i uloge centra ne ostavljaju mnogo prostora (ni energije niti motivacije stručnjaka) za proaktivan pristup socijalnom odnosno stručnom radu u zajednici. Centar ovakav kakav jeste zapravo je glomazna i troma služba od koje se ne može očekivati vigilnost institucionalne pažnje i fleksibilnost u postupanju koja podrazumijeva kretanje ka problemima umjesto “strategije čekanja” da korisnik dođe na vrata i reaktivnog postupanja. Možemo li od ovakvog centra očekivati da bude proaktivniji? Kratko i jasno: ne možemo. Da može biti proaktivniji, on bi to do sada pokazao. Dok god je ovako predimenzioniran centar za socijalni rad ne može biti energiziran proaktivni igrač na terenu socijalne i dječje zaštite u zajednici. Postavljamo još jedno pitanje: da li nam je potrebna služba koja je u zajednici proaktivna i agilna u identifikaciji, preveniranju i rješavanju socijalnih problema? Svakako da jeste, a pošto je nemamo ne ostaje drugo nego da je… izmislimo. Tačnije, nameće se zaključak da je potrebno kreirati više takvih službi i socijalnih aktera i takav ambijent u kojem će oni funkcionisati upravo onako kakve su potrebe građana i zajednice.

4) Postoje brojni pokazatelji, na koje ukazuje višegodišnja praksa, da je **došlo do institucionalne iscrpljenosti centra**. Skorašnjim pokušajima preuređenja centara za socijalni rad u Crnoj Gori, vjerovatno nenamjerno, ispitivana je granica njegove elastičnosti. Postavlja se pitanje, da li smo do te granice stigli? Potvrdan odgovor ima uporišta prvenstveno u tome što centar dugo ne uspijeva da bude pouzdana ustanova (socijalne, dječje, porodičnopravne i starateljske zaštite) sposobna da odgovori na složene društvene probleme.

5) Ukoliko se krene samo putem povećanja broja stručnjaka bez strukturnih promjena u centrima i, prije toga, u cijelom sistemu socijalne i dječje zaštite, to bi za posljedicu moglo imati (iskoristićemo metaforu, nadamo se dovoljo jasnu) **povećanje veličine (mase) centra i, konsekventno, njegove gravitacione moći**. Većim brojem stručnih radnika (vjerovatno ne samo njih) centri bi dobili privid veće moći (kažemo: “privid”, jer moć odnosno sposobnost djelovanja nije nužno posljedica samo *većeg broja ruku*, ako način obavljanja poslova i njihova raznovrsnost ostanu isti ili drugi faktor naraste) što bi donosiocima odluka davalo legitimitet da zadrže postojeće i nove poslove i obaveze usmjeravaju ka centrima. Dakle, ovaj put podrazumjeva **povećanje ionako velike gravitacione moći, što uvećava opasnost od** (odaberite izraz koji vam se najviše dopada) **implozije, urušavanja, paralize, kolabiranja centra za socijalni rad**.

6) **Potrebno je da se procjena i planiranje kao dio obaveznog stručnog postupka u centrima ponovo preispitaju, nakon Pravilnika o izmjenama i dopunama pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad (2019), koji je već donio značajna primjerena pojednostavljenja postupka.**

7) **Vođenje slučaja se nadovezalo na timski rad kao metodološki pristup funkcionisanja centra za socijalni rad, ali timski rad ima svoje mjesto u centru i nakon uvođenja metoda vođenja slučaja**. Spoj timskog rada i vođenja slučaja centru omogućava kontinuitet instutucionalnog identiteta “Kartice za sve”, **centar i dalje ostaje “multipraktik-institucija” u kojoj, ako je rasklopimo, možemo vidjeti suštinski nekoliko institucija**.

8) **Aktuelna organizaciona i metodološka postavka centra za socijalni rad maksimalno koristi postojeće ljudske i intelektualne (stručne) resurse**. Međutim, nameću se pitanja: Kako takvo intenzivno korišćenje ljudskih i stručnih resursa utiče na kvalitet svakog od poslova koje obavlja jedna osoba? Kako ovako postavljene stvari utiču na sagorijevanje u poslu? Može li ovakva personalna multifunkcionalnost kad se odvija u punom kapacitetu omogućiti kvalitetno obavaljanje posla? Mnogo je razloga da odgovori na ova pitanja značajno doprinose slici centra za socijalni rad kakvu danas (i već duže vrijeme) imamo, tj. da **premise na kojima se zasniva vođenje slučaja imaju negativno dejstvo po kvalitet usluga centra za socijalni rad, ostvarivanje prava korisnika usluga centra za socijalni rad, ali i na profesionalne kapacitete, pa i integritet stručnjaka**.

9) **Diskurs s fokusom na vođenje slučaja dovodi nas do zaključka da je jedan u principu dobar pristup u svojoj realizaciji pri postojećem konceptu i premisama na kojima se zasniva, umnogome devalviran**. Ovo nikako ne znači da treba odustati od vođenja slučaja kao metodološkog pristupa, već da se on mora preispitati i postaviti na drugačije osnove.

10) Jedan od važnih faktora za uspješniju superviziju je **nezavisnost supervizora[[46]](#footnote-47)**, drugim riječima supervizija može biti uspješna i ostvariti svoju svrhu, između ostalog, ukoliko je supervizor nezavisan. Ovo otvara pitanje koliko je moguća nezavisnost supervizora kod interne supervizije, ali i koliko druge uloge stručnog radnika, pored supervizijske, omogućavaju nezavisnu superviziju?

11) **Iskustva pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite u prijemu, procjeni i planiranju usluge, ukazuju da je praksa već značajno sama sebi pronašla praktična rješenja, koja treba dobronamjerno sagledati** i pravilno “pročitati” šta nam govore. Uloga koja je centru propisana zakonom (procjene i planiranja u okviru javnih ovlašćenja), nekada usljed prirode situacije neformalno pređe na pružaoca usluge. U jednom broju slučajeva već imamo susret sa **de facto dekocentracijom uloga centra za socijalni rad**, u čemu se vidi diskrepanca između propisa i života. Životne situacije po svojoj prirodi treba da utiču na propise, tj. da sugerišu kako ih je potrebno razumno uređivati propisima.

12) **Odgovorno planiranje budućnosti centra (i socijalne i dječje zaštite u cjelini) mora biti dugoročno**. Nakon nedovoljno cjelishodnih pokušaja preuređenja (“renoviranja”) centra u prethodnom periodu, **postoji potreba za njegovom dekonstrukcijom**. Postoji mogućnost **da se razviju modeli fragmentacije centra za socijalni rad**. Socijalnoj, dječjoj porodičnopravnoj i starateljskoj zaštiti potrebne su **posebne organizacije sa jasnim institucionalnim identitetima i nadležnostima užih specijalnosti**. Potrebno je u širokoj stručnoj (i javnoj) raspravi postići konsenzus o kriterijumima za dekonstrukciju centra, izmještanje dijela njegovih poslova na druge entitete, odnosno osnivanje novih specijalizovanih institucija.

13) **Disperzija poslova koji se aktuelno obavljaju u centrima za socijalni rad, moguća je po kriterijumima grupisanja srodnih odnosno koherentnih poslova**, kao na primjer: materijalna davanja, starateljstvo, hraniteljstvo, usvojenje, nasilje (porodično, partnersko, vršnjačko itd.), podrška porodici u funkcionisanju (djeca sa problemima u ponašanju, zloupotreba dječjeg rada, prosjačenje i dr.), procjena potreba za korišćenje usluga socijalne i dječje zaštite, trgovina ljudima.

14) Potrebno je utvrditi koji je to **razuman broj vrsta specijalizovanih institucija za grupe srodnih poslova (ne smije biti preveliki)**. Pritom se otvara niz tangentnih pitanja, kao na primjer u odnosu na nivo vršenja djelatnosti (lokalni, međuopštnski, nacionalni), finansiranje, troškove funkcionisanja i društvene dobiti koju bi donijeli, međusobnu povezanost i upućivanje korisnika, kao i druga strukturna i funkcionalna pitanja.

15) Ima razloga, koji se prije svega nalaze u pravnoj sigurnosti građana, **da se neki od sadašnjih poslova centra (na primjer: starateljstvo i usvojenje) izmjeste u sudove**, što bi pored strukturnih intervencija u sistemu socijalne i dječje zaštite, podrazumjevalo i značajne reformske zahvate u pravosuđu.

**PREPORUKE**

Kako iz svega iznijetog u ovoj analizi proističe da su problemi sa kojima se suočavaju centri za socijalni rad u Crnoj Gori izrazito kompleksni, rješenja ne mogu biti jednoznačna i jednodimenzionalna. Prilikom iznošenja predloga rješenja imamo u vidu sljedeće faktore: 1) dubinu problema i njegove posljedice po korisnike, zaposlene u centrima sa socijalni rad, kao i predstavnike drugih učesnika u socijalnoj i dječjoj zaštiti (pružaoce usluga uključujući i civilni sektor, Zavod, resorno ministarstvo, jedinice lokalne samouprave i dr.); 2) kapacitet za promjene svih aktera u socijalnoj i dječjoj zaštiti; 3) resurse koji su neophodni za promjene (od kojih ističemo ljudski faktor, tj. stručnjake s fokusom na školovane socijalne radnike).

Uzimajući u obzir navedene faktore, iznosimo **tri vrste potencijalnih rješenja**:

1) **kratkoročna koja podrazumijevaju plitke ali funkcionalno relevantne promjene**;

2) **srednjoročna odnosno tranziciona rješenja**;

3) **dugoročni pravac koji podrazumijeva duboke strukturne promjene**.

Kratkoročna rješenja su, vremenski gledano, najbliža i za njima treba najprije posegnuti. Od njih se očekuje da proizvedu brze promjene. S druge strane, ne zahtijevaju krupne intervencije, ali je njihov potencijal značajan za, ipak, primjetne posljedice od kojih se očekuje da imaju motivišući karakter. Takođe, pošto su ove intervencije, kako smo ih nazvali, “plitke”, mogu biti od značaja da se iskoriste za testiranje sposobnosti aktera koje uključuju (resornog ministarstva, Zavoda, stručnih radnika u centrima za socijalni rad i dr.), da pokažu šta je potrebno u smislu organizovanja i formatiranja institucija za adekvatno djelovanje u daljim akcijama usmjerenim ka srednjoročnim i, u perspektivi, dugoročnim rješenjima i promjenama.

Ovo znači da potrebne **promjene u centrima za socijalne rad, a posljedično i čitavu oblast socijalne i dječje zaštite, treba planirati i realizovati fazno** i tako što ih treba osmišljavati s neophodnom pažnjom o potrebnim uslovima za njihovu realizaciju, ali i posljedicama koje proizvode.

Tokom realizacije intervencija, počev od prvih (kratkoročnih) **nepohodno je imati funkcionalne načine praćenja efekata promjena, odnosno uspostaviti mehanizam praćenja i evaluacije, pri čemu značajno mjesto u njemu (sa ulogom ključnog operativnog aktera) treba da zauzme Zavod**.

Pored Zavoda, **resorno ministarstvo mora biti organ državne vlasti koji s obzirom na svoje nadležnosti treba da kreira i održava ambijent u kojem iza promjena kontinuirano “stoji” tako što ih podržava, olakšava i apsorbuje u sistem** donošenjem odnosno iniciranjem potrebnih propisa (zakona i podzakonskih akata), obezbjeđivanjem finansijskih i drugih resursa itd.

**Kratkotročna rješenja**

**Vođenje slučaja**

Potrebne su izmjene i dopune pravilnika ili novi pravilnik, gdje će se:

1) propisati da voditelji slučaja mogu biti (prvenstveno) socijalni radnici. Navodimo “prvenstveno” usljed mogućeg suočavanja sa činjenicom da nema ili neće biti dovoljno socijalnih radnika koji su na raspolaganju odnosno koji su zainteresovani za rad u centrima za socijalni rad. Treba ostaviti mogućnost da se za voditelja slučaja odredi i stručnjak drugog profila, ali **samo ako nije moguće da to u konkretnom centru za socijalni rad bude socijalni radnik**;

2) propisati da će se stručnjaci drugih profila (psiholozi, pedagozi, andragozi i dr. stručni radnici u skladu sa propisima) angažovati za poslove u okviru svojih kompetencija, koje su u službi timskog rada na slučaju, tj. za sve faze vođenja slučaja u kojima su njihova stručna znanja i kompetencije potrebne za procjenu, planiranje, pružanje intervencija, tj. realizaciju specijalizovanih usluga odnosno specijalizovanih stručnih poslova (u skladu sa svojim ekspertizama, iskustvom, afinitetima, potrebama organizcije i sl.), sprovođenja mjera zaštite po zakonu, izradu izvještaja (za potrebe centra za socijalni rad u slučajevima u kojima centar odlučuje u meritimu, kao i za potrebe drugih organa (prvenstveno sudova) u čijem postupku učestvuje centar za socijalni rad i dr. konvergirajućih poslova;

3) popisati i propisati nove poslove voditelja slučaja, kao i stručnjaka drugih profila (ovih drugih iz uloge članova tima u svim aspektima njihovog profesionalnog djelovanja);

4) iz propisa treba da bude nedvosmisleno da voditelj slučaja ne može istovremeno biti i supervizor, ali može biti rukovodilac područne jedinice odnosno službe centra;

5) stručnjak drugog profila koji nije voditelj slučaja može biti rukovodilac područne jedinice, kao i rukovodilac službe centra za socijalni rad.

**Procjena**

Potrebne su izmjene i dopune pravilnika ili novi pravilnik kojim se uređuje procjena navedenih pitanja, gdje će se nakon posebne analize fokusirane na procjenu i planiranje kao djelove obaveznog stručnog postupka u centrima (kao i druga funkcionalno srodna pitanja) propisati sadržaj procjene, rokovi i druga pitanja vezana za procjenu i individualni plan usluga - sve s početnom premisom da ova pitanja moraju biti uređena tako da su ove faze rada na slučaju primjereno jednostavne, bez suvišnih sadržaja i neprimjerenih zahtjeva koji opterećuju rad stručnjaka a ne doprinose kvalitetu rada na slučaju i dobrobiti korisnika. Prilikom novog propisivanja ovih pitanja uzeće se u obzir svi nedostaci postojeće prakse i iskustva profesionalaca u centrima za socijalni rad.

**Supervizija**

Potrebne su izmjene i dopune pravilnika ili novi pravilnik kojim se uređuju navedena pitanja, gdje će se:

1) razviti jasan model eksterne i nezavisne supervizije;

2) identifikovati (koje bi organizacije i pojedinci bili zainteresovani i sposobni za pružanje eksterne i nezavisne suprevizije), a zatim razvijati kapacitete za ovaj model supervizije;

3) propisati eksternu i nezavisnu supervizija u centrima za socijalni rad;

4) propisati mogućnost da se iskusni profesionalci organizuju i formiraju entitete (organizacije, grupe, timove i sl.) koje bi pružale usluge eksterne nezavisne supervizije;

5) propisati finansiranje eksterne supervizije, putem odabira oganizacije na osnovu tendera/konkursa, zaključenjem višegodišnjih ugovora sa jasnim pravima i obavezama, brojem centara za socijalni rad koji su predmet supervizije i dr. relevantnim pitanjima;

6) propisati ulogu Zavoda u okviru pružanja eksterne supervizije (prvenstveno kao entiteta za organizaciju eksterne supervizije i podršku).

**Srednjoročna rješenja**

**Terenski rad u lokalnoj zajednici**

Potrebne su izmjene i dopune Zakona o socijalnoj i dječjoj zaštiti ili novi Zakon, kao i izmjene i dopune Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad, te Pravilnika o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti, gdje će se:

1) terenski rad prepoznati kao stručni rad odnosno metod rada u socijalnoj i dječjoj zaštiti;

2) terenski radnici prepoznati kao stručni radnici u socijalnoj i dječjoj zaštiti;

3) organizacije civilnog društva prepoznati kao saradničke organizacije centara za socijalni rad radi sprovođenja terenskog rada, sa ciljem:

(a) omogućavanja pružanja korisniku odgovarajuće usluge socijalne i dječje zaštite,

(b) pomoći u identifikaciji korisnika

(c) omogućavanja posredovanja u „približavanju“ usluge potencijalnim korisnicima.

(d) olakšavanja koordinacije i obezbjeđenja odgovarajućih mjera zaštite djece i drugih korisnika, koje realizuje centar za socijalni rad u skladu sa svojim javnim ovlašćenjima;

4) stvoriti normativna (zakonska) mogućnost da svaki centar za socijalni rad zaključi ugovor sa odgovarajućom organizacijom civilnog društva (jednom ili više njih) za partnerstvo u sprovođenju terenskog rada u navedenom smislu;

5) propisati uslove za terenske radnike u kontekstu terenske podrške centrima za socijalni rad;

6) razviti programe obuke za terenske radnike u navedenom kontekstu;

7) ustanoviti ulogu Zavoda u vezi sa održavanjem i unapređenjem kvaliteta terenskog rada u predmetnom smislu, kao i pružanja stručne podrške organizacijama civilnog društva i centrima za socijalni rad u ovom kontekstu.

**Dekoncentracija uloga centra za socijalni rad i nove uloge pružalaca usluga**

Potrebne su izmjene i dopune Zakona o socijalnoj i dječjoj zaštiti ili novi Zakon, kao i Pravilnika o bližim uslovima za izdavanje, obnavljanje, suspenziju i oduzimanje licence za obavljanje djelatnosti socijalne i dječje zaštite, gdje će se:

1) propisati Zakonom da procjenu stanja, potreba, snaga i rizika korisnika i drugih lica značajnih za korisnika, s ciljem pružanja određenih usluga, vrši licencirani pružalac usluge (umjesto centra za socijalni rad);

2) propisati Zakonom da pružaoci usluga navedene poslove obavljaju po javnim ovlašćenjima;

3) licenca pružaoca usluge u ovom smislu mora obuhvatiti i ove poslove, pored pružanja konkretne usluge kao što je to aktuelno uređeno;

4) poslovi procjene i planiranja mogu se odnositi na sljedeće usluge: **(**a) podrška za život u zajednici (dnevni boravak, pomoć u kući, stanovanje uz podršku, svratište, personalna asistencija, tumačenje i prevođenje na znakovni jezik i druge usluge podrške za život u zajednici), (b) savjetodavno-terapijska i socijalno-edukativna usluga (savjetovanje, terapiju, medijaciju, SOS telefon i druge usluge s ciljem prevazilaženja kriznih situacija i unaprjeđivanja porodičnih odnosa); (c) smještaj odraslih i starijih poslovno sposobnih osoba na porodični smještaj i u ustanovu; (d) smještaj djece, kao i odraslih i starijih u prihvatilište -sklonište;

5) propisati da pružalac usluge nakon prijema, procjene i izrade individualnog plana o tome obavještava centar za socijalni rad, kao i rok u kojem to ima učiniti, te sadržaj obavještenja i dokumentaciju koja se tom prilikom dostavlja;

6) stručni radnici pružaoca usluge moraju imati završenu odgovarajuću obuku za procjenu i planiranje u okviru javnih ovlašćenja.

**Novi alati za unapređenje rada centra za socijalni rad**

Potrebno je:

1) u saradnji sa IT stručnjakom odnosno stručnjacima identifikovati prije svega administrativne poslove u centru za socijalni rad, radi razvijanja kodova i algoritama, tj. programa (softvera), koji će omogućiti računarima i računarskim sistemima u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori da koriste vještačku inteligenciju i zamjene ljudski rad, znanje i energiju u obavljanju poslova (prvenstveno administrativnih) koji ne zahtijevaju stručno znanje potrebno za socijalnu i dječju zaštitu niti atribute humanog odnosa čovjek-čovjek (razum i povjerenje, intuiciju, toplinu i osjećanja);

2) za ovu intervenciju potrebno je sinergijsko djelovanje resornog ministarstva, Zavoda, centara za socijalni rad, kao i korišćenje eksternih ekspertiza;

3) promjene na ovom polju oslobodiće značajne stručne ljudske resurse za usmjeravanje ka radu sa korisnicima, ubrzati administrativne i sl. tehničke aspekte djelovanja centara za socijalni rad, posredno unaprijediti kvalitet rada (prije svega stručnog), pozitivno uticati na zadovoljstvo korisnika, te na reputaciju centara za socijalni rad kao efikasnih službi.

**Dugoročni pravac**

1) Strategijom deinstitucionalizacije u Crnoj Gori za period od 2023. do 2027. planirano je osnivanje tri regionalna centra za porodični smještaj-hraniteljstvo, za sjevernu, centralnu i južnu regiju. Prema ovom planu, centri za porodični smještaj-hraniteljstvo preuzeće aktivnosti na kojima sada rade centri za socijalni rad, a koje su u vezi sa procjenom, pripremom, kontrolom i pružanjem podrške hraniteljskim porodicama, ali i promocijom hraniteljstva u Crnoj Gori. Potrebno je planiranu priliku osnivanja centara za porodični smještaj-hraniteljsvo, iskoristiti za dekoncentraciju uloga centra za socijalni rad (o čemu je u pogledu dvije uloge centra bilo riječi u okviru srednjoročnih rješenja), kao i za kreiranje dodatnih uloga budućih novih entiteta u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori. Ovo znači da umjesto centara za porodični smještaj-hraniteljstvo (u perspektivi, koju treba planirati) mogu biti osnovani **centri za porodicu i djecu**, koji bi u svojoj nadležnosti imali grupe poslova koje je potrebno jasno identifikovati i detaljnije razraditi u dodatnoj analizi, a ovom prilikom iznosimo ih okvirno: (a) pomoć i podrška porodici (biološkoj, hraniteljskoj, starateljima) kao i djeci u ovim porodicama; (b) procjena podobnosti fizičkog lica za pružanje usluge porodičnog smještaja-hraniteljstva; (c) procjena podobnosti djeteta za porodični smještaj-haniteljstvo (u saradnji sa centrom za socijalni rad u mjeri u kojoj je to cjelishodno); (d) obuka i priprema hranitelja; (e) posredovanje kod drugih institucija u cilju ostvarenja prava i usluga porodici i djeci; (f) poslovi osamostaljivanja djece korisnika usluga socijalne i dječje zaštite (smještaja u drugu porodicu odnosno instituciju) (g) podrška porodici i djeci u kriznim situacijama; (h) drugi poslovi radi prevencije izmještanja djeteta iz biološke porodice. U dodatnoj analizi potrebno je razmotriti pitanje da li ovi centri za porodicu i djecu treba da budu regionalni (kako je to planirano za centre za porodični smještaj-hraniteljstvo), treba li ih koncipirati ekstrahovanjem potrebnog broja poslova odnosno nadležnosti iz centara za socijalni rad i osnivanjem centara za porodicu i djecu kao opštinskih i međuopštinskih po logici teritorijalne pokrivenosti po kojoj su osnovani centri za socijalni rad, ili je cjelishodniji neki treći model koji bi omogućavao dostupnost ovih usluga porodicama i djeci.

2) Potrebno je, u okviru dodatne analize: (a) identifikovati grupe poslova koji bi (nakon dekoncentracije određenih poslova na postojeće organizacije, kako je to navedeno u dijelu o srednjoročnim rješenjima) mogli iz centara za socijalni rad biti izdvojeni u nove entitete odnosno organizacije; (b) identifikovati broj vrsta potrebnih novih entiteta odnosno organizacija, kao i djelokrug njihovog rada; (c) identifikovati potrebne (raspoložive i nedostajuće) ljudske resurse (prije svega stručnjake različitih profila, znanja i vještina, ali i finansijske resurse, tj. napraviti cost benefit analizu, analizu izvodljivosti (feasibility study) i dr; (d) u saradnji sa resorom zaduženim za visoko obrazovanje kao i sa univerzitetima odnosno fakultetima, raditi na promovisanju studija radi obrazovanja stručnjaka potrebnih socijalnoj i dječjoj zaštiti.

3) Potrebno je, po definisanju pitanja iz prethodne tačke podtač. (a)-(c) sačiniti plan pilotiranja koncepta dekonstrukcije centara za socijalni rad odnosno fragmentacije njihovih poslova i nadležnosti, te putem odabira jedne od dvije pilot-opštine na odabranoj teritoriji ovaj koncept testirati uz unaprijed pripremljene mehanizme praćenja i evaluacije s ciljem institucionalizacije dobrih rješenja.

4) Po testiranju predloženog rješenja potrebno je integrisati ih u zakon koji se odnosi na socijalnu i dječju zaštitu, druge zakone i podzakonska akta;

5) Potrebno je ono što se zagovara u ovoj grupi preporuka unijeti u planska dokumenta koja se odnose na socijalnu i dječju zaštitu u Crnoj Gori, kojima treba **planirati fazno preuzimanje jednog broja uloga koje aktuelno pripadaju centrima za socijalni rad**.

**-Nalazi Ministarstva socijalnog staranja, brige o porodici i demografije, Direkcije za nadzor nad stručnim radom javnih ustanova i pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite, tokom stručnih nadzora centara za socijalni rad**

Početkom oktobra 2024. godine, Direkcija za nadzor nad stručnim radom javnih ustanova i pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite Ministarstva socijalnog staranja, brige o porodici i demografije, dostavila je integrisane nalaze tokom stručnih nadzora centara za socijalni rad.

Prema ovim navodima, tokom stručnih nadzora prepoznato je sljedeće:

  - prostorno-kadrovski nedostaci;

- neadekvatnost prostorija za rad sa porodicom u pojedinim centrima;

- preopterećenost službenika brojem predmeta;

- preopterećenost stručnih radnika administrativnim poslovima koji otežavaju stručni rad sa korisnicima;

- potrebna je kontinuirana edukacija stručnih radnika;

- uočena je fluktuacija stručnog kadra i zaposlenje novih stručnih radnika, kojima treba kvalitetna supervizija i mentorstvo radi sticanja znanja i vještina za rad u sistemu socijalne i dječje zaštite;

- nedovoljna stručna supervizija;

- nedosljedna primjena Protokola o postupanju u slučajevima nasilja u porodici i potreba da se unaprijedi saradnja centra i institucija/ustanova/organizacija koje pružaju pomoć i podršku žrtvama nasilja;

- nedostatak usluga socijalne i dječje zaštite;

- nedostatak integrisanih usluga koje pružaju službe socijalne i zdravstvene zaštite;

- neblagovremeno započinjanje rada na predmetu, sačinjavanje procjene, individualnog plana usluga, ponovnog pregleda i evaluacije, u skladu sa propisanim rokovima;

- preispitivanje standarda u vođenju slučaja kako bi se akcenat stavio na stručni rad u odnosu na zadovoljenje forme i rokova tokom procjene i planiranja;

-  individualni planovi usluga nisu dovoljno konkretni, jasni i precizni i prilikom njihovog sačinjavanja voditelji slučaja u pojedinim predemtima nije uključio potrebna lica za razvijanje plana shodno članu 42 stav 1 Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad;

- ponovni pregledi nisu vršeni na osnovu rezultata evaluacije najmanje svakih šest mjeseci od dana donošenja individualnog plana usluga u skladu sa članom 51 Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad;

- u većini centara, prilikom stručnog nadzora u predmetima povjeravanja maloljetnog djeteta, Komisija je našla da nalazi i mišljenja, koje sačinjavaju stručni radnici za potrebe suda nisu u dovoljnoj mjeri jasni, precizni, sveobuhvatni i obrazloženi činjenicama do kojih se došlo tokom stručnog rada sa porodicom;

- list praćenja kontakata i rada na slučaju se ne ažurira redovno od strane pojedinih stručnih radnika. Primjećeno je da stručni radnici preduzimaju više aktivnosti, nego što je dokumentovano u spisima predmeta kroz službene zabilješke i List praćenja.;

- uočena je velika opterećenost voditelja slučaja, posebno onih koji obavaljaju poslove supervizora što sveukupno utiče na kvalitet procesa supervizije, koja se u većini slučajeva svodi samo na zadovoljenje forme za njegovo učešće;

-  voditelji slučaja obavljaju i poslove koji su nadležnost stručnog radnika radnika na pravnim poslovima.

\*\*\*

Sistemske promjene u vezi sa centrima treba da budu zasnovane na: 1) društvenom konsenzusu o temeljnim društvenim vrijednostima; 2) principima liberalne parlamentarne demokratije, podjeli vlasti, nezavisnim mehanizmima kontrole, ali i društvenoj solidarnosti; 3) viziji; 4) dugoročnom političkom oprijedeljenju da se promjene realizuju; 5) instrumentima za realizaciju (finansijskim, tehnološkim, ljudskim resursima, znanju, organizaciji, upravljanju i dr.).

Krucijalni preduslov za sistemske, duboke i dugoročno održive intervencije u centru i socijalnoj i dječjoj zaštiti kakve se ovom analizom zagovaraju na duži rok, mnogo je obuhvatniji od same socijalne i dječje zaštite: nalazi se u prirodi društvenog i državnog uređenja. Drugim riječima, principijelno govoreći, potrebne intervencije moguće su u sistemu parlamentarne i participativne demokratije sa funkcionalnim institucijama, podjelom vlasti i mehanizmima državne ali i nezavisne kontrole. Ako bi dugoročne promjene koje se ovdje zagovaraju i bile sprovedene u neodgovarajućem širem sistemskom, državnom i društvenom okruženju, veliki su izgledi da bi pretrpjele inverziju, a željene ciljeve obrnule u svoju suprotnost.

1. Ovaj segment realizovao je Zavod po Programu rada za 2024. godinu. U ovoj analizi radnih procesa u centrima za socijalni rad koriste se rezultati predmetne analize Zavoda u dijelu zaključaka i preporuka. [↑](#footnote-ref-2)
2. Analiza je već realizovana, vidjeti je na [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/ISSS%20Doc%20istrazivanje.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/ISSS%2525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252520Doc%2525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252525252520istrazivanje.pdf), a u ovoj analizi radnih procesa u centrima za socijalni rad koristi se kao resurs za potrebe s fokusom na korišćenje informacionog sistema i kako ga percipiraju voditelji slučaja, a kako stručni radnici koji rade na materijalnim davanjima. [↑](#footnote-ref-3)
3. Anketa se, sa svoje strane, sastoji od: kreiranja upitnika i njegovo usaglašavanje sa predstavnicima Zavoda; distribuiranja upitnika u elektronskoj formi svim centrima za socijalni rad, preko Zavoda; prikupljanja popunjenih upitnika (preko Zavoda) tokom juna 2024. godine; obrade rezultata (analiza i sinteza dobijenih odgovora). U anketi su učestvovali svi centri za socijalni rad i njihove područne jedinice. [↑](#footnote-ref-4)
4. Fokus grupe su održane tokom septembra 2024. godine u prostorijama Zavoda, s ciljem dubljih razmatranja konkretnih pitanja, sa predstavnicima svih centara za socijalni rad i njihovih područnih jedinica, kao i sa predstavnicima licenciranih pružalaca usluga uključujući i NVO sektor. Realizovane su dvije fokus grupe: jedna sa predstavnicima centara za socijalni rad i njihovim područnim jedinicama, a druga sa predstavnicima pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite uključujući predstavnike civilnog sektora. [↑](#footnote-ref-5)
5. Sastanak je realizovan u septembru 2024. godine sa predstavnicima Ministarstva socijalnog staranja, brige o porodici i demografije i Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore. Direkcija za nadzor nad stručnim radom javnih ustanova i pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite Ministarstva socijalnog staranja, brige o porodici i demografije, poslala je svoja pisana zapažanja o funkcionisanju centara za socijalni rad, prikupljena tokom stručnih nadzora, koja su data kao prilog uz ovu analizu, a korišćena su (kao i rezultati ankete i fokus grupa) prilikom formulisanja zaključaka i peporuka. [↑](#footnote-ref-6)
6. “Bezobalna tranzicija - perspektiva socijalne zaštite u Srbiji”, Vladan Jovanović, Fakultet za medije i komunikaciju, Beograd, 2020. [↑](#footnote-ref-7)
7. „Centri za socijalni rad - nastanak, praksa, perspektiva“, dr Tomislav Кrgović, dr Milorad Milovanović, Udruženje stručnih radnika socijalne zaštite Republike Srbije i Fakultet političkih nauka, Beograd, 2003. [↑](#footnote-ref-8)
8. Izvor: Izvještaj - Predlog mera za unapređenje normativnog okvira upravljanja ljudskim i socijalnim resursima u centrima za socijalni rad, Vladan Jovanović, 2018. [↑](#footnote-ref-9)
9. Prema Monstatu, očekivano trajanje života u Crnoj Gori na rođenju u 2019. godini je 76,7 godina. [↑](#footnote-ref-10)
10. "Službeni list Crne Gore", br. 027/13 od 11.06.2013, 001/15 od 05.01.2015, 042/15 od 29.07.2015, 047/15 od 18.08.2015, 056/16 od 23.08.2016, 066/16 od 20.10.2016, 001/17 od 09.01.2017, 031/17 od 12.05.2017, 042/17 od 30.06.2017, 050/17 od 31.07.2017, 059/21 od 04.06.2021, 145/21 od 31.12.2021, 145/21 od 31.12.2021 [↑](#footnote-ref-11)
11. "Službeni list Crne Gore", br. 058/13 od 20.12.2013, 030/15 od 12.06.2015, 017/16 od 11.03.2016, 043/19 od 31.07.2019 [↑](#footnote-ref-12)
12. Administrativni poslovi stručnih radnika, koje u značajnom dijelu čini unošenje podataka i popunjavanje obrazaca, ne smiju biti sami sebi svrha, a ovakav način trošenja stručnih resursa ne može se opravdati izgradnjom baza podataka za potrebe analiza i kreiranja politika. Stručni rad u centrima mora ostati minimalno opterećen administracijom, kao i obrascima i podacima koji se koriste u svrhe izvan rada sa klijentom i mora ostati prvenstveno usmjeren ka klijentima, kako radom u kancelariji, tako i na terenu. [↑](#footnote-ref-13)
13. Analiza rada centara za socijalni rad u Crnoj Gori, IDEAS, UNICEF u Crnoj Gori, Podgorica, 2019 [↑](#footnote-ref-14)
14. U analizi iz 2019. godine o početnoj procjeni stoji i sljedeće: “Voditelji slučaja smatraju da bi im za kvalitetnu početnu procjenu, koja podrazumijeva i uključivanje drugih bliskih osoba korisnika i zajednice, trebalo sigurno 3‒4 dana, a pošto to vrijeme nemaju na raspolaganju na početnu procjenu troše oko jedan dan. Duže vrijeme posvećeno početnoj procjeni u praksi nije moguće zbog velikog broja novih predmeta na mjesečnom nivou. Sadržaj procjene uglavnom obuhvata većinu propisanih oblasti, iz samih procjena ne može se zaključiti da su korisnici u većoj mjeri imali učešće u procjeni, a što se tiče konferencije slučaja, u istraživanju iz 2019. nisu zabilježeni primjeri korišćenja ovog metoda. Najbolji interes korisnika najčešće se sagledava usko, kao osiguranje bezbjednosti i očuvanje zdravlja. O rezultatima početne procjene izvještava se samo korisnik, a ukoliko se radi o djetetu, najčešće se izvještavaju roditelji djeteta, ne i samo dijete. Iako je propisano da je potrebno da supervizor odnosno rukovodilac da odobrenje o načinu i izvještavanju o početnoj procjeni, to se u praksi ne dešava. Tokom početne procjene preduzimaju se mjere zaštite i podrške korisnika, ukoliko su indikovane. Stručni radnici, prema rezultatima navedene analize, ne razlikuju formalno proces početne procjene i proces **usmjerene procjene**, voditelji slučaja smatraju da usmjerena procjena ili nije potrebna, ili je planirana ali nije započeta.” [↑](#footnote-ref-15)
15. Izmjenjen član 33 predmetnog pravilnika. [↑](#footnote-ref-16)
16. Izmjenjen član 34 predmetnog pravilnika. [↑](#footnote-ref-17)
17. Izmjenjen član 35 predmetng pravilnika. [↑](#footnote-ref-18)
18. Izmjenjen član 36 predmetnog pravilnika. [↑](#footnote-ref-19)
19. Izmjenjen član 37 predmetnog pravilnika. [↑](#footnote-ref-20)
20. Izmjenjen član 38 predmetnog pravilnika. [↑](#footnote-ref-21)
21. Brisani članovi 39 i 40 predmetnog pravilnika. [↑](#footnote-ref-22)
22. Izmjenjeni članovi 43-48 predmetnog pravilnika. [↑](#footnote-ref-23)
23. Anketa je realizovana tokom juna, a fokus grupe u septembru 2024. godine. [↑](#footnote-ref-24)
24. Analiza rada centara za socijalni rad u Crnoj Gori, IDEAS, UNICEF u Crnoj Gori, Podgorica, 2019 [↑](#footnote-ref-25)
25. Vidjeti više u Pravilniku o bližim uslovima i standardima za obavljanјe stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti (2013) [↑](#footnote-ref-26)
26. Prema članu 12 Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad ("Službeni list Crne Gore", br. 058/13 od 20.12.2013, 030/15 od 12.06.2015, 017/16 od 11.03.2016, 043/19 od 31.07.2019), voditej slučaja: 1) upoznaje korisnika sa njegovim pravima; 2)  organizuje i realizuje ostvarivanje prava, pružanje usluga i obezbjeđenje mjera zaštite korisniku u svim fazama stručnog rada; 3) u saradnji sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom započinje rad na slučaju i planira početnu procjenu, o potrebi rada na usmjerenoj procjeni stanja i potrebi korisnika i planira njenu realizaciju; 4) u saradji sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom sačinjava predlog planova usluga i mjera, kao i dinamiku, realizaciju i rokove za evaluaciju; 5) prati i koordinira realizaciju predloženih usluga i mjera i pruža neposrednu podršku korisniku; 6) sagledava, zajedno sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom, rezultate evaluacije i donosi odluku o potrebi za ponovnom procjenom; 7) vodi evidenciju i dokumentaciju o korisniku i radu sa korisnikom; 8) sačinjava posebne izvještaje, odnosno nalaz i mišljenje organa starateljstva (u daljem tekstu: nalaz i mišljenje); 9) u postupcima pred drugim organima obrazlaže nalaz i stručno mišljenje centra, odnosno organa starateljstva o potrebama, pravima i interesima korisnika; 9a) evidentira kontakte sa korisnikom i značajnim licima za korisnika; i 10) obavlja i druge poslove u skladu sa aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji centra. Voditelj slučaja, koji ispunjava propisane uslove, može da obavlja i specijalizovane stručne poslove. Voditelj slučaja ne može da bude staralac u postupcima za koje je zadužen niti da pruža usluge medijacije korisniku čijim je slučajem zadužen. [↑](#footnote-ref-27)
27. Specijalizovani stručni poslovi, su: 1) individualno i grupno savjetovanje i terapija; 2) medijacija; 3) procjena usvojilaca i pružalaca usluge porodičnog smještaja-hraniteljstva i porodičnog smještaja, i 4) drugi poslovi koji zahtjevaju specijalizovana znanja i vještine u cilju prevazilaženja kriznih situacija i unapređivanja porodičnih odnosa. (član 8 Pravilnika o bližim uslovima i standardima za obavljanјe stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti) [↑](#footnote-ref-28)
28. (član 11 Pravilnika o bližim uslovima i standardima za obavljanјe stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti) [↑](#footnote-ref-29)
29. (član 10 Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad) [↑](#footnote-ref-30)
30. (član 11 Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad) [↑](#footnote-ref-31)
31. “Procjena funkcionisanja supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori”, prof. dr Nevenka Žegarac, jul 2020. godine. [↑](#footnote-ref-32)
32. Vidjeti više u publikaciji “Supervizija u centru za socijalni rad - priručnik za supervizore”, Iva Branković, Nada Šarac i Svetlana Živanić, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu, Podgorica, 2017. [↑](#footnote-ref-33)
33. Ibid. [↑](#footnote-ref-34)
34. Janković Uglješa, Miletić Bojana, Gospić Nataša, Mrkić Violeta, Analiza funkcionisanja supervizije u centrima za socijalni rad. Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu, Podgorica, 2018. godine [↑](#footnote-ref-35)
35. Vidjeti više u Analizi rada centara za socijalni rad u Crnoj Gori, IDEAS, UNICEF u Crnoj Gori, Podgorica, 2019 [↑](#footnote-ref-36)
36. Izvor za navode u ovom odeljku u vezi sa terenskim radom, uz odgovarajuća prilagođavanja, nalazi se u knjizi “Bezobalna tranzicija - perspektiva socijalne zaštite u Srbiji”, Vladan Jovanović, Fakultet za medije i komunikaciju, Beograd, 2020. [↑](#footnote-ref-37)
37. „International guide of the methodology of the street work through the world“, Dinamo International, Brisel, 2009 [↑](#footnote-ref-38)
38. Popis je u Crnoj Gori sproveden od 3. do 28. decembra 2023. godine. [↑](#footnote-ref-39)
39. Pregled promjene broja stanovnika po opštinama 2011. - 2023. godina: u Andrijevci je 2011. godine živjelo 5.071, a sada živi 3.978; u Baru je 2011. 2011. godine živjelo 42.048, a sada živi 46.171; u Beranama je 2011. godine živjelo 28.488, a sada živi 25.162; u Bijelom Polju je 2011. godine živjelo 46.051, a sada živi 39.710, u Budvi je 2011. godine živjelo 19.218, a sada živi 26.667; u Cetinju je 2011. godine živjelo 16.657, a sada živi 14.465; u Danilovgradu je 2011. godine živjelo 18.472, a sada živi 18.832; u Herceg Novom je 2011. godine živjelo 30.864, a sada živi 31.471; u Kolašinu je 2011. godine živjelo 8.380, a sada živi 6.765; Kotoru je 2011. godine živjelo 22.601, a sada živi 21.916; u Mojkovcu je 2011. godine živjelo 8.662, a sada živi 6.824; u Nikšiću je 2011. godine živjelo 72.443, a sada živi 66.725.; u Plavu je 2011. godine živjelo 9.081, a sada živi 10.378, u Pljevljima je 2011. godine živjelo 30.786, a sada živi 24.542, Plužinama je 2011. godine živjelo 3.246, a sada živi 2.232, u Podgorici je 2011. godine živjelo 158.327, a sada živi 180.186; u Rožajama je 2011. godine živjelo 22.964, a sada živi 25.247; u Šavniku je 2011. godine živjelo 2.070, a sada živi 1.588; u Tivtu je 2011. godine živjelo 14.032, a sada živi 16.340; u Ulcinju je 2011. godine živjelo 19.921, a sada živi 21.395; na Žabljaku je 2011. godine živjelo 3.569, a sada živi 3.002; u Gusinju je 2011. godine živjelo 4.027, a sada živi 4.662; u Petnjici je 2011. godine živjelo 5.482, a sada živi 5.552; u Zeti je 2011. godine živjelo 16.231, a sada živi 16.206; Tuzima je 2011. godine živjelo 11.379, a sada živi 13.142 stanovnika. [↑](#footnote-ref-40)
40. “Socijalna zaštita u Crnoj Gori - Situaciona analiza”, dokument zaposlenih Svjetske banke sa doprinosima od strane Predstavništva UNICEF-a u Crnoj Gori, 2022. [↑](#footnote-ref-41)
41. Analiza rada centara za socijalni rad u Crnoj Gori, IDEAS, UNICEF u Crnoj Gori, Podgorica, 2019 [↑](#footnote-ref-42)
42. Analiza rada centara za socijalni rad u Crnoj Gori, IDEAS, UNICEF u Crnoj Gori, Podgorica, 2019 [↑](#footnote-ref-43)
43. “Mapiranje usluga socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori”, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu (2019) [↑](#footnote-ref-44)
44. Vidjeti više u Tabeli 4 Prikaz centara za socijalni rad i usluga koje pružaju u dokumentu “Mapiranje usluga socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori”, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu (2019) [↑](#footnote-ref-45)
45. “Informacioni sistem socijalnog staranja ISSS (Socijalni karton) u službi unapređenja socijalne i dječje zaštite Crne Gore”, dr Ida Kolinović, dipl. socijalna radnica, samostalna savjetnica Vesna Vujošević, dipl. inž. elektrotehnike, načelnica Biljana Bulatović, dipl. inž. elektronike, samostalna savjetnica Direkcija za informatiku Ministarstvo rada i socijalnog staranja Crne Gore. U ovom dokumentu iznosi se da je Informacioni sistem socijalnog staranja – ISSS (Socijalni karton) kapitalni projekat Vlade Crne Gore, koji je omogućio sprovođenje reforme sistema socijalne i dječje zaštite sa ciljem da se siromašnima i socijalno ugroženima obezbijedi što kvalitetnija socijalna zaštita. Od januara 2015. godine ISSS je u operativnom radu u svim centrima za socijalni rad i sada obuhvata gotovo sve poslovne procese u socijalnoj i dječjoj zaštiti (materijalna davanja, usluge, e-registre, bazu za porodično nasilje, ustanove za smještaj, itd.).

    [↑](#footnote-ref-46)
46. O nezavisnosti supervizora vidjeti više u publikaciji “Supervizija u centru za socijalni rad - priručnik za supervizore”, Iva Branković, Nada Šarac i Svetlana Živanić, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu, Podgorica, 2017. [↑](#footnote-ref-47)