


# Juhtumikorralduse

K Ä S I R A A M A T




# Juhtumikorralduse

K Ä S I R A A M A T



2 0 0 6



KÄSIRAAMAT ON VÄLJA ANTUD  
RIIKLIKU TÖÖHÕIVEPROGRAMMI 2005-2006  
NING LASTE JA ERIVAJADUSTEGA  
INIMESTE HOOLEKANDE PROGRAMMI  
AASTATEKS 2004-2006 TOEL.

EESTI VABARIIGI SOTSIAALMINISTEERIUM,  
TARTU ÜLIKOOI PÄRNU KOLLEDŽ, 2006

KUJUNDAJA: REBASEONU.EE OÜ  
TRÜKK: IMAGOLINE OÜ

## Hea käsiraamatu kasutaja!

Juhtumikorraldusest on viimastel aastatel palju räägitud, selle töömeetodi kohta on korraldatud mitmeid koolitusi ja seminare, juhtumikorraldust kui töömeetodit on hakatud üha enam kasutama erinevates valdkondades. Siiski on spetsialistide arusaamad vastakad. Erinevad on ka valdkondade lähenemised ja vajadused, kuivõrd seda meetodit kasutatakse nii kohalikes omavalitsustes, Tööturuameti piirkondlikes struktuuriüksustes, rehabilitatsiooniasutustes, kriminaalhoolduses kui ka tervishoius. Sellest tulenes vajadus ühtlustada põhimõisteid ja kogu juhtumialane lähenemine ning koondada see terviklikku käsiraamatusse. Trükis annab edasi nii teoreetilise teadmise, praktilised ülevaated ning erinevad töövormid .

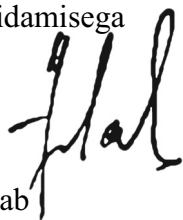
Juhtumikorralduse peamiseks ülesandeks on osutada inimesele tema individuaalsetest vajadustest lähtuvat abi, mis tagaks teenuste ja toetuste efektiivsema kasutuse.

Käsiraamatus antakse ülevaade juhtumikorraldusest kui sotsiaaltöö meetodist, selle õiguslikust regulatsioonist Eestis, juhtumikorralduse protsessi etappidest, võrgustikutööst ning praktikast sotsiaal-, tööturu-, kriminaalhooldus-, ja rehabilitatsioonisüsteemis.

Käsiraamatu lõpus olevad lisad sisaldavad parimaid töid, mis on koostatud juhtumipõhise võrgustikutöö koolituse raames.

Loodan, et käsiraamat on kõigile abiks teadmiste täiendamisel ja juhtumikorralduse kui töömeetodi kasutamisel. Inimeste abistamine nende probleemide lahendamisel on tihti raske ja stressitekitav töö, mis paneb proovile spetsialistide jõuvarud. Seetõttu tahan tänada neid kõiki ja julgustada selles vajalikus töös. Siiski ei maksa unustada, et juhtumikorraldus on vaid üks sotsiaaltöö meetod ning jääb üle vaid loota, et järgnevatel aastatel jõuame käsiraamatuteni ka teistes sotsiaaltöö valdkondades.

Lugupidamisega



Jaak Aab  
Sotsiaalminister

# SISUKORD

SISSEJUHATUS

JUHTUMIKORRALDUS  
KUI SOTSIAALTÖÖ MEETOD

JUHTUMIKORRALDUSE ÕIGUSLIK  
REGULATSIOON EESTIS

JUHTUMIKORRALDUSE  
PROTSESSI ETAPID

JUHTUMIPÕHINE VÕRGUSTIKUTÖÖ

JUHTUMIKORRALDUSE PRAKTIKA EESTIS:  
JUHTUMI KÄSITLEMISE ALUSED SOTSIAAL-,  
TÖÖTURU-, KRIMINAALHOOLDUS-  
JA REHABILITATSIOONISÜSTEEMIS



# SISSEJUHATUS



# I SISSEJUHATUS

*Helmi Tampere*

Juhtumikorraldust kui töömeetodit hakati Eestis riiklikul tasandil rakendama 2004. aastal PHARE projekti „Puuetega inimeste tööhõive edendamine“ raames. Projekti üks eesmärke oli välja selgitada teenused, mis aitaksid puudega inimestel paremini tööturule siseneda. Välja töötati töökohtade kohandamise skeem ning koolitati 17 puuetega inimeste juhtumikorraldajat, kes asusid tööle maakondlikes tööhõiveametites (praegused Tööturuameti piirkondlikud osakonnad). Juhtumikorraldaja peamine ülesanne oli pakkuda inimesele tema vajadustele vastavaid teenuseid. Kuni selle ajani lähtuti kliendile abi pakkumisel olemasolevatest teenustest, mitte aga kliendi tegelikest vajadustest, ning seetõttu jäi abi tihti poolikuks. Juhtumikorralduse põhimõte lisati samal aastal valminud tööturumeetmete ja hoolekande kontseptsiooni.

Mõlemas kontseptsioonis märgiti, et parim kaitse vaesuse ja sotsiaalse tõrjutuse vastu on tööealiste ja -võimeliste inimeste tööga hõivamine. Töötute tööle integreerimisel on oluline roll ka sotsiaalteenustel ja muudel abinõudel, sest teatud juhtudel on vajalik enne tööturumeetmete kasutamist või nende kasutamise ajal lahendada ka sotsiaalseid probleeme, mis takistavad töö otsimist või tööleasumist. Sellises olukorras on oluline osutada töötule individuaalset integreeritud abi, mida tuleb teha hoolekande ja tööturusüsteemide ühisjõul.

Üks parimaid võimalusi, kuidas tagada integreeritud abi osutamine, on rakendada teenuste pakkumisel juhtumikorralduse põhimõtteid. Hoolekande kontseptsioonis toodi välja, et juhtumikorralduse põhimõtete järgi on integreeritud abi osutamine lisaks tööhõive edendamisele oluline meede ka muude sihtgruppide (sh laste ja eakate) sotsiaalsete probleemide lahendamisel.

Juhtumikorralduse kandev põhimõte on, et juhtumi lahendab algusest lõpuni üks isik eesmärgiga arendada ja parandada kliendi sotsiaalset funktsioneerimist (ehk toimetulekut) ning vältida sotsiaalsete probleemide (sh töötuse) tekkimist ja süvenemist.

Uus põhimõte sätestati tööturuteenuste ja -toetuste seaduses, mis jõustus 2006. aasta 1. jaanuaril. Ühtlasi määratleti selles seaduses tööturu riskigrupid, kellele osutatakse teenuseid juhtumikorralduslikul meetodil. Sotsiaalhoolekande seadusesse soovitakse juhtumikorralduse põhimõte lisada 2007. aastal.

Need arengud tõid kaasa vajaduse spetsialistide järele, kes oskaksid oma töös juhtumikorralduse meetodit rakendada. Seetõttu töötati TÜ Pärnu kolledžis Sotsiaalministeeriumi tellimusel 2005. aastal välja juhtumipõhise võrgustikutöö baas- ja täienduskoolitus. Baaskoolitus loodi spetsialiseerumismoodulina ja see oli suunatud sotsiaaltöö eriala tudengitele. Täienduskoolitus oli suunatud eeskätt neile tegutsevatele eriala spetsialistidele, kellel puudus varasem teadmine juhtumikorraldusest.

Selleks, et juhtumikorralduse põhimõte spetsialistide seas ja erinevates juhtumikorraldusega seotud organisatsioonides paremini kinnistuks, oli lisaks koolitusele vaja välja töötada ka juhendmaterjal, mis kajastaks teoreetilist ja praktilist teadmist juhtumikorraldusest ja sellega seotud valdkondadest. Käsiraamatu teemade valikul lähtuti eespool nimetatud koolituse käigus väljatöötatud materjalidest.

Käsiraamat koosneb sissejuhatausest, viiest sisupeatükist ja lisadest. Viimati nimetatud sisaldavad lisaks kursuslaste tööde valikule koolituse ajal väljatöötatud juhtumi dokumenteerimise vorme ja juhendeid, mis on spetsialistidele (eelkõige kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötajatele) soovituslikuks materjaliks juhtumi dokumenteerimisel.

Materjalid koondasid kaante vahele juhtumipõhise võrgustikutöö koolitust läbi viinud TÜ Pärnu kolledži õppejõud Marju Medar, Dagmar Narusson ja Karin Kiis ning koolituse lepingulised lektorid Aime Koger, Mari Saari, Silja Paavle ja Kersti Kask. Käsiraamatu kujunduse eest hoolitses OÜ Rebaseonu.ee ning trüki eest OÜ Imagoline. Kogu projekti juhtis ja infot erinevatelt osapooltelt koondas InterAct Projektid & Koolitus OÜ.

Käsiraamat valmis dokumentide „Riiklik tööhõiveprogramm 2005–2006” ning „Laste ja erivajadustega inimeste hoolekandeprogramm aastateks 2004–2006” toel.





## JUHTUMIKORRALDUS KUI SOTSIAALTÖÖ MEETOD

- 2.1 Juhtumikorralduse mõiste,  
eesmärgid, põhiprintsiibid ja -rollid
- 2.2 Jõustamisest sotsiaaltöö praktikas



# II JUHTUMIKORRALDUS KUI SOTSIAALTÖÖ MEETOD

Juhtumikorraldus on üsna uus märksõna Eesti sotsiaal- ja tööturusteemides. Praktikute tähelepanu fookusse sattus see alates 2004. aastast eelkõige uute hoolekande ja tööturumeetmete kontseptsioonide tõttu, mille kandev põhimõte on individuaalne lähenemine kliendile. Iseenesest ei ole juhtumikorraldus praktikutele tundmatu. Paljud sotsiaaltöötajad, tööturukonsultandid, kriminaalhooldajad jt kasutavad oma töös juhtumipõhist lähenemist seda otseselt juhtumikorraldusena määratlemata. Samas kasutatakse mõnikord terminit “juhtumikorraldus” ka nende programmide kohta, mis ei ole seda oma tegeliku sisu poolest. See peatükk annab lühiülevaate juhtumikorralduse põhiolemusest ja -printsipiidest.

## 2.1. Juhtumikorralduse mõiste, eesmärgid, põhiprintsiibid ja –rollid

*Karin Kiis*

### 2.1.1. Juhtumikorralduse mõiste

Juhtumikorralduse (ingl k *case management*) mõiste ilmus sotsiaaltöö sõnavarasse alles 1990. aastatel. Samas ulatuvad juhtumikorralduse juured juhtumitöösse (ingl k *casework*) – traditsioonilisse sotsiaaltöö meetodisse, mida toimetulekuraskustes inimestele abi osutamisel rakendasid juba esimesed 19. sajandil tegutsenud heategevusorganisatsioonid (näiteks *settlement houses*, *Charity Organization Societies*) (Weil ja Karls 1985). Seega võib öelda, et juhtumikorraldust kui töömeetodit on professionaalid praktiseerinud rohkem kui sada aastat. Osa autoreid leiab, et juhtumikorralduse areng viimase 20 aasta jooksul kujutab endast pigem traditsioonilise sotsiaaltöö n-ö uut tulekut senisest standardiseeritumas vormis kui uue meetodi kujunemist (Hall jt 2002).

Oma põhiolemuselt on juhtumikorraldus teenuste osutamise ja koordineerimise protsess, mille eesmärk on tagada kliendile individualiseeritud abi, mis lõppkokkuvõttes tooks kaasa ressursside efektiivsema kasutamise (Weil ja Karls 1985). Vajaduse juhtumikorralduse järgi on tinginud mittetäielik teenuste võrk, kus teatud teenused ei ole kõikidele klientidele kättesaadavad või puuduvad täiesti. Juhtumikorraldus oma kõige klassikalisemas vormis on sündinud vajadusest tagada deinstitutionaliseerimise käigus kogukonda elama asunud vaimse tervise probleemidega inimestele jätkuv teenuste osutamine neile vajalikus mahus ja vormis. Nii tekkisid 1970ndatel USA-s esimesed juhtumikorraldajad, kelle ülesanne oli koordineerida abi osutamist ravi- või hoolekandeesutusest väljunud klientidele, kes ilma kõrvalise abita ei olnud võimelised vajalikke teenuseid kasutama. Tänapäeval teenib juhtumikorraldus väga erinevate kliendigruppide huve ning juhtumikorraldaja rolli täidavad erinevate alade professionaalid, sh sotsiaaltöötajad, lastekaitse-, vaimse tervise ja rehabilitatsioonispetsialistid ning kriminaalhooldajad. Juhtumikorraldus on töömeetodina kasutusel erinevates teenuseid pakkuvates institutsioonides nii avalikus, kolmandas kui ka erasektoris.

Laienemine sotsiaaltöö ja tervishoiu erinevatesse valdkondadesse ning erinevate mudelite kujunemine on kaasa toonud juhtumikorralduse mõiste hägustumise. Mitmed oma põhiolemuselt juhtumikorralduslikud sekkumised kannavad eri riikides erinevaid

nimetusi, näiteks *clinical case management*, *intensive case management*, *assertive community treatment* jne.

☞ Juhtumikorraldus on kliendi individuaalsetest vajadustest lähtuv teenuste koordineerimise protsess, mis tagab igale kliendile juurdepääsu õigeaegsele ja piisavale abile.

### 2.1.2. Juhtumikorralduse eesmärk ja põhiprintsiibid

Kuigi juhtumikorralduse olulisim võtmesõna on abi koordineerimine, saab juhtumikorraldust kui protsessi kõige paremini määratleda selle eesmärkide kaudu. Need eesmärgid on järgmised:

- 1) tagada kliendi juurdepääs abile, vähendades administratiivseid takistusi;
- 2) siduda klient erinevate teenuste pakkujatega;
- 3) toetada teenuste järjepidevust;
- 4) koondada vastutus ühele võtmetöötajale ehk juhtumikorraldajale;
- 5) tõsta abisüsteemi efektiivsust, tagades, et teenuseid osutatakse õigel ajal ja vajalikus mahus (Intagliata 1982).

Payne (2000) kirjeldab juhtumikorraldust tsirkulaarse protsessina, milles võib eristada viit omavahel tihedalt seotud etappi:

#### 1) hindamine

☞ Juhtumikorraldus saab alguse kliendi hindamisest. Alates esimesest kokkupuutest kliendiga kogub juhtumikorraldaja järjepidevalt teavet kliendi probleemide ja vajaduste kohta. Hindamise eesmärk on välja selgitada, missugused muutused on vajalikud, millised tegurid võivad olukorda halvendada ja millistele olemasolevatele ressurssidele on võimalik toetuda soovitud muutuste esilekutsumisel. Hindamine tähendab kliendi ja tema keskkonna analüüsimist eri valdkondades ja ajas. Hindamine on aluseks järgmisele etapile ehk juhtumi plaanimisele. Hindamise üldpõhimõtteid ja erinevaid hindamismeetodeid käsitleb põhjalikumalt alapeatükk 4.2. Eri valdkondades kasutatavatest hindamismeetoditest tuleb juttu VI peatükis.

#### 2) plaanimine

☞ Juhtumi plaanimine tähendab igale kliendile tema vajadustest lähtuva sekkumisplaani koostamist. Hindamistulemuste alusel püstitatakse eesmärgid, mis olenevalt kliendist teenivad kas kujunenud olukorra muutmist või olukorra stabiilsena hoidmist. Juhtumikorraldaja ülesanne on aidata kliendi vajadustest lähtudes leida talle sobivaimad võimalused seotud eesmärkide saavutamiseks ehk koostada igale kliendile sobiv teenusepakett. Plaanimise protsessist tuleb lähemalt juttu alapeatükis 4.3.

#### 3) juhtumiplaani rakendamine ehk sekkumine

☞ Sekkumiseks nimetatakse juhtumiplaani rakendamist ja juhtumi koordineerimist, mille käigus klient seotakse sobivate teenustega. Teenustega sidumine tähendab kliendi vajadustele vastavate teenuste ülesotsimist, kliendi ja teenuseosutaja kokkuviiimist ning teenuste kohandamist konkreetse kliendi vajaduste järgi. Juhtumikorraldaja ülesanne on koordineerida teenuste kombineeritud osutamist ning teenuseosutajate omavahelist koostööd. Vajaduse ja võimaluse korral osutab kliendile teatud teenuseid juhtumikorraldaja ise. Sekkumise üldistest põhimõtetest tuleb juttu alapeatükis 4.3. ja juhtumiplaani rakendamise erisusi erinevates valdkondades käsitleb VI peatükk.

#### 4) monitooring

☞ Juhtumikorraldaja ülesanne on järjepidevalt jälgida ja hinnata teenuste rakendamist. Sellist kontrollseiret nimetatakse monitooringuks. Teenuste kasutamise monitooringu eesmärk on tagada, et klient saaks kätte talle ettenähtud teenused, ning teisalt kontrollida, kas saadav abi annab ikka soovitud tulemusi. Monitooringut käsitleb alapeatükk 4.3.

## 5) tulemuste hindamine ja juhtumi lõpetamine

☞ Lisaks jooksvale hindamisele peab juhtumikorraldaja juhtumi lõpetamisel tegema nn järelhindamise. See hõlmab nii tulemuse ehk kliendi hetkeolukorra kui ka kogu muutuse protsessi hindamist. Olenevalt järelhindamise tulemustest juhtum kas lõpetatakse või tehakse otsus tööd jätkata. Töö jätkamise vajadus ei tulene alati sellest, et esialgu seatud eesmärgideni ei jõutud või et need eesmärgid olid algusest peale valed. Muutunud olukorras kujunevad uued eesmärgid ja uus tegevuskava. See tähendab, et lõpuhindamise järel minnakse uuesti juhtumi hindamise ja planeerimise etappi. Juhtumi lõpetamise erinevatest võimalustest ja hindamisest juhtumi lõpetamise faasis teeme lähemalt juttu peatükis 4.4.

Ülalkirjeldatu sarnaneb suures osas traditsioonilisele sotsiaaltöö protsessile. Seetõttu tekib sageli kiusatus nimetada juhtumikorralduseks ka tavalist sotsiaaltöö sekkumist. Siiski peab rakendatav töökorraldus lisaks võtmeisiku ehk juhtumikorraldaja olemasolule vastama veel kolmele kriteeriumile, et seda saaks õigusega nimetada juhtumikorralduseks. Esiteks, juhtumikorraldus toetub vajaduspõhisele (ingl k *needs-led*) tööprintsibile, s.t lähtutakse konkreetse kliendi vajadustest, mitte sellest, milliseid teenuseid või abi asutusel parasjagu pakkuda on. Teine oluline juhtumikorraldusele iseloomulik element on igale kliendile ühtse teenusepaketi kujundamine. Klient võib oma toimetulekuprobleemide ületamiseks vajada väga erinevate professionaalide abi. Ühekordse teenuse või muu abi osutamise asemel koostab juhtumikorraldaja tervikliku teenusepaketi, mis vastab konkreetse kliendi vajadustele ning on talle hõlpsasti kättesaadav. Kolmandaks juhtumikorralduse lahutamatuks osaks on pidev teenuse kasutamise jälgimine ja hindamine. Selle asemel et pakkuda kliendile esialgu määratud teenust nii kaua, kui probleemolukord kestab või kuni teenuste osutamist sätestavad regulatsioonid lubavad, jälgib ja hindab juhtumikorraldaja järjepidevalt teenuste paketi rakendumist ning vajaduse korral teeb sekkumisplaani parandused. (Payne 2000)

☞ Juhtumikorraldus on tsirkulaarne protsess, mille käigus juhtumikorraldaja:

- 1) hindab kliendi vajadusi ja nii kliendis endas kui ka tema keskkonnas peituvaid ressursse;
- 2) koostab koos kliendiga tema vajadustest lähtuva sekkumisplaani;
- 3) tagab koostatud sekkumisplaani rakendumise, suunates kliendi vajaliku abi juurde või vahendades või osutades ise vajalikku teenust;
- 4) jälgib ja hindab regulaarselt teenuste kasutamist;
- 5) hindab tulemusi ning vajaduse korral muudab teenuste paketti.

### 2.1.3. Juhtumikorraldaja tegevus

Juhtumikorraldaja põhirollid ja funktsioonid tulenevad juhtumikorralduse funktsioonidest.

- Juhtumikorraldaja on hindaja, kes uurib klienti kui tervikut tema sotsiaalses kontekstis eesmärgiga selgitada välja kliendi võimalused ja piirangud tema konkreetsetes elukeskkonnas.
- Juhtumikorraldaja on planeerija, kelle ülesanne on leida sobivad võimalused muudatuste tegemiseks nii kliendi kui ka tema keskkonna tasandil.
- Juhtumikorraldaja on vahendaja, kes suunab kliendi vajaliku abi juurde õigel ajal ning tagab osutatava abi järjepidevuse.
- Vajaduse korral on juhtumikorraldaja eestkostja, kes seisab selle eest, et kliendil oleks juurdepääs õigustatud abile.

Juhtumikorraldaja rollide jaotus sõltub suuresti rakendatavast juhtumikorralduse mudelist. N-ö miinimumvariant on vahendusmudel (ingl k. *brokerage case management*), mille korral on juhtumikorraldaja peamine ülesanne siduda klient talle vajalike teenustega. Niisugusel juhul täidab juhtumikorraldaja eelkõige hindaja, planeerija ja vahendaja rolli. Juhtumikorralduse kliiniline mudel (ingl k *clinical case management*) seevastu hõlmab kõiki vahendusmudeli funktsioone, kuid neile lisandub teatud teenuste (näiteks nõustamise, psühhoteraapia, toimetulekuoskuste õpetamise, kriisisekkumise jne) otsene osutamine. Seda mudelit kasutatakse sagedamini nendes organisatsioonides või valdkondades, kus on tegu resistentsete ehk vastupanuga klientidega, kes ühtlasi on sageli sundkliendid (näiteks kriminaalhooldusalused). Peamine eesmärk on kliendiga püsiva kontakti ja usaldussuhte saavutamine, mis võimaldab lisaks põhjalikule vajaduste hindamisele kiiresti reageerida kliendi muutunud olukorrale ning õigel ajal sekkuda. (Stein & Test 1980). Seetõttu tuleb juhtumikorraldajal vajaduse korral täita ka jõustaja, õpetaja, nõustaja/terapeudi, vahetalitaja/lepitaja või kogukonna eestvedaja rolli.

Juhtumikorraldaja tegevuses ning funktsioonides võib leida erinevusi olenevalt sellest, millises valdkonnas ja organisatsioonis juhtumikorraldaja oma teenust pakub. Juhtumikorralduse protsessi ja juhtumikorraldaja tegevuse erinevusi valdkondade lõikes käsitleb VI peatükk.

Olenemata töömudelist ja valdkonnast keskendub juhtumikorraldaja alati konkreetsele kliendile, vaadeldes klienti ja tema vajadusi kui tervikut, ning koostab muutuse esilekutsumiseks sekkumisplaani, arvestades nii kliendist endast kui ka tema keskkonnast ning kliendi ja keskkonna interaktsioonist tulenevaid faktoreid.



Juhtumikorraldaja põhilised ülesanded on olla:

- kliendi vajaduste ja võimaluste hindaja;
- kliendis ja/või tema elukeskkonnas muutuste esilekutsumiseks vajalike tegevuste planeerija;
- teenuste ja muu abi vahendaja.

Mõnel juhul kuulub juhtumikorraldaja tööülesannete hulka ka teatud teenuste (näiteks nõustamine, toimetulekuoskuste õpetamine, kriisisekkumine jms) osutamine või kliendi õiguste eest seisja rolli täitmine. Juhtumikorraldaja tegevus lähtub alati konkreetsest kliendist tema elukeskkonnas.

## 2.2. Jõustamisest sotsiaaltöö praktikas

*Dagmar Narusson*

Juhtumikorraldus on lahutamatult seotud jõustava sotsiaaltöö praksisega. Juhtumikorraldaja püüab oma tegevuste kaudu saavutada seda, et inimesel oleks jõudu oma igapäevaeluga paremini toime tulla. Selles alapeatükis tuleb juttu jõustamise põhimõtetest ja viisidest, kuidas juhtumikorraldaja saab olla oma töös inimest jõustav.

### 2.2.1. Jõustamise mõiste ja eesmärk

Mis on jõustamine sotsiaaltöö ja juhtumikorralduse kontekstis?

Jõustamine kui lähenemine ja kontseptsioon muutus aktuaalseks ning eraldi käsitletavaks teemaks sotsiaaltöös alates 1990ndatest. Termin "jõustamine" (ingl k

*empowerment*) taga olev idee ja jõustamise põhimõtted sotsiaaltöös ei ole siiski uued, vaid on olnud läbivad nii feministlikus perspektiivis kui ka teistes diskrimineerimisvastastes teooriates. Eesti sotsiaaltöötajate sõnakasutuses ei ole “jõustamine” siiski kuigi igapäevane.

Jõustamine hõlmab endas üksikinimestele, peredele, gruppidele ja kogukondadele suunatud sotsiaaltöötajate tegevust, tööpõhimõtteid ja -korraldust, mille eesmärk **on teha nähtavaks** inimeste **omadused, oskused ja tegutsemisvõimelisus** ning teadvustada klienditöö protsessis järjepidevalt, kuivõrd oluline on, et inimesed langetaksid oma elu baasilisi otsuseid ise. Sotsiaaltöötaja lähtub oma tegevuses põhimõttest, et iga **inimene on oma elu asjatundja** (Zastrow 2001, Dalrymple 2005).

Seega nõuab jõustamise taga olev mõttelaad juhtumikorraldajatelt harjumuspärasest erinevat viisi näha igapäeva situatsioonides, aga ka keerulistes olukordades, traumaatiliste kogemuste või purunenud lootusega või allasurutud üksikinimesi, peresid ja kogukondi. Jõustamise eesmärk on **aidata** inimestel **saavutada kontrolli oma elu üle**, märgata ja **tunnustada inimeste püüdlusi**, võimalusi, andeid, võimeid, kompetentsi, elus edasiviivaid väärtusi ja tulevikuplaane ning anda inimestele võimalus proovida lahendada ise oma eluolukord (isegi kui sotsiaaltöötajale esmapilgul tundub, et kliendi pakutud lahendus ei tööta). Jõustamise põhimõtetest lähtuv sotsiaaltöötaja aitab oma tegevusega inimestel teadlikuks saada personaalsetest ja sotsiaalsetest piirangutest ning pingetest ja konfliktidest, mis tekitavad surutud oleku või väljapääsmatus olukorras olemise tunde. Seejärel otsib sotsiaaltöötaja koos inimesega võimalusi, kuidas tal endal oleks oma igapäevaelus rohkem otsustus- ja tegutsemisjõudu. (Saleebey 1996, Payne 2005)

Seni on sotsiaaltöös jõustamise mõtteviisist kõige rohkem lähtunud grupitööde ja eriti eneseabigruppide korraldamisel ning kogukonnatöös. Eneseabigrupi käivitamise protsessis suunab sotsiaaltöötaja inimesi jagama kaaslastele oma kogemusi, pakkuma toetust ja rakendama grupiprotsessis üles kerkinud ideid igapäevaellu. See ongi jõustamine.

Lisaks grupitööle tugineb jõustamise põhimõtetele kogukonnatöö. Kogukond tunnetab oma jõudu siis, kui grupp sarnaste probleemidega inimesi avaldab oma vajaduste väljendamise kaudu survet uute teenuste loomiseks või kogu grupi liikmete elukorraldust mõjutavate organisatsioonide töö ümberkorraldamiseks (Payne 2005).

### **Kuidas on jõustamine seotud juhtumitööga?**

Juhtumitöö meetodite kasutamine inimeste sotsiaalsete probleemide lahendamisele kaasaaitamisel eeldab üldjuhul pikemaajalist kontakti ja head koostööd juhtumikorraldaja ning teenusesaaja vahel. Hea juhtumikorraldaja arvestab inimese individuaalsete eripäradega, märkab tema tugevusi (sh oskusi ja kogemusi) ning probleemolukordadele lahenduste leidmisel oskab näha inimeses endas ja tema lähikeskkonnas olevaid ressursse. Kui juhtumikorraldaja kõike nimetatut teeb, siis ta ongi jõustav. Jõustamise põhimõtet silmas pidades on parim, mis inimese ja juhtumikorraldaja kohtumiste tulemusena juhtuda saab see, et inimene võtab sellest koostööst kaasa teadmise, et ta on oma elu asjatundja, ja kogemuse, et suudab saavutada kontrolli oma elu üle.

## 2.2.2. Jõustamise põhimõtted

 **Iga inimene on oma elu asjatundja.**

Inimese enesemääratlemisõigus on jõustamise üks alustalasiid (Burke ja Dalrymple 2002). See tähendab, et baasilisi otsuseid tuleb inimestel teha ja lasta teha oma elus ise, väärtustades seda, mida inimesed teavad ja mida nad suudavad. Teatud situatsioonides (näiteks töötades piiratud teovõimega inimestega) tuleb sotsiaaltöötajal, pereliikmel või võrgustikuliikmel olla vastutav isik, kuid ka sel juhul kaasatakse inimene otsuste tegemisse.

 **Võimu tuleb mõista kui potentsiaalselt vabastavat, aga ka allasuruvat nähtust.**

Igasugusesse võimu on vaja suhtuda kriitiliselt. Juhtumikorraldajal/sotsiaaltöötajal on oma positsioonist tulenevalt teadmised seadusandlike regulatsioonide kohta, teenuste ja muude abivõimaluste kättesaadavuse kohta ning oma võrgustiku kaudu juurdepääs abivõimalusi pakkuvatele organisatsioonidele. Teenuse saajal üldjuhul samaväärsed teadmised sotsiaalsfääri võimaluste kohta puuduvad. See loob situatsiooni, kus teenuse saaja on võrreldes juhtumikorraldajaga ebavõrdsel positsioonil, sest juhtumikorraldajal/sotsiaaltöötajal on ametikohast ja teadmistest tulenevalt võimu, abivajaja aga ei tea kõiki oma õigusi, võimalusi ega sobivaimaid lahendusvariante ning tal ei ole sageli jõudu enese eest seista. Väga oluline on küsimus, kuidas võimu omav osapool abivajajaga niisuguses olukorras käitub. Kas ta pakub organisatsiooni seisukohalt parima (säästlikuma) lahendusvariandi, enda jaoks turvalisema lahenduse, kiirenn tulekahju kustutamise variandi või midagi muud. Siinkohal tuleb sotsiaaltöö praksises olla kriitiline ja teadvustada, kuidas mõjutavad sotsiaaltöötaja positsioonist tulenev **võim, valikuid pealesuruv sekkumistegevus** ja **ebavõrdsus suhetes** inimestevahelisi suhteid klienditöö protsessis (Dalrymple 2005; Burke ja Dalrymple 2002).

Võim võib olla vabastav, sotsiaalseid ja personaalseid piiranguid vähendav, eneseteadlikkust ja -kindlust ning tegutsemisvalmidust suurendav nähtus. Kui juhtumikorraldaja ja teenuse saaja suhe on retsiiprookne ning sotsiaaltöötaja käitub (tema poole pöördunud inimese silmis) usaldusväärset (s.t viisil, mida inimene defineerib usaldusväärse käitumisena), kasutab oma positsioonist tulenevat võimu adekvaatselt, seistes inimese vajaduste eest, vajaduse korral selgitades otsustajatele, miks on vaja just üht- või teistlaadi teenust osutada jne, siis kontaktist sotsiaaltöötajaga saab inimene kogemuse, kuidas jõustatud olemine ja võimu kasutamine aitab temalgi enese eest seista.

 **Keelekasutus ehk sõnavalik klienditöös ja sotsiaalselt konstrueeritud mõisted mõjutavad suhtumist.**

Igapäevaselt klienditöös kasutatavad sõnad ja mõisted väljendavad (1) positsiooniga kaasnevat autoriteeti, mida juhtumikorraldajad teenus(t)e kasutajate suhtes omavad, aga ka (2) moraalse vastutusega (näiteks vastutus hooletusse jäetud laste edasise igapäeva elu korralduse üle otsustamise eest) kaasnevat autoritaarsust suhtumistes ja tegevuses (Dalrymple 2005; Burke ja Dalrymple 2002).

Sellised mõisted nagu „abivajaja”, „abistaja” ja „teenuste määramine” on ühte osapoolt allasuruvad. Keda? Loomulikult teenuse kasutajat. Samuti on mõiste „interventsioon” ehk „sekkumistegevus” ühte osapoolt alasuruv, sest väljendab moraalselt ja poliitilist autoriteeti, mis sotsiaaltöötajatel on teenuste kasutajate suhtes. Näiteid on veelgi.

Võrdsemat suhet väljendavad terminid on „koos töötamine”, „koos otsustamine”, „partnerlus”, „osalemine” või „osalus”, „teenuse saaja kaasamine”.

Teiselt poolt tuleb meil praktikutena kriitiliselt analüüsida, kuidas sotsiaalselt konstrueeritud mõisted, mida kasutatakse inimeste jaotamisel gruppidesse teatud tunnuste ja nähtuste alusel (nt rahvus, seksuaalne orientatsioon, majanduslike võimaluste ja mobiilsusega kaasnev positsioon, vanus, puue jne), mõjutavad suhtumist inimestesse ning piiravad seeläbi nende juurdepääsu ressursidele.

### 2.2.3. Jõustav ja jõustatud sotsiaaltöötaja

#### **Kliendi lood nähtavaks**

Sotsiaaltöötaja saab julgustada inimesi kasutama “oma sõnu ja viisi” oma eluolukordadest ja kogemustest rääkimiseks (Payne 2005) või teha ise inimese lugu nähtavaks-kuuldavaks. Mõnel kliendigrupil on raske ennast ise kuuldavaks teha ja panna ümbritsevaid inimesi, vahel ka sotsiaaltöötajaid ja formaalse võrgustiku liikmeid, uskuma, et nad räägivad tõtt. Selliste inimeste hulka võivad kuuluda puuetega, eriti psüühikahäiretega inimesed, aga ka perevägivalda kogenud inimesed (pealtnäha hästi funktsioneerivast perest pärit laste juttu nende väärkohtlemise kohta kaldutakse pidama valeks ning haritud ja sõbralikult käituva mehe abikaasa juttu koduse vägivalda kohta kõlab uskumatult). Jõustamise põhimõtetest lähtuv juhtumikorraldaja on kui suur kõrv, kes kuulab ja püüab mõista ning seejärel neile, kellest sõltub sotsiaalteenuste osutamine, kuuldud lugu edasi vahendada, andes inimesele “hääle” või olles tema “hääleks”. Sotsiaaltöötajal on võimalus teha inimeste lood ühiskonnas “nähtavaks ja kuuldavaks”, kirjeldades seda, milliseid raskusi inimesed oma elus kogevad või milliseid abivõimalusi tegelikult vajavad. (Burke ja Dalrymple 2002).

#### **Märka ressursse ja arvesta nendega (Dalrymple 2005)**

Igas inimeses peituvad teatud ressursid – oskused, teadmised, kogemused ja isiksuseomadused. Oluline on neid ressursse ja tugevusi tähele panna ning märgata inimese võimalusi oma olukorda ise muuta. Tema tugevustele tähelepanu pööramine ei tähenda, et sotsiaaltöötaja ignoreerib tegelikke probleeme. Skisofreenia, pankrease kasvaja, lapse seksuaalne väärkohtlemine ja vägivald on reaalne. Kuid ressursse ja tugevusi arvestav spetsialist oskab märgata traumasid ning valu kogeva inimese võimalusi ja olemasolevaid jõuvarusid, mis aitavad tal raskustest hoolimata edasi elada ja olukorraga toime tulla (Saleebey 1996). Ta oskab märgata ressursse, mis teatud juhtudel aitavad keerulisest situatsioonist isegi võitjana, tugevamana, kogemuse võrra rikkamana välja tulla ja edasi elada.

#### **Seisa teenuse saaja ehk kliendi õiguste eest**

Juhtumikorraldaja ülesanne on seista hea selle eest, et abi vajavale inimesele oleksid kättesaadavad kõik need teenused, millele tal on seaduse järgi õigus (Payne 2005).

#### **Sõnasta ümber sotsiaaltöötaja ja teenuse saaja roll**

Rollide ümberdefineerimine algab sellest, et sotsiaaltöötajal tuleb töötada tema poole pöördunud inimesega koos kui partner, mitte kui targem ja võimu omav spetsialist. Jõustamise põhimõtetest lähtuv praktik näeb inimesi, sh teenuse kasutajaid, kui teadmisi omavaid ja loovaid subjekte ning püüab neile võimalikult vähe valikuid peale



suruda. Konstrukttiivne sotsiaaltöö praksis pöörab põhitähelepanu dialoogile teenuse saajaga, tema kuulamisele ja temaga rääkimisele. (Payne 2005)

### **Õpi kliendilt**

Kliendid võivad juhtumikorraldajatele palju õpetada. Eelkõige võivad nad anda väärtuslikku tagasisidet praktikute endi töö kohta. Kuidas? Neid kuulates saame teada, kuidas inimene tajub juhtumikorraldaja tegevust, seda, mida juhtumikorraldajad teevad ja inimestega ette võtavad. Klientide räägitud lugude kaudu on võimalik õppida mõistma, kuidas bürokraatia, ressursside kättesaamise raskused, sh igasugused piirangud teenuste ja toetuste saamisel ning sotsiaalosakondade/organisatsioonide tegevuse korraldus tekitavad klientides jõuetust oma vajaduste väljendamisel ehk oma probleemide kuuldavaks tegemisel (Burke ja Dalrymple 2002).

“Õpi kliendilt” algab lihtsa tegevusega – püüdega mõista, mis tunne võiks olla kliendil sotsiaaltöötajaga suheldes või teatud situatsioonis sotsiaalosakonnalt abi paludes. Kliendilugude kaudu õpime rohkem ka rahvusliku, kultuurilise jm kuuluvuse ja aspektide kohta kui pelgalt raamatutest ja kursustelt.

### **Ole reflekteeriv**

Järjepidev tööprotsessis aset leidev reflekteerimine õpetab märkama, kuidas meie enda väärtushinnangud, sotsiaalsed erinevused ja võimu omamine mõjutavad nii emotsionaalset kui ka intellektuaalset interaktsiooni abi saamiseks pöördunud inimeste ja kolleegidega (Dalrymple 2005). Reflekteerimine aitab sotsiaaltöötajal olla ise jõustatud. Järjepidevalt toimuvat analüüsidest saab sotsiaaltöötaja teavet, millised olukorrad mõjuvad talle endale piiravatena ning millised jõudu ja tegevusvõimet pärssivate teguritena ning ta saab olukorra lahendamise nimel tegutseda.

### **Loo juurdepääs teabele**

Osalemist ja jõustamist saab sotsiaaltöötaja soodustada, võimaldades inimesel teabele ligi pääseda, pühendades teda otsuste tegemise protsessi ning pöörates tõsist tähelepanu traditsiooniliste lahendusvariantide ja klienditöö tegevuste alternatiividele (Payne 2005 viide Katz 1995). Vähem tähtis pole ka infovahetus kolleegide, võrgustikuliikmete ja koostööpartneritega, kellest sõltub uute teenuste loomine.

## **Kasutatud kirjandus**

**Burke, B., Dalrymple, J. 2002.** Intervention and empowerment. In R. Adams, L. Dominelli & M. Payne (Eds.), *Critical Practice in Social Work* (pp. 55–62). Great Britain: Palgrave Macmillan.

**Dalrymple, J. 2005.** Empowerment and anti-oppressive practice. Lecture in European Social Work Summerschool 18.07.2005. University of Parma.

**Hall, J. A., Carswell, C., Walsh, E., Huber, D. L., Jampoler, J. S. 2002.** Iowa Case Management: Innovative Social Casework. *Social Work*; Apr, Vol. 47 Issue 2, pp. 132–141.

**Intagliata, J. 1982.** Improving the quality of community care for the chronically mentally disabled: the role of case management. *Schizophrenia Bulletin*, 8, pp. 655–674.

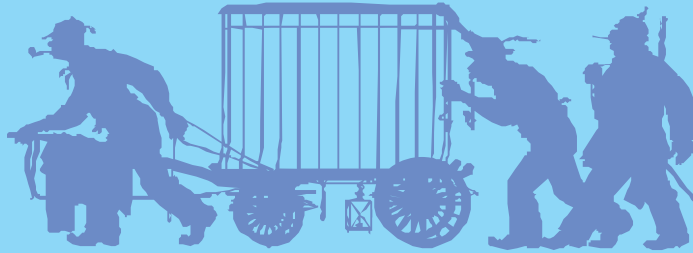
**Payne, M. 2000.** The politics of case management and social work. *International Journal of Social Welfare*, Apr. 2000, Vol. 9, Issue 2.

**Payne, M. 2005.** Modern social work theory (pp. 295–312). Great Britain: Palgrave Macmillan.

**Saleebey, D. 1996.** The strengths perspective in social work practice: extensions and cautions. *Social Work*. May 1996, Vol. 41, Issue 3.

**Stein, L. I., Test, M. A. 1980.** Alternative to mental hospital treatment. I. Conceptual model, treatment program, and clinical evaluation. *Archives of General Psychiatry*, 37, pp. 392–397.

**Weil, M., Karls, J. M., et al 1985.** Case management in human service practice. San Francisco: Jossey-Bass.



## JUHTUMIKORRALDUSE ÕIGUSLIK REGULATSIOON EESTIS

- 3.1 Õigusaktide liigid ja täiendavad õigusallikad
- 3.2 Isiku õigus- ja teovõime ning elukoht
- 3.3 Kliendi ja sotsiaaltöötaja õiguste ning kohustuste tasakaal
- 3.4 Kliendi õiguste kaitse



# III JUHTUMIKORRALDUSE ÕIGUSLIK REGULATSIOON EESTIS


*Aime Koger*

Avalikku võimu teostatakse alati seaduste alusel, otsuste langetamisel lähtutakse avalikest ja üldarusaadavatest kriteeriumidest. Omavalitsustel on keskne roll kohaliku sotsiaalpoliitika elluviimisel, ühelt poolt mõjutavad vastuvõetud otsused olulisel määral omavalitsuse sotsiaaltöö praegust taset ja teisalt kavandatakse nende kaudu eelseisvate perioodide tegevusi. Selles peatükis antakse lühiülevaade peamistest õiguslikest aktidest, mis reguleerivad juhtumikorralduse protsessi.


## 3.1. Õigusaktide liigid ja täiendavad õigusallikad


Lähtudes normiloojatest võib kirjalikke õigusallikaid liigitada järgmiselt: põhiseadus, seadused, seadlused, määrused, käskkirjad ja kohaliku omavalitsuse määrused.


**Eesti Vabariigi kehtiv põhiseadus** võeti vastu 28. juunil 1992. a toimunud rahvahääletusel. Põhiseaduse normid on ülimusliku juriidilise jõuga. Sotsiaalhoolekandega on vahetumalt seotud põhiseaduse § 28, mis annab Eesti kodanikule õiguse riigi abile vanaduse, töövõimetuse, toitjakaotuse ja puuduse korral. Abi liigid, ulatuse ning saamise tingimused ja korra sätestab seadus. Kui seadus ei sätesta teisiti, siis on see õigus võrdselt Eesti kodanikuga ka Eestis viibival välisriigi kodanikul ja kodakondsuseta isikul. Riik soodustab vabatahtlikku ja omavalitsuse hoolekannet. Lasterikkad pered ja puuetega inimesed on riigi ja kohalike omavalitsuste erilise hoole all.

 **Seadus** on Riigikogu poolt vastu võetud seaduse vormis ettekirjutus, millel on kõrgem õigusjõud. Sotsiaalhoolekande seaduse põhimõtted on järgmised:

- inimõiguste järgimine; isiku vastutus enda ja oma perekonnaliikmete toimetuleku eest;
- abi andmise kohustus, kui isiku ja perekonna võimalused toimetulekuks ei ole piisavad; isiku ja perekonna toimetuleku soodustamine.

 **Seadlused** on vormiks, mille kaudu Vabariigi President kehtestab õigusnorme ning nende oluline tunnus on, et neid antakse välja üksnes erakorralistes oludes.

 **Määruste** väljaandmiseks annab volituse parlament ja seetõttu on nende väljaandmise õigus Vabariigi Valitsusel, ministritel ja teistel riigorganitel. Näiteks sotsiaalministri 3. jaanuari 2002. aasta määrus nr 4 “Hoolekandeesutustele ja hoolekandeteenustele esitatavad kohustuslikud nõuded”.

 **Käskkirjad** on üldkohustuslikud ettekirjutused, mis reguleerivad teenistuslikke suhteid ja ka ametkondlikke vahekordi. Näiteks sotsiaalministri 5. jaanuari 2006. aasta käskkiri nr 3 “2006. aasta riigieelarve seaduse § 1 osa 6 10. jao “Siseministeerium (regionaalministri valitsemisala)” artikkel 4500 psüühiliste erivajadustega inimeste riiklikuks hoolekandeks määratud vahendite jaotamine maavalitsuste vahel”.

Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse § 7 kohaselt on kohaliku omavalitsuse volikogul ja valitsusel õigus välja anda määruseid oma pädevuse piires. Sama seaduse § 22 määratleb volikogu ainupädevuse ning § 30 valla- ja linnavalitsuse pädevuse. Näiteks Piirissaare Vallavolikogu 2.02.2006. aasta määrus nr 3 “Piirissaare valla eelarvest täiendava sotsiaaltoetuse maksmise tingimused ja kord”.

Lisaks on õigusallikad ka **haldusõiguse printsiibid** (näiteks seaduses tehtav muudatus ei tohi olla õiguse subjektide suhtes sõnamurdlik), **kohtulahendid**, **rahvusvahelised lepingud**, **õigusteaduslikud arvamused** ja **vastused Riigikohtu järelepärimistele**.

Sotsiaalhoolekande valdkonnas on määrava tähtsusega **parandatud ja täiendatud Euroopa sotsiaalharta**, mille 98 artiklist on Eesti Vabariik ratifitseerinud 87. Niisuguse tulemusega kuulume ratifitseeritud artiklite arvu poolest kümne esimese Euroopa riigi hulka. Näitena olgu siinkohal toodud sotsiaalharta artikkel 14, mis sätestab inimese õiguse kasutada sotsiaalhoolekande teenuseid ning mille kohaselt lepinguosalised kohustuvad:

1. edendama või osutama teenuseid, mis sotsiaaltöömeetodite kasutamise abil suurendavad nii üksikisikute kui ka ühiskonnagruppide heaolu ning soodustavad nende arengut ja sotsiaalset kohanemist;
2. toetama üksikisikute ja vabatahtlike või muude organisatsioonide osavõttu niisuguste teenuste loomisest ja pakkumisest.

### 3.2. Isiku õigus- ja teovõime ning elukoht

Tsiviilseadustiku üldosa seaduse kohaselt on igal füüsilisel isikul õigus- ja teovõime.

**Õigusvõime** algab inimese elusalt sündimisega ja lõpeb surmaga. **Teovõime** on täisealisel isikul. Isik on täisealine, kui ta on saanud 18-aastaseks. Piiratud teovõime on 7- kuni 18-aastaselt alaealisel, kellel on õigus teha tehinguid seadusliku esindaja nõusolekul. Kohus võib huvitatud isiku nõudel piirata teovõimet ka täisealisel isikul, kes pillamise, alkohoolsete jookide või uimastava toimega ainete tarvitamise tagajärjel paneb oma perekonna raskesse majanduslikku olukorda. Piiratud teovõimega isiku üle seatakse eestkoste. Kohus võib huvitatud isiku nõudel tunnistada isiku teovõimetuks ka juhul, kui ta vaimuhaiguse või nõrgamõistuslikkuse tõttu kestvalt ei suuda oma tegude tähendusest aru saada või neid juhtida. Teovõimetu isiku üle seatakse eestkoste.

Võlaõigusseaduse (edaspidi „VÕS”) § 767 käsitleb tervishoiuteenuse osutamist **otsustusvõimetule patsiendile** järgmiselt: “Kui patsient on teadvuseta või ei ole muul põhjusel võimeline tahet avaldama (otsusevõimetu patsient) ning tal ei ole seaduslikku esindajat või seaduslikku esindajat ei ole võimalik kätte saada, on tervishoiuteenuse osutamine lubatud ka patsiendi nõusolekuta, kui see on patsiendi huvides ja vastab tema poolt varem avaldatud või tema eeldatavale tahtele ja tervishoiuteenuse viivitamatu osutamata jätmise oleks ohtlik patsiendi elule või kahjustaks oluliselt patsiendi tervist.”

Sotsiaalhoolekande seaduse (edaspidi „SHKS”) § 9 määratleb sotsiaalhoolekandega hõlmatuse ja käsitleb elukohaga seonduvat. Vallas või linnas elavale isikule on kohustatud sotsiaalteenuste, sotsiaaltoetuste, vältimatu sotsiaalabi ja muu abi andmist korraldama elukohajärgne valla- või linnavalitsus. Väljaspool oma elukohta viibivale isikule korraldab sotsiaalteenuste, vältimatu sotsiaalabi ja muu abi andmist valla- või linnavalitsus, kelle halduspiirkonnas ta viibib, kooskõlastatult isiku elukoha valla- või linnavalitsusega. Seetõttu on sotsiaaltöötajatel oluline ühtmoodi aru saada ”elukoha” tähendusest. Tsiviilseadustiku üldosa seadusest tulenevalt on isiku elukoht koht, kus inimene alaliselt või peamiselt elab. Kui seda kohta, kus inimene alaliselt või peamiselt

elab, ei ole võimalik kindlaks teha, on elukohaks koht, millega inimene on isiklikult ja majanduslikult rohkem seotud.

### **3.3. Kliendi ja sotsiaaltöötaja õiguste ning kohustuste tasakaal**

Kõigi Eestis elavate inimeste suhtes kehtivad Põhiseaduse II peatükis toodud õigused ja vabadused s.h võrdsus seaduse ees, õigus seaduse ja riigi kaitsele, õigus pöörduda kohtusse oma õiguste ja vabaduste rikkumise korral jt.

**Laste (kuni 18 aasta vanuste isikute) õigused ja kohustused** on kirjas Eesti Vabariigi lastekaitse seaduses. Igal lapsel on *õigus* elule, tervisele, arengule tööle ja heaolule. Lastel on võrdne õigus saada abi ja hooldust ning areneda, sõltumata soost ja rahvusest ning sellest kas nad elavad oma bioloogiliste vanamatega koos, on lapsendatud või hooldatavad, kas nad on terved või puudega. Lapsel on õigus eraelule, seda õigust ei tohi kahjustada meelevaldse või ebaseadusliku sekkumisega, riivates lapse au, väärikust, kiindumusi ja head mainet. Laps ei tohi olla kehalise ega vaimse ekspluateerimise objekt. Orvul või vanemliku hoolitsuseta lapsel on õigus täielikule riiklikule ülalpidamisele. Oma õiguste kasutamisel ei tohi laps kahjustada teiste laste ja täiskasvanute seaduslikke huve ja õigusi.

Laps peab austama oma vanemaid ja kasvatajaid. Laps peab täitma põhiseaduslikke *kohustusi* sh õppima. Õpilane on koolikohustuslik põhihariduse omandamiseni või 17-aastaseks saamiseni. Alaealiste mõjutusvahendite seadusest tulenevalt võib kohaldada ühte või mitut järgmistest mõjutusvahenditest: hoiatus, koolikorralduslikud mõjutusvahendid, vestlusele suunamine psühholoogi, narkoloogi, sotsiaaltöötaja või muu spetsialisti juurde, lepitamine, kohustus elada vanema, kasuvanema, eestkostja või perekonna hooldaja juures või lastekodus, üldkasulik töö, käendus, noorte- või sotsiaalprogrammides või ravikuurides osalemine ning kasvatuslikke eritingimusi vajavate õpilaste kooli suunamine.

#### **Kliendi õigused ja kohustused kliendiks olemise protsessis**

Sotsiaaltöö aluseks on koostöö kliendiga. M. Payne'i arvamuse kohaselt on kliendiks olemist raske mõista seisundina, seda oleks kohasem vaadelda protsessina: inimesed muutuvad sotsiaaltöö klientideks, käituvad klientidena ja lakkavad olemast sotsiaaltöö kliendid. Ladusa koostöö tagab ühiste mängureeglite tundmine. Siinjuures saab näiteks tuua Soome Valdade Liidu kinnitatud avalike teenuste peamised kvaliteeditegurid (Juusti 1999):

- õigus ja seadusandlik kaitse;
- kliendikesksus ja teenuste kättesaadavus;
- klientide võrdväärne kohtlemine;
- turvalisus;
- usalduslikkus;
- teabe täpsus ja aktuaalsus ning vigade parandamine;
- kliendi sekkumise ja osalemise võimalus;
- asjalikkus ja sõbralikkus teenindusolukordades;
- ökonoomsus, viivituseeta osutamine;
- personali koolitus ja kutseoskus.

Suhe kliendi ja sotsiaaltöötaja vahel on protsessi pidevuse kandja. Suhte edukus sõltub ametniku võimest jagada oma teadmisi nii, et klient jõuaks ise oma elu puudutavate otsusteni. 30.11.2005 toimunud Eesti sotsiaaltöö III kongressil võeti vastu "Sotsiaalala töötaja eetikakoodeks".

## **Kliendi õigused ja kohustused teabe käsitlemise protsessis**

*Igaühel on õigus saada üldiseks kasutamiseks levitatavat teavet ja igaühel on õigus pöörduda märgukirjade ja avaldustega riigiasutuste, kohalike omavalitsuste ja vastavate ametiisikute poole. Kliendil on õigus tutvuda tema kohta riigiasutustes ja kohalikes omavalitsustes ning nende asutuste arhiivides hoitavate andmetega.*

*Kohalikul omavalitsusel lasub kohustus teavitada elanikkonda ka sotsiaaltöölalastest tegevustest. Informeerimise korraldamine on paikkonniti erinev. Näiteks Tartu Linnavalitsus organiseeris infovoldikute trükkimise ja levitamise. Maaomavalitsuste sotsiaalnõunikud kirjutavad kohalikes vallalehtedes, aga vahel piisab ka infolehest külapoe uktsel.*

Nimetatud üldalustele lisaks on võlaõigusseaduse §-s 764 välja toodud patsiendi kohustus teabe andmise kohta: *“Patsient peab tervishoiuteenuse osutajale avaldama oma parima arusaama järgi kõik tervishoiuteenuse osutamiseks vajalikud asjaolud ja osutama kaasabi, mida tervishoiuteenuse osutaja lepingu täitmiseks vajab.”* *Tervishoiuteenuse osutaja peab patsiendile tervishoiuteenuse osutamise nõuetekohaselt dokumenteerima ning vastavaid dokumente säilitama. Patsiendil on õigus nende dokumentidega tutvuda ja saada neist oma kulul ära kirju, kui seadusest ei tulene teisiti (VÕS § 769).*

SHKS § 37 kohaselt lasub abivajadusest teavitamise kohustus abi vajava isiku perekonnaliikmetel, kohtunikul, politseinikul, prokuröril, ravi- või haridusasutuse juhil või muul ametiisikul. Nimetatud isikud on kohustatud teatama sotsiaalhoolekannet vajavast isikust või perekonnast isiku või perekonna elukohajärgsele valla- või linnavalitsusele. Igal inimesel on kohus viivitamatult teatada sotsiaaltalitusele, politseile või mõnele teisele abi andvale organile kaitset ja abi vajavast lapsest. Sotsiaaltalitusel on õigus ja kohustus tegutseda kohe, sõltumata kaitset vajava lapse piirkondlikust või muust kuuluvusest (EV lastekaitse seaduse § 59 „Abi vajavast lapsest teatamine”).

SHKS § 29 kohaselt võib koostöö sotsiaaltöötaja ja kliendi vahel alata ka hetkest, mil isik pöördub abi saamiseks valla- või linnavalitsuse poole. Isiku pöördumise ja asjaajamise algatamise korral on ametnikul järgmised kohustused: anda teavet asjaajamise kohta ning vajaduse korral suunata ta pädeva ametiasutuse või -isiku poole.

Haldusmenetluse seadus (edaspidi „HMS”) *kohustab haldusorganit vastu võtma kõik isikute (hoolimata sellest, kas nendel isikutel on menetlusosalise staatus) poolt talle esitatud taotlused, olenemata sellest, kas avaldused on koostatud puudulikult või mitte. Niisuguse sätte eesmärk on vältida olukorda, kus isikul puudub võimalus haldusmenetluses oma seisukohta väljendada, sest haldusorgan lihtsalt keeldub avaldusi ja taotlusi vastu võtmast.*

Isik esitab valla- või linnavalitsusele andmed, mis on vajalikud sotsiaalteenuste, sotsiaaltoetuste, vältimatu sotsiaalabi ja muu abi saamiseks. Isikuandmete töötlemise nõuded ja tingimused sätestab isikuandmete kaitse seadus. Isikuandmeid võib koguda ainult sellises ulatuses, mis on vajalik määratletud eesmärkide saavutamiseks.

Et tasakaalustada andmete esitamise kliendipoolset õigust, on seaduses nimetatud *ametniku õigus* saada isiku kohta talle abi andmiseks vajalikke lisaandmeid teistelt juriidilistelt ja füüsilistelt isikutelt, kui nende andmete avaldamine ei ole seadusega keelatud.

### **Kliendi õigused otsustamise protsessis**

Sotsiaalhoolekande seaduses on isikule kuuluvad õigused sõnastatud ametniku kohustusena: sotsiaalhoolekannet puudutava küsimuse lahendamisel tuleb ära kuulata isiku arvamus. Last, eestkostetavat või hooldatavat puudutava küsimuse lahendamisel tuleb ära kuulata vanema ja kasuvanema, eestkostja või hooldaja arvamus. Õigus olla ära kuulatud väljendub menetlusosalise õiguses pöörduda igas menetluse etapis haldusorgani poole, kui kavatsetav haldusakt, -leping või -toiming puudutab menetlusosalise õigusi (alaealiste mõjutusvahendite seaduse § 19 lg 3; sotsiaalhoolekande seaduse § 31). Õigus olla ära kuulatud ei piirdu ainult menetlusosalise õigusega, sellega on vastavuses haldusorgani kohustus arvestada asjaoludega, mis on selgunud otsuse tegemisel ärakuulamise käigus.

Sotsiaalteenuse, sotsiaaltoetuse, vältimatu sotsiaalabi või muu abi andmise või sellest keeldumise määrab valla- või linnavalitsuse volitatud ametnik. Sotsiaalhoolekannet taotleva isiku nõudmisel otsustab küsimuse valla- või linnavalitsuse vastav komisjon. Otsus peab olema põhjendatud ning tuginema seadustele ja muudele õigusaktidele. Otsus tehakse asjaosalisele isikule teatavaks isiku vanust ja arengutaset arvestaval ning talle arusaadaval viisil. Tähtaeg on konkretiseeritud eitava otsuse korral: sotsiaalteenuse, sotsiaaltoetuse, vältimatu sotsiaalabi või muu abi andmisest keeldumise otsus tehakse isikule teatavaks kirjalikus vormis viie tööpäeva jooksul, arvates otsuse tegemise päevast.

### **3.4. Kliendi õiguste kaitse**

Isik, kes leiab, et haldusaktiga või haldusmenetluse käigus on rikutud tema õigusi või piiratud tema vabadusi, võib esitada vaide (HMS § 71). Vaidele esitatavad nõuded:

- 1) haldusorgani nimetus, kellele vaie on esitatud;
- 2) vaide esitaja nimi või nimetus, postiaadress ja sidevahendite numbrid;
- 3) vaidlustatava haldusakti või toiminguga sisu;
- 4) põhjused, miks vaide esitaja leiab, et haldusakt või toiming rikub tema õigusi;
- 5) vaide esitaja selgelt väljendatud taotlus;
- 6) vaide esitaja kinnitus selle kohta, et vaieldavas asjas ei ole jõustunud kohtuotsust ega toimu kohtumenetlust;
- 7) vaidele lisatud dokumentide loetelu.

Vaide esitamise võimaluse annab ka sotsiaalhoolekande seadus: kohalike omavalitsuste osutatud sotsiaalteenuste ja -toetustega rahulolematuse korral võib vaide esitada *maavalitsusele* või *halduskohtule*. Maavalitsuses vaiet läbi vaadates kontrollitakse haldusakti andmise õiguspärasust ja otstarbekust. Menetlemise käigus uuritakse dokumentaalseid tõendeid, kuulatakse ära asjast huvitatud isikute seletused, ekspertide arvamused ja tunnistajate ütlused ning vaadeldakse asitõendeid ja tehakse paikvaatlusi.

Isikutel on õigus on probleemidega pöörduda ka *õiguskantsleri* poole.

Õiguskantsler on sõltumatu ametiisik, kes kontrollib, kas riigiasutused tagavad isikutele põhiseaduslikud õigused ja vabadused, ning peab järelevalvet selle üle, et seadusliku ja täidesaatva riigivõimu ning kohaliku omavalitsuse õigusloovad aktid oleksid põhiseaduse ja seadustega vastavuses. Teise olulise ülesandena jälgib õiguskantsler, et riigiametnikud ei rikuks isikute põhiõigusi ja -vabadusi ning järgiks hea halduse tava.

Kaudselt tegeleb kliendi õiguste kaitsmisega ka *Riigikontroll*, kelle peamine ülesanne on uurida, kuidas valitsus on Riigikogu tahet järginud. Olukorra kirjeldamiseks lisaks tehakse ettepanekuid riigi paremaks toimimiseks. Et riigi raha on alati maksumaksja



raha, siis peab Riigikontroll oluliseks oma töötulemuste tutvustamist avalikkusele ja avaliku võimu läbipaistvuse suurendamist.

Kohtusse pöördumise korral on isikul õigus *riigi õigusabile*, mida antakse maksuraskustes inimestele

- 1) õigusdokumendi koostamiseks ja muuks õigusalaselt nõustamiseks või esindamiseks;
- 2) kohtueelses menetluses, täitemenetluses ja haldusmenetluses;
- 3) tsiviil-, kriminaal- ja halduskohtumenetluses ning kohtulikus väärteomenetluses.

Kohus vaatab läbi nõuetekohaselt koostatud taotluse koos lisadokumentidega ja rahuldab selle või ei rahulda seda.

## **Kasutatud kirjandus**

**Hoolekande kontseptsioon** 2004; <http://www.sm.ee>

**Jaago, O., Paal, K., Olle V. 2003.** Meditsiiniõiguse kommentaarid. Tartu.

**Juusti, J. 1999.** Kuidas teha õigeid asju õigesti. – Sotsiaaltöö, 1999, nr 6, lk 7–9.

**Kreem, R. 1995.** Sotsiaaltöö teooria ja praktika. Tartu: Eesti Sotsiaaltöötajate Koondis Lääneriikides.

**Kodaniku käsiraamat** 2004. Koostajad: Allik, H., Dolgovskaja, I., Hansson, S., Jüriso, S., Kaarma, R., Miidla, U., Piiskop, K., Räis, M., Taagepera, R., Vanatalu, E., Võsu, L. Tallinn: Mitte-eestlaste Integratsiooni Sihtasutus

**Malvet, M., Mikkola, M. 1998.** Sotsiaalhoolekanne. - Sotsiaalhoolekanne: [Euroopa Liidu Phare projekt SSCC 9503.001], Helsingi: Karelactio.

**Patsientide õigused: Euroopa Patsientide Õiguste Harta. Kommentaare ja sätteid patsientide õiguste kohta Eestis** 2004. Tallinn.

## **Kasutatud õigusaktid:**

**Alaealiste mõjutusvahendite seadus**, RTI, 01.09.1998, 17, 264

**Avaliku teabe seadus**, RTI, 08.12.2000, 92, 597

**Haldusmenetluse seadus**, RTI, 02.07.2001, 58, 354

**Isikuandmete kaitse seadus**, RTI, 11.03.2003, 26, 158

**Lastekaitseseadus**, RT 1992, 28, 370

**Perekonnaseadus**, RT I 1994, 75, 1326

**Sotsiaalhoolekande seadus**, RT I 1995, 21, 323

**Tsiviilseadustiku üldosa seadus**, RT I 2002, 35, 216

**Võlaõigusseadus**, RT I 2001, 81, 487



# IV

## JUHTUMIKORRALDUSE

### PROTSESSI ETAPID

- 4.1 Koostöösuhte loomine kliendiga
  - Tingimused usalduslikuks suhteks
  - Kliendi psühholoogilise seisundi arvestamine
  - Abistaja isiksus ja tema professionaalsus
  - Kliendikeskne suhe
  - Vestlused muutustest
- 4.2 Kliendi vajaduste ja ressursside hindamine
  - Hindamise mõiste ja eesmärk
  - Hindamise protsess
- 4.3 Sekkumine
  - Sekkumise kavandamine: eelkokkuleppe sõlmimine ja eesmärkide seadmine
  - Sekkumise tasandi ja meetodi valik
  - Sekkumisplaani koostamine
  - Sekkumise monitooring
- 4.4 Juhtumi lõpetamine, üleandmine ja järelhindamine

## IV JUHTUMIKORRALDUSE PROTSESSI ETAPID

### 4.1. Koostöösuhte loomine kliendiga

*Mari Saari*

Juhtumikorraldus saab alguse kontakti loomisest kliendiga. Edukalt loodud koostöösuhe on aluseks kogu edasisele juhtumikorralduse protsessile ja mõjutab märkimisväärselt töötulemusi. See peatükk käsitleb kliendiga usaldusliku koostöösuhte loomist ja säilitamist ning selle valmimisel on kasutatud juhtumipõhise võrgustikutöö koolitusel osalenute seminarides avaldatud mõtteid ja hinnanguid.

Eduka juhtumikorralduse eeldus on kliendi valmisolek koostööks abistajate võrgustikuga ja motiveeritus muutusteks oma elus. Motiveeritud klient soovib talle pakutavaid võimalusi aktiivselt ära kasutada. Tema siht on võtta iseenda peale suurem osa vastutusest oma igapäeva eluga toime tulla ja võimaluse korral väljuda abisaajate ringist. Neil klientidel on enamasti usaldus nii süsteemi kui ka spetsialistide vastu.

Suur osa klientidest alustab juhtumikorralduse protsessi vähese motivatsiooniga või hoopis ilma. Puuduliku motiveerituse põhjuseks võib olla õpitud abitus või ka vastupidi – kliendi vaatenurgast piisavalt hästi toimiv kohanemine, näiteks kõigi võimalike toetusrahade kasutamine ning nendele lisaks “mustadel” tööotsadel teenimine koos väljakujundatud elustiiliga kõigi pereliikmete jaoks.

Vähese motiveerituse ja töötajate mitteusaldamise taga võib olla ka segadus, uskmatus, informeerimatus ning mittemõistmine, kuidas saavad seadused, sotsiaaltöövõrgustiku inimesed ja enda pingutused viia vastuvõetavate ja piisavalt turvaliste tulemusteni tulevikus.

Töö kliendiga, kes on umbusklik ning kel puudub isiklik motivatsioon ja koostöösoov, peab algama usaldussuhte loomisest vähemalt ühe töötajaga. Protsessi käigus tuleb arendada usaldust võrgustiku ja süsteemi vastu, kindlasti ka iseenda vastu, ja koostöösoovi.

#### 4.1.1. Tingimused usalduslikuks suhteks

Usalduslik suhe võimaldab klienti julgustada elumuutuste ettevõtmiseks, kasvatada tema eneseusku ja teda motiveerida.

Raamistik, milles klient ja abistaja kohtuvad, on suurelt jaolt neile ette antud väljastpoolt. On olemas seadused, rahalised võimalused, kohaliku tööjõuturu olukord, traditsioonid, töötaja kutse-eetika jpm olulist. Väga erinev on kontakti loomise lähtepunkt maal ja linnas. Väiksemas kohas võib abistaja klienti või klient abistajat tunda maast-madalast, teada perelugu jms. See tähendab, et võib olla eriti soodus pinnas usaldussuhteks või vastupidi: eelarvamus saab tõsiseks takistuseks.

Linnas ollakse enamasti anonüümne. Võõristust või ebakindlust võib tekitada kliendi ja töötaja suur vanusevahe.

Kuigi eeltoodud raamide muutmine on üle jõu käiv, tuleb neid asjaolusid arvesse võtta ega tohi tööga edasi kiirustada enne, kui klient on vähemalt mingil määral avaldanud soovi koostööd teha.

#### Usaldussuhteta jääb osa olulist infot kasutamata

Lisaks otsesele varjamisele-valetamisele, mis usaldussuhte puudumisega võib kaasneda, jääb teave peitu veel kahel põhjusel: ametnik ei oska kõike küsidagi, kui

klient vastab lakooniliselt üksnes ei või jah, ning teiseks: ka klient ise ei leia endast üles olulist infot (näiteks vastust küsimusele, millised tugevad küljed on temas elu jooksul avaldunud erinevates töödes- ja tegevustes).

Passiivsus. Usaldussuhte puudumise märk on ka see, kui klient on nõus olema kui alluv ja sotsiaalala töötaja oleks justkui ülemus. Klient võib oodata juhiseid, täita käsku ja kui tulemused pole head, siis näha vastutavana sotsiaaltöötajat, aga mitte ennast.

Usalduse puudumise korral võib klient suhte katkestada, lakata abi küsimast ja endasse kapselduda. Mõnel võib kibestus ja lootusetus olla nii sügaval, et ta loobub ka eluks vajalikust materiaalsest toetusest ja kontaktidest teiste spetsialistidega.

### **Segamatu aeg ja ruum**

Juhtumikorralduslik töö eeldab küllaltki avatud suhet kliendi ja temaga kontakti võtva abistaja vahel. Seda just selleks, et kliendil tekiks kohe alguses soov ning võimalus ja oskus ise panustada oma tähelepanu ja energiat muutuste tekitamisse. Niisuguse avatud suhte esmane tingimus on segamatu suhe kahe inimese vahel. Vähemalt esimene pikem vestlus peab toimuma liigsete kõrvade kohaloluta, nelja silma all, mitteläbikäidavas ruumis. Ka hiljem peab olema kliendil võimalus vestelda kohas, kus ta tunneb end vabalt.

Usaldussuhte loomine on protsess, mis nõuab aega.

Kliendil on vaja tunda, et tema isikut aktsepteeritakse ja ta võib olla just selline, nagu ta on. Klient peab jõudma arusaamisele, et ta võib avameelselt rääkida, läbi arutada ka oma nõrkused ja näida rumal ning et ta võib alguses toetuda spetsialistide abile. Kindlasti on tal vaja lahti saada hirmust, et teda süüdistatakse või et tal keelatakse elada sellise toimetulekuviisiga, mille ta endale on kujundanud.

Ta võib vajada aega “lobisemiseks”, enne kui tunneb, et teda kuulatakse, tema vastu tuntakse huvi ja tema seisundit mõistetakse. Ennatlik või oskamatu katkestamine võib kliendi “lukku panna”, nii et ta kaotab suutlikkuse kaasa mõelda isegi siis, kui juhtumikorraldaja arutleb päris toredate arenguvariantide üle.

Palju aega võib kuluda hädavajalike selgituste andmisele, sest klient peab orienteeruma selles, mis temaga juhtumikorralduses toimuma hakkab, oma võimalustes, seaduse raamides ja omapoolse panuse ulatuses.

Vestluse ajaline piirang on küll oluline, kuid vähemalt alguses ei tohi see olla liiga napp. Üks tund on normaalne, üle pooleteise tunni pole üldjuhul otstarbekas, alla 40 minuti kestva jutuajamise puhul on vähe tõenäoline, et uus loodav kontakt saavutab piisava avatuse ning klient jõuab vastu võtta talle olulise info ja selgitused.

Ka ruumikujundus on mõnevõrra tähtis. Soodsalt ei mõju üliformalne keskkond, mõningane hubasus on parem. Mõlemal/kõigil vestluses osaleja(te)l peaks olema võimalus valida rohkem kui ühe tooli ja istumispositsiooni vahel. Ka töötaja riietusel ja keelekasutusel on tähtsus: rusikareegli järgi võiks töötaja kliendile olla nii lähedal kui võimalik ja nii kaugel kui vajalik.

### **4.1.2. Kliendi psühholoogilise seisundi arvestamine**

Klient saabub spetsialistiga kohtumisele teatud ärevusega. See on loomulik ja sellega on tuttav tegelikult igaüks, kes kordki elus näiteks arsti juures on käinud. Suhtlemise ajal peaks ärevus langema tasemele, mis võimaldab avatud ja konstruktiivset vestlust. Kui seda ei juhtu, on vaja enne sisulise tööga alustamist “pinged maha võtta”. Ülemäärane ärevus võib tuleneda süüdistamishirmust, vabaduse piiramise hirmust, eelarvamustest ja muudest kliendi isiksusse puutuvatest asjaoludest.

Lisaks võib klient muudel põhjustel erilises seisundis olla: ehk on hiljuti midagi ränka juhtunud, võib-olla ta on kliinilises depressioonis või on erilised tema kohtumisele saabumise asjaolud.

## **Kliendi vastupanu**

Abistavas klienditöös esineb alati nähtus nimega vastupanu ehk resistentsus. Tegu on kliendi hirmuga muutuste ees. Psühholoogiliselt on nähtus seletatav sellega, et kuigi praegune olukord on halb, on see siiski vana ja tuttav – s.t inimene teab, kuidas selles olla. Muutuste järel tekkiv uus olukord on aga tundmatu. Olgu kujutluspilt uuest kui tahes ahvatlev, tundmatule vastumine on seotud turvatunde alanemisega. Hirm toob kaasa *status quo* säilitamise püüde. Vastupanu on vähemal määral olemas ka inimeses, kelle sõnad ja teod kinnitavad motiveeritust muutusteks, kes tõesti tahab midagi ette võtta. Kartus on ikka. See võib avalduda kõhklustes, enesehinnangu kõikumistes, kõrgeenenud tunnustusvajaduses jm.

Paljud sotsiaaltöö kliendid on aga juba eelhoiakult resistentsed. Tuleb arvestada, et paljud ühel või teisel moel elu hammasrataste vahele sattunud kliendid kaitsevad oma isiklikku toimetulekuviisi väga kiivalt (äärmuslik näide ajalehest: "... pärast tapmist hakkas mul kohe palju kergem"). Loovutades oma senise toimetulekuviisi, satuvad nad hingelisse vaakumisse ja tunnevad end seest õõnsalt.

☝ Surve avaldamine suurendab resistentsust. Tuleb vahet teha kaitsepositsiooni kinnistaval surveavaldamisel ja riskivalmidust õhutaval leebel surveel. Viimane võrdub julgustamisega ja kliendi reaktsioonist on näha, et ta, kuigi ehk veidi ärevana, tahab midagi uut proovida.

## **Raske klient, tema ebakindlus**

Klient võib olla väga passiivne, manipuleeriv, teemat vältiv, agressiivne, lootusetust väljendav, süüdistav, liignõudlik. Sellisele käitumisele loomuliku vastusena asume sageli kaitsepositsioonile, vastu argumenteerima, lahendusi välja pakkuma või kliendile kohustust peale suruma. Klammerduva kliendi puhul on oht lõksu langeda.

Niimoodi käituvad kliendid tunnevad end seesmiselt väga ebakindla, ohustatu ja abituna. Konstruktivseks koostööks on vaja suurendada nende tegelikku eneseusaldust, nende sisemine vajadus on leida mõistmist ja lohutust, saada tunnustust, kogeda toetust ja julgustamist.

Tunnustada agressiivset, aktsepteerida passiivset, julgustada süüdistajat jne – need on klienditöö tegijale keerulised ülesanded.

Kui inimese minevikus on sügav valus kogemus sellest, kuidas kõige rohkem turvatunnet pakkuma pidanud olulised isikud on teda alt vedanud, hooletusse jätnud või ära tõuganud, siis kandub niisuguse hülgamise ootus üle ka abi pakkuvatele spetsialistidele (see on tuttav situatsioon vähemalt kriminaalhooldustöötajatele). Baasilise usalduse puudumisest tingitud raskusi pole võimalik kergesti ja mõne vestluse käigus ületada. Pigem tuleb spetsialistil kliendi eripäraga arvestada kogu koostööaja vältel, sest klient peab saama kõike toimuvat kontrolli all hoida. Ta on õppinud, et loota võib vaid iseendale.

## **Kliendi eesmärk**

Kõik sotsiaalala töötajad teavad, et klienditöös võib kohata luik-haug-vähk-situatsiooni, kus lepatakse kokku edasimineku vajaduses, kuid sealt edasi tirib igaüks omas suunas. Tuleb arvestada, et klient SAAB liikuda üksnes omaenda eesmärgi suunas. Kui tema eesmärk pole vastuvõetav või väärib kriitikat, on töötaja raske ülesanne veenmise kaudu või muud meetodit kasutades panna klient oma seisukohta muutma ja nõustuma sotsiaaltöötaja püstitatud eesmärgi või selle variatsiooniga.

Töötajate arenguülesanne on õppida välja peilima selliseid kliendi eesmärke, mis on ühiskonnale vastuvõetavad ja spetsialistide ootustega kooskõlas. Kui need on teada, saab töötaja asuda "kliendi paati", mis on kliendi motivatsiooni ja edenemise tulemuslikkuse seisukohalt väga perspektiivikas.

Edusammud, mida klient teeb justkui töötaja meeleheaks või lihtsalt survele alludes, ei pruugi kaasa tuua püsivaid muutusi kliendi vastutussuutlikkuses. Meeles tuleb pidada, et see reegel pole absoluutne. Ka niisugused edusammud võivad aidata kliendil raskeimast üle saada ning ta võib nende kaudu taasleida oma usu ja motivatsiooni. Neil puhkudel on oluline, et hilisemate kohtumiste jooksul vaadeldaks, kuidas toimunud muutuste kaudu on kliendi elu paranenud. Paranemise mõõdupuuks on kliendi isiklik arvamus.

### **4.1.3. Abistaja isiksus ja tema professionaalsus**

Abistaja tähtsaim oskus on olla teadlik toimuvast. Mõeldud ei ole mitte igakülgselt informeeritust, vaid suutlikkust tajuda kliendi teemasid ja tundeid, olla n-ö asja sees, säilitades samal ajal kogu olukorda hindava kõrvaltvaataja positsiooni.

Peale kompetentsuse iseloomustavad head abistamistöötajat loomulikkus, avatus, positiivne enesehinnang, empaatiavõime, paindlikkus, energilisus, oskus võimu kasutada ja hinnangutevaba olek. On vaja teada enda väärtusi ja osata neid sobitada kliendi väärtushinnangutega.

Oskustest tõusevad esile veel aktiivse kuulamise oskus koos suhtlemisbarjääride vältimisega ning enesekehtestamine ja konstruktiivne konfronteerumine.

### **Abistava töö tegija vajadused**

Abistava töö tegija on tegelikult üsna keerulises olukorras: ta peab kliendi vastu hea olema, valitsema kogu situatsiooni, olema ülimalt tähelepanelik, leidma üles peidusolevad ressursid jms. Et kõike seda suuta, peavad olema rahuldatud abistava töö tegija enda olulised vajadused: töö- ja puhkeaja vaheldumine, teabe kättesaadavus ja selgus, piisav töötasu, ülekoormuse vältimine ning aeg kirjatöö tegemiseks, samuti vajavad nad turvavariante ajal, kui kohtuvad reaalselt agressiivsete klientidega. Ühtaegu nii vajadus kui ka ressurssinõudev kohustus on pidev enesetäiendamine.

Sotsiaalsfääri töötajatel on arvestatav vajadus tunnustuse järele. Ei piisa üksnes klientidelt saadavast positiivsest tagasisidest, vaid vaja on ka tööandjate tähelepanu ja seda, et tehtud tööd väärtustataks ühiskonnas. Sotsiaalvaldkonnas tegutseja jääb tahes- tahtmata vastuolude keskpunkti: ühelt poolt on ta vormistaja ja võimu esindaja ning teisalt elus ja empaatiline inimene. Töö tulemuslikkuse seisukohalt on mõlemad olulised, kuid nende mõõdetavus on kummalgi juhul väga erinev.

Abistava töö tegijal peab olema oma professionaalne võrgustik ja tal peab olema võimalus saada regulaarset supervisiooni kvalifitseeritud superviisorilt.

### **Abistaja usaldus kliendi vastu ja kliendi usaldatavus**

Sotsiaalala spetsialistide seminaris kerkis esile teema klientide usaldusvärsusest.

Mõnikord ei saa sotsiaaltöötaja klienti usaldada, sest klient on oma käitumisega näidanud, et ta võib valetada, esitada andmeid mõne temale teadaoleva stsenaariumi järgi või olulisest teabest järjekindlalt vaikida. Kui niisuguse käitumise taga on ebakindlus ja resistentsus, siis peaks töötaja selgituste ja julgustamise kaudu viima kliendi niikaugele, et ta lõpetab vassimise. Halvemal juhul püüab klient töötajat oma huvides meelele üle kavaldada. Kindlasti võib ette tulla, et töötaja on põhjendamatult umbusklik ja eelarvamuste küüsis. Ta ise võib oma usaldamatusest teadlik või mitteteadlik olla.

Töötaja ülesanne on võimalikult täpselt kindlaks määrata, kus on usaldamatuse allikas. Taas tuleb arvestada, et korralikust koostöösuhetest ei saa enne asja, kui usaldamatus on kõrvaldatud. Sekkumisteks on kliendi hirmust tuleneva probleemi puhul julgustamine nagu eespool nimetatud, ning teistel juhtudel tõsine konfronteerumine.

#### 4.1.4. Kliendikeskne suhe

Toimival abistamissuhtel on mitmeid hästi tuntud iseloomustajaid: positiivne meelestatus, konfidentsiaalsusnõudest kinnipidamine, täiskasvanulikult võrdsete tasandil suhtlemine, kliendi võimalikult hea informeeritus ja selgituste kergesti kättesaadavus, hinnangute ja halvustamise puudumine.

Aktiivse kuulamise arsenalist pärit ümbersõnastamine asendagu igal võimalikul juhul kliendi küsitlemist. Ümbersõnastamine loob tunde, et ollakse mõistetud, ning klient leiab üles ja toob esile kõige olulisema asjassepuutuva teabe. Küsimuste-vastuste vorm kui suhtlusbarjäär hoiab vastutuse pidevalt töötajaja õlul ja toetab resistentsust.

Kui klient tajub töötaja positiivset meelestatust nii oma isiku kui ka kohtumiste tulemuste suhtes, innustub ta vaieldamatult rohkem kui pelgalt neutraalse või formaalse suhte puhul. Austav kõneviis ja kliendi arvamuste arvestamine tõstavad kliendi enesehinnangut, mis on vastutusevõtu vältimatu alus.

Töötajaja võib olla loomulik, otsekohene ja avatud. Sellisel juhul tunneb klient ennast võrdväärse ja on valmis vastutust võtma. Töötajapoolset avatust ei pruugi väga karta. Kui pole sobilik oma isiklikust elust ja läbielamistest pikalt rääkida, siis saab ikkagi nimetada fakte oma elust ja sõnastada oma tundeid. Mõne teise inimese kogemusest innustavaid näiteid tuues tuleb olla ettevaatlik, et klient ei tajuks parastamist või halvustavat võrdlust.

Töötajaja peab leidma tasakaalu lapsevanemliku ja täiskasvanu suhtlemistasandi vahel, sest elu paratamatusena peab ta oskama aeg-ajalt võtta ka lapsevanemlikku positsiooni. Liigne tõsidus abistamissuhtes võib olla tajutav mure- ja kohustusekoormana. Huumor ja naer pole keelatud, vaid võivad hoopis vabastavalt mõjuda. NB! Välistada tuleb ironia! Tulevikuplaane tehes võib olla mänguline, kas või klotside või sõnadega mängida või muinasjuttu jutustada – peasi, et klient mõistaks täpsemalt oma soove ja võimalikke täideviimise teid.

#### **Ametniku rollikonflikt ja kliendikeskne juhtumitöö**

Kui nõustamissuhtest sotsiaalala töötajate endiga rääkida, tõstatatakse alati küsimus rollikonfliktist. Ametnikena peavad nad teenindama kõiki ettenähtud kliente, mis tähendab suurt ajalist koormust; vormistama kõik dokumendid ettenähtud reeglite järgi, mis tähendab ajalist koormust ja hulga küsimuste esitamist positsioonilt, mille puhul klient tunneb end alluvana; avaldama kliendile survet (nt veenma teda töölemineamise vajalikkuses, et poleks enam vaja toimetulekutoetust); suunama kliendi võimalikult kiiresti ühiskonna poolt eeldatud ja seadustega määratud raamidesse. Töö nõuab kiirust, täpsust konkreetsust ja vajaduse korral võimu kasutamist (nt teeb kriminaalhooldaja kohtule ettekande, et tingimisi karistust reaalseks pöörata). Paljudes tüüpsituatsioonides on ametnikul õigus, vajadus või kohustus otsustada kliendi rahaliste toetuste üle, millega võivad kergesti kaasneda kliendipoolne umbusaldus, manipuleerimine, valetamine, ametniku süüdistamine jms.

Usalduslikus nõustamissuhtes on vaja saavutada suhe kahe võrdselt väärrika täiskasvanu vahel, kes on avatud ja ausad ning motiveeritud koostööks.

Ametnik peab tegema omalt poolt kõik, et riigiraha kulutused kliendile väheneksid, kuid see tegevus ei pruugi sugugi kattuda kliendi sooviga, mistõttu võivad klient ja ametnik vastuollu minna. Et seda vältida, on vaja saavutada kaks-ühe-vastu-olukord – st klient ja nõustajaja peavad koos probleemile vastanduma (ehk teisisõnu ühiselt suunduma sama eesmärgi poole).



## **Liiga usalduslik suhe**

Liiga usalduslik suhe kliendi ja ametniku vahel tähendab piiride kadu. Teatud maani võib koostöö küll väga hästi sujuda, kuid kui on vaja probleeme lahendada, siis võib suhete isiklikkus hakata asjalikkust segama. Lisaks hajub vastutus ja klient tunneb end ilma ametnikuta ikkagi abituna. Rääkimata sellest, et suurel hulgal sõbrasuhteid probleemsete inimestega loob töötajale väga arvestatavad eeldused läbipõlemiseks.

### **4.1.5. Vestlused muutustest**

Juhtumikorralduse eesmärgiks on tuua kliendi ellu soovitud muutused. Muutustestvestluses räägitakse nii nendest muutustest, mis on toimunud, kui ka nendest, mille asetleidmine on vajalik tulevikus. Vestluse ajal keskendutakse üldjuhul positiivsetele variantidele, kuid edasimineku huvides võib veidi analüüsida ka allakäiku või tagasilööke. Muutuste väärtuslikkuse mõõt peaks olema kliendi arvamus. Kui klient ja juhtumikorraldaja on muutuse tähenduse suhtes eri meelt, on üheks võimaluseks arendada vaidlust, nt: “Minu meelest on ikkagi oluline, et sa selle väikse palgaga töökoha vastu võtsid, sest seltskond on seal mõnus ja sa ise tahtsid kodust välja saada.” Silmanähtav muutus, mis vastab küll spetsialistide ootustele, kuid ei tekita kliendis head tунnet, ei jää tõenäoliselt kestma ega arene edasi.

Muutuste märkamine ja positiivse tagasiside andmine on määrava tähtsusega osa klienditööst. Silmas peab pidama, et meile on sisse programmeeritud oht lähtuda sõna „tubli” lausumise korral lapsevanema tasandist ja seega taandada klient lapse tasandile. Tubliduse mõõduks saab olla eneseületamine ja seda kliendi eesmärki taustaks võttes. Näiteks on klient pärast pikka viivitamist lõpuks kokku kogunud vajalikud dokumendid, mida on temalt palutud. Kui ütleme talle selle peale, et ta on tubli, tähendab see, et kiidame teda meie endi eesmärgi täitmise pärast ja klient asetub lapse-tasandile. Neid dokumente on vaja meil (selleks et tema asju korrektselt edasi ajada). Teine näide: klienti on mitu korda väljendanud oma hirmu minna rääkima teatud isikuga, näiteks ta arvab, et vaja oleks lapse õpetajaga rääkida, kuid ta pole julgenud seda teha. Nüüd ta tuleb ja teatab, et käis õpetajaga vestlemas. Kui sellele reageerida viisil: “Kui tubli! Kuidas see sul õnnestus?” – siin on tegemist suhtega võrdsete vahel ja imetletakse kliendi saavutust.

Muutuste kavandamisel on oluline mõista, kuidas klient seletab ja tõlgendab probleemolukorda ning millised uskumused teda juhivad. Vajaduse korral saab tema uskumusi korrigeerida. Ideaalsel juhul peaks muutuste käigus kliendile alles jääma kõik temale tähtis. Paljudel juhtudel on õigustatud püüed saada hakkama nii väikeste välise elukorralduse muudatustega kui vähegi võimalik. Muudatusi tehes ei saa ära unustada kliendi väärtushinnanguid. Mõnikord on eesmärgiks korrigeerida ühiskonnas vastuvõetamatuid väärtushinnanguid. Üks lahendusrada läheb sedakaudu, et keskendutakse kliendi nendele väärtushinnangutele, mis on teistelegi vastuvõetavad. Ellu võib äratada pessimistliku kliendi kunagised unistused ja vaadata, millises ulatuses neid praegu teoks saaks teha. Muutustest rääkimisel on oluline pöörduda mineviku positiivsete kogemuste poole, sest seal on avaldunud kliendi ressursid. Ilmsiks tuleb, mida inimesele meeldib teha, millest ta leiab innustust ja milliste vajaduste rahuldamatusega ta ei taha leppida. Samuti on tähtsad klienti ümbritsevad inimesed, võrgustik, toetajad, kaasamõtledajad ja n-ö kaaskasusaajad. Kui kohata üksikut klienti, siis pole ta tegelikult kunagi üksi. Mõtteliselt on kaasas tema pereliikmed või teised olulised isikud, kelle hulka ta kuulub. Mõnikord võib see tinglikult olla keegi, kes on juba mulla all, teinekord kuulub tulevikupilti veel sündimata laps.

Klienti tuleks alati tänada heade ideede eest, mida tema partner – sotsiaaltöötaja – tema käest on saanud. Edenemist kinnistab, kui klient annab muutustele omapoolse tähenduse, seob neid oma elu laiema kontekstiga. See on ühtlasi vastutusevõtt.


## 4.2. Kliendi vajaduste ja ressursside hindamine

*Dagmar Narusson*

Hindamisprotsess saab alguse esimesest kohtumisest kliendiga, mõnikord isegi enne seda, juhul kui juhtumikorraldaja poole pöördub kliendi probleemi pärast kolmas osapool. See alapeatükk annab ülevaate hindamise üldistest põhimõtetest juhtumikorralduses, hindamise etappidest ja erinevatest hindamismeetoditest.

### 4.2.1. Hindamise mõiste ja eesmärk

#### Mis on hindamine?

 Inimese vajaduste hindamine on sotsiaaltöös klienditöö protsess, mille vältel sotsiaaltöötaja selgitab kõigepealt välja inimese lahendamist vajava(d) probleemi(d), selle (nende) tekkepõhjused, probleemi(de) dünaamika ajas (st kestuse, arengu jms), samuti probleemiga seotud inimesed ja situatsioonid (Barker 1995), seejärel analüüsib hindamise käigus kogutud teavet, püstitab eesmärgid ja koostab tegevuskava koostöös abivajava inimese ja/või võrgustikuliikmetega.

Definitsioonist nähtub, kuivõrd erinevaid tegevusi hindamine endas hõlmab. Neist tegevustest tuleb selles alapeatükis lähemalt juttu.

#### Miks on hindamist vaja?

Hindamine on küll vaid üks juhtumikorralduse etappidest, kuid juhtumi lahendamise seisukohalt on see määrava tähtsusega. Kui juhtumikorralduse põhieesmärk on inimese individuaalsetest vajadustest lähtuv ja ressursisäästlik teenuste osutamine ning inimese vajaduste terviklik käsitlemine, siis just hindamise edukusest sõltub, kuivõrd terviklikult suudab juhtumikorraldaja mõista kliendi individuaalseid eripärasid ja vajadusi. Kui hindamine on pealiskaudne või juhtumikorraldaja liiga stereotüüpides kinni (st lähtub näiteks eelarvamusest “tavaliselt sellesse kliendigruppi kuuluvatel inimestel on nii- ja niisugused probleemid”), siis on vähetõenäoline, et juhtumikorraldaja suudab mõista iga konkreetse kliendi tegelikke vajadusi ning klient saab just seda abi, mida ta tegelikult vajab, ja just sellisel viisil, mis temale sobib.

Et hindamisest sõltub edasises juhtumikorralduse protsessis üsna palju, siis on kohatud niisuguseid praktikute mõtteavaldused nagu “miks ma pean inimest hindama, ma ju tunnen teda?” või “inimene tuleb ja küsib ise, mida ta vajab, miks ma pean tema vajaduste kohta veel teistelt, nt pereliikmetelt või spetsialistidelt, uurima või tema kodu külastama?”. Juhtumikorraldaja võib elada küll kliendiga samas külas või käia samas laulukooris ja seepärast arvata, et tunneb klienti, kuid on väheusutav, et ta ilma asjakohase ja professionaalse hindamiseta teab kõiki probleemiga seotud asjaolusid ning suudab nende aspekte lahendusvariantide väljatöötamisel võimalikult objektiivselt arvesse võtta. Ikka on selliseid aspekte, mida juhtumikorraldaja ei tea, ja asjaolusid, mida isegi klient ei oska probleemiga seostada, enne kui ta on need koos juhtumikorraldajaga läbi arutanud.

Samavõrd kui juhtumikorraldajal on vaja läbi viia hindamine, et inimese vajadustest aru saada, on hindamise protsessis tehtav analüüs vajalik kliendile endale. Miks? Üldjuhul on kriisis ja tõsistes raskustes olevatel inimestel kalduvus teha probleem suuremaks, kui see tegelikult on (st olukorda võimendada, näidata seda mustemates värvides), või vastupidi kahandada probleem väiksemaks (püüd näidata ennast võimalikult tublina, pingutada võimete piiril hambad ristic ja teha nägu, et probleemi polegi). Kumbki ei kajasta objektiivset reaalsust ja selles olukorras on vaja kõrvalist abi, et olukorda realistlikult hinnata. Seepärast ei saa juhtumikorraldaja lähtuda teenuste ja abi osutamisel seisukohast, et pakun seda, mida klient küsib.

Termin “hindamine” (inglise keeles *assessment*) tuleb ladinakeelsest sõnast *assidere* (kõrval istuma), millel on kaks tähendust. Ühelt poolt mõeldakse selle all püüdu suhtuda empaatiliselt teise inimese elusituatsiooni, aga teiselt poolt püüdu mõista olukorda kõrvaltvaatajana ehk objektiivselt, nii et säiliks võimalus näha olukordi ja sündmusi selgelt.

Kogu hindamistegevusse tuleb suhtuda tõsiselt, sest:

- see on seotud otsustamisega: otsustatakse, mis on probleem, milline on soovitatav eesmärk, milliseid teenuseid ja abivõimalusi osutatakse; iga otsus, mis vastu võetakse, mõjutab teatud viisil kliendi edasist elu;
- hindamise edukus ja saavutatud koostöö määr mõjutavad hindamisele järgnevaid juhtumikorralduse etappe;
- olukord, kus üks inimene teist hindab, on ebavõrdne võimu ja jõu kasutamise poolest, võimuga kaasnevad ohud, aga ka vastutus, millest juhtumikorraldaja peab teadlik olema (vt võimu ja jõu kasutamise teema kohta lähemalt ptk 2.2.3);
- hindajateks on inimesed ning seetõttu ei ole kliendi andmete töötlemisel võimalik välistada juhtumikorraldaja subjektiivsust, küll aga saab juhtumikorraldaja olla teadlik, et tema isiksus, teadmised, kogemused ja oskused avaldavad hindamisele ning inimesega tehtavale tööle mõju. Juhtumikorraldaja kirjutab hindamise tulemusel “reaalsuse versiooni” – loo, mis pannakse kirja teatud perspektiivist lähtudes ja seepärast ei saa öelda, et see ongi reaalsus.

### **Mis on hindamise eesmärk?**

☞ Hindamise üldiseks eesmärgiks on esmalt aru saada inimese vajadusest ja mõista lahendamist vajavat probleemi, aga ka näha olemasolevaid ressursse ja võimalusi, mis aitavad leida n-ö teeotsa õige lahenduseni ning siduda inimest temale sobivate teenustega. Abi osutamise eesmärk on saavutada inimese parem toimetulek igapäeva eluga ja/või rahulolu/heaolu teatud eluvaldkondades. Et soovitud tulemust saavutada, on tarvis pakkuda kliendile just niisugust abi, mida ta vajab, viisil, mis talle sobib ja arvestab lähikeskkonnas kättesaadavate ressurssidega.

Hindamine jaguneb esmaseks hindamiseks ja inimese vajaduste põhjalikuks hindamiseks.

☞ **Esmase hindamise** (inglise keeles *intake assessment*) eesmärk on selgitada välja, missugust teenust inimesele pakkuda: kas üksikteenust või -toetust või on vajalik juhtumikorralduse teenus.

☞ **Põhjalikuma hindamise** eesmärk on vaadelda, kuidas tuleb inimene toime erinevates eluvaldkondades, vaadata tema kui terviku funktsioneerimist oma elukeskkonnas ning leida sobivad teenused ja abivõimalused tema probleemi(de) lahendamiseks ja arengu soodustamiseks. Põhjalikum hindamine on aja- ja muude ressurside mahukam, kuid selle protsessi puhul on võimalik arvesse võtta esmase hindamise käigus kogutud teavet.

Hindamise eesmärk on ka fikseerida kliendi andmed ja säilitada need edasiseks töötlemiseks. Hindamise käigus kliendi kohta kogutud teave talletatakse andmekandjatesse. Meetodeid selleks on erinevaid: hindamisvahendid, vabas vormis probleemse olukorra kirjeldus jne. Info talletamine loob järgmistele juhtumikorraldajatele võimaluse saada ülevaade varem läbiviidud hindamistest.

Samuti võimaldab hindamine juhtumikorraldajal oma töö eesmärgi täpsemalt fokuseerida.

#### 4.2.2. Hindamise protsess

Meyer (1993) ütleb, et hindamine on **alguse ja lõpuga analüüsi protsess**, mille vältel püütakse mõista juhtumi tähendust ning pannakse üksikasjad, sündmused ja aspektid teatud loogilisse järjekorda, mis aitab jõuda teatud sobiva sekkumismeetodi valikuni.

##### Hindamise etapid:

- hindamise ettevalmistamine, mis hõlmab sotsiaaltöötaja eelhäälestust ja vastuste otsimist niisugustele küsimustele nagu “mida ma kliendi ja probleemi kohta juba tean?”, “mida on vaja välja selgitada?”, “kui palju ma saan hindamiseks aega planeerida?” jne;
- hindamine ehk aeg olla silmitsi kliendiga, n-ö nähtav hindamise aeg. See hõlmab inimese tegevusvõime, vajaduste ja ressursside väljaselgitamist, selles etapis on määrava tähtsusega kasutatavad meetodid ja erialateadmised;
- analüüsimine ja hinnangu koostamine ehk protsess, mille jooksul juhtumikorraldaja n-ö sõelub terad sõkaldest. Selleks on vaja leida aeg, mil on võimalik segamatult kogutud infot analüüsida, samas on see “nähtamatu” klienditöö, sest juhtumikorraldaja ei tegele sel ajal otseselt kliendiga (välja arvatud siis, kui ta võetakse ühendust teabe täpsustamise eesmärgil);
- tegevuse planeerimine – info, sobivate teenuste või muude meetmete otsimine ja tegevuskava koostamine;
- tulemuste hindamine – pärast tegevuskava elluviimist hinnatakse saavutatud tulemusi ja analüüsitakse, mil määral suudeti eesmärgid saavutada.

Eespool nimetatud etappidest on ettevalmistamine, analüüsimine ja tegevuste planeerimine need, mille käigus ei ole juhtumikorraldaja kogu aeg kliendiga kontaktis, vaid teeb tööd põhiliselt mõeldes, planeerides ja analüüsides. Need on etapid, mida spetsialistil on vaja muuta nähtavamaks, et kolleegid, juhatajad, kliendid, võrgustikupartnerid jt, kellega töös kokku puututakse, mõistaksid, et see on hindamise osa ja väga oluline töö ning juhtumikorraldaja ei istu sel ajal tegevusetult laua taga.

Hindamine on protsess ja **inimese vajadusi tuleks hinnata mitme kohtumise põhjal**, sest on oht, et ühekordse hindamistegevuse tulemusel samastub klient probleemiga. Võib juhtuda, et pärast põgusat hindamist asetab sotsiaaltöötaja kliendi tema probleemi järgi mingisse kategooriasse. Nii tõmmatakse inimese ja probleemi vahele justkui võrdusmärk, kuid see ei ole eetiline. Lisaks on võimalik, et esmakordse kohtumise jooksul ei saa sotsiaaltöötaja kliendi probleemist adekvaatset ülevaadet. Selle põhjused võivad olla objektiivsed, nt on klient halvas tujus või on aset leidnud ärritav sündmus, mille tõttu inimene eriti võimendab oma probleemi vmt. Seepärast peab hindamine olema korduv tegevus. (Milner, O’Byrne 2002)

Tegelikuses ei ole seda lihtne teoks teha: põhjalikum korduv hindamine nõuab aega ja muid lisaressursse, samas on vahendid piiratud. Objektiivsema tulemuse saamiseks soovitatakse kasutada struktureeritud hindamisvahendeid, ent see võib tähendada, et tähelepanuta jääb kliendi individuaalsus. Kui võtta piisavalt aega ühe kliendi vajaduste individuaalseks hindamiseks, samas teades, et hulk kliente on oma järge ootamas ja palju tööd tegemata, võib see viia läbipõlemiseni. Seepärast seisab juhtumikorraldaja silmitsi tõsise küsimusega, kuidas toime tulla. Tal tuleb oma tegevus läbi mõelda ja leida endale sobiv lahendus.

### **Hindamisprotsessi etapid I: planeerimine**

Enne kliendiga kohtumist ja tema olukorra hindama asumist on oluline oma tegevust planeerida. Ettevalmistuse juurde kuulub paljude aspektide läbimõtlemine.

Kõigepealt on vaja mõelda, **kes on klient** ehk kellele on hindamine ja edasine tegevus suunatud: kas ühele inimesele, abielupaarile, perekonna allsüsteemile või kogu perekonnale.

Seejärel on soovitatav läbi mõelda, **mis on hindamise eesmärk**. Compton (1994) ütleb, et ei ole midagi arusaamatumat kui teabe kogumine lihtsalt teabe kogumise eesmärgil. Info hankimisel peab olema põhjus. Eesmärgi sõnastamise taga on professionaali taotlus sihipäraselt tegutseda ning kliendi ja enda aega säästlikult kasutada. Esimesel kohtumisel võib olla vajadus põhjalikuma hindamise järele, mille eesmärk on kindlaks määrata inimese psühhosotsiaalne ja sotsiaalmajanduslik olukord, tegevusvõime ja toimetulekuvõimalused ning leida sobivad lahendused (Narusson 2005). Compton (1994) toob lisaks välja vajaduse kindlaks teha, millised on probleemse situatsiooni põhiaspektid ja mida tähendab probleem kliendile antud ajal ja situatsioonis.

Järgneb vastuse otsimine küsimusele, **mida hinnata**. Teavet ei koguta valimatult: eesmärgist lähtuvalt on vaja kliendi kohta teada saada teatud laadi infot. Saadav teave on tegurite alusel võimalik liigitada kolme rühma: individuaalseteks, situatsioonilisteks või toetussüsteemi mõjurid. Individuaalsete tegurite alla kuuluvad psühhosotsiaalne toimetulek (sh isiksuslikud faktorid), elustiil, tervislik seisund, toimetulek eneseteeninduse ja igapäevaelu toimingutega, sotsiaalmajanduslik toimetulek, elukeskkonna tingimused, senine teenuste ja abivõimaluste kasutamine, teabe ja teenuste kättesaadavus.

Situatsiooniliste faktorite all vaadatakse probleemi(de) dünaamikat ja kestvust. Alustades faktist, kui kaua on probleem kestnud ja kas selle aja vältel on olukord paranenud, olnud stabiilne või halvenenud.

Tähelepanu pööratakse sellele, kuidas tuleb inimene toime teda ümbritsevas keskkonnas. Toetussüsteemi tegurite puhul käsitletakse kliendi suhteid nuklearpere- ja laiendatud pere liikmetega ning sõprade, naabrite, töö- või organisatsioonikaaslaste ja kogukonnaga ning nendelt sotsiaalse toetuse saamise võimalusi. Milliseid tegureid ja millises ulatuses hinnata, on sotsiaaltöötaja kui spetsialisti otsus. Enne hindama asumist on vaja läbi mõelda, mis on kliendi kohta juba teada ja mis on vaja välja selgitada.

Ettevalmistuse juurde kuulub ajaplaneerimine. **Millal hindamist läbi viia?** Vaja on leida nii kliendile kui ka sotsiaaltöötajale sobiv aeg. Kliendi võimalused võivad olla piiratud tema tervisliku seisundi tõttu (näiteks tuleb teatud ravi- või hooldusprotseduure teha kindlatel kellaaegadel). Juhtumikorraldajal võib aga olla raske leida aega, mil ta

saab oma kabinetis inimesega segamatult rääkida. Abiks on eelnevad kokkolepped ja piisava klienditööaja planeerimine.

### **Millist metoodikat hindamiseks kasutada?**

Teabe kogumiseks kasutatakse järgmisi meetodeid:

- **intervjueerimine, vestlus** (sh telefonivestlused) kliendi ja võrgustikuliikmetega.

Intervjuu struktureerituse aste oleneb sellest, mil määral intervjueerimise protsessi ette planeeritakse. Tavaliselt on põhiküsimused eesmärgist lähtuvalt varem paika pandud, kuid nende esitamise järjekord ja sõnastus võivad muutuda. Intervjuu puhul tugineb hindamine kindlale käsitlusele, näiteks biopsühhosotsiaalsele lähenemisele, süsteemiteooriale, ökosotsiaalsele lähenemisele vms;

- **vaatlus** – kliendi kodu või muu tema lähikeskkonna külastamine.

Juhtumikorraldaja kogub inimese kohta teavet, jälgides teda erinevates situatsioonides ja keskkondades. Vaatluse ajal pööratakse tähelepanu inimese käitumisele, elustiilile, suhtlemisele pere- ja võrgustikuliikmetega jmt;

- **filmimine, heli-, video- või muude salvestuste** tegemine ja nende analüüsimine.

Salvestused võimaldavad kogutud teavet säilitada ja vajaduse korral seda korduvalt analüüsida (sh võrrelda muutusi jmt). Videosalvestus on alternatiiv vaatlusele;

- **hindamisvahendi kasutamine.**

Hindamisinstrument võib sisaldada kas (1) suletud küsimusi etteantud vastustega, mille korral tuleb vastuste seast valida sobiv variant ja see ära märkida, või (2) avatud küsimusi, mille puhul spetsialist valib metoodika, kuidas ta vajalikku teavet kogub (näiteks intervjueerib, vaatleb, laseb täita testi vms), või (3) märksõna inimest kirjeldava aspekti või inimese eluvaldkonna kohta, mille puhul tuleb vastuseks kirjutada hinnang. Ka sellisel juhul valib spetsialist ise sobiva meetodi info saamiseks. Kahel viimati nimetatud juhul tuleb arvestada, et hindamisvahendis kirjas olevat küsimust või märksõna ei saa küsida inimeselt samas sõnastuses, nagu see on hindamisvahendis. Iga konkreetse inimese puhul on vaja küsimus sõnastada temale mõistetaval viisil, vahel on vaja esitada ühe küsimuse asemel mitu.

Hindamisvahendi juurde kuulub hindamisjuhend, milles kirjeldatakse hindamisvahendi kasutamise reegleid.

Eestis on sotsiaaltöö hindamisvahendid ja -instrumendid kasutusel näiteks järgmiste hindamiste puhul: hooldusvajaduse hindamine, pikaajalise töötö toimetuleku hindamine, kriminaalhoolduse riskihindamine, Tööturuametis läbiviidud hindamine, rehabilitatsiooniplaan, geriaatriline hindamine.

Olulised hindamismeetodid on veel:

- **dokumentide analüüs.**

Väärtuslikud infoallikad inimese kohta on erinevad dokumendid: varem läbi viidud hindamise dokument ning koostatud kokkuvõtted ja iseloomutused. Vajaduse korral esitab juhtumikorraldaja päringud vastavatele asutustele (politsei, lasteasutus, töökoht, raviasutus, alaealiste komisjon, muud andmebaasid (arhiivid)), et inimese kohta olemasolevaid andmekandjaid kätte saada ja neid analüüsida;

- **genogrammi, keskkonnakaardi, võrgustikukaardi ja arenguloo koostamine.**

Genogramm, võrgustikukaart jmt kaardistused on alternatiiviks teabe tekstilisel kujul ülesmärkimisele ja võimaldavad saada teatud aspektidest parema ülevaate. Arengulugu kasutatakse inimese elukäigu ja arengu analüüsimiseks.

☝ Oluline on teada, et meetodid ja tehnikad, mida sotsiaaltöötaja endaga interaktsiooni kaasa toob, mõjutavad hindamisprotsessi. Kindla struktuuriga instrumendi kasutamine loob olukorra, kus sotsiaaltöötaja ja kliendi suhe on ebavõrdne. Miks? Kontroll hindamise protsessi üle on spetsialisti käes. Sotsiaaltöötajal on hindamisvahend, ta teab, mida ta tahab hinnata ning ta juhib vestlust vajalikus suunas. Samas tunneb klient ennast ebakindlalt, sest ta ei tea ette, mida temalt teada tahetakse, ta ei näe alati, mida sotsiaaltöötaja tema kohta üles kirjutab, ja tal võivad olla irratsionaalsed mõtted selle kohta, kuidas sotsiaaltöötaja saadud teavet hiljem kasutab. Intervjuu puhul on kliendil võimalus protsessi mõjutada, sest sotsiaaltöötaja suunab vestlust saadud vastuste järgi. Milner ja O'Byrne (2002) ütlevad, et intervjuu puhul on spetsialisti ja inimese vaheline suhe võrdsem (olenevalt muudugi kliendi teo- ja vastutusvõimest).

☝ Teabekogumise protsessis on soovitatav keskenduda vestlusele. Isegi kui eesmärk on saada kliendilt teatud kindlat infot, ei ole mõistlik kiirustada, sest nii võib jääda midagi väga olulist teada saamata. Kui klient on valmis rääkima, ennast avama, siis on parem kuulata kui küsida. Compton ja Galaway (1994) soovivad lasta kliendil rääkida oma lugu omal viisil ja sotsiaaltöötajal püüda mõista, mis tähendus on sellel, mida klient püüab edasi anda. Parem on öelda lühikesi kommentaare ja küsida lihtsaid küsimusi, mis on seotud sellega, mida klient parajasti rääkis, kui järgida oma pabereid ja etteantud kava. Seejuures tuleb silmas pidada, et andmekogumine peab olema seotud probleemiga (probleemse aspektiga), koguda tuleb olulist infot.

### **Hindamisprotsessi etapid II: ressursside hindamine**

Hindamise planeerimisele järgneb n-ö nähtav osa hindamistegevusest ehk kohtumine kliendiga. Hindamise edukus oleneb suures osas kliendi ja töötaja vastastikusel lugupidamisest ja usaldusest, mille eesmärk on sõlmida kokkulepe koostööks ja infokogumiseks. Tihti on klient alguses segaduses, sest ta ei tea, kuidas hindamine välja näeb, kuid spetsialisti professionaalne tegutsemine annab kohe algul inimesele ettekujutuse tegevusest ja kasutatavast meetodist. Koostöö vältel aitab usaldust hoida see, kui kliendile on hindamisdokumendid kättesaadavad.

Tavaliselt keskendutakse hindamisel probleemide ja probleemsete situatsioonide väljaselgitamisele, kuid juhtumi lahendamise seisukohalt on hoopis olulisem arvestada kliendi olemasolevate ressurssidega. Inimese varasem positiivne toimetulekukogemus, motiveeritus, huvi, tahe pingutada, mõni seni teadvustamata sotsiaalmajanduslik ressurss jms on need tegurid, millele tuginedes saab lahendusi planeerida.

Ressursside hindamise juurde kuulub inimese isiksuseomadustest tulenevate võimaluste, toetusvõrgustiku psühhosotsiaalsete ja inimese sotsiaalmajanduslike ressursside väljatoomine.

### **Kliendi isiksusega ja isiksuseomadustega seotud ressursid**

#### Psühhoemotsionaalne seisund

Kui klient on oma põhiolemuselt rõõmsameelne ja positiivse ellusuhtumisega, siis tuleks teda hetkeraskustest hoolimata julgustada oma positiivset ellusuhtumist hoidma.

#### Lood, mis annavad elujõudu

Kui saavutada usaldussuhe kliendiga, siis võib ta korduvate kohtumiste ajal hakata rääkima lugusid oma elust või teiste inimeste elukogemusest, mis aitavad tal keerulistes olukordades toime tulla ja raskustest üle saada. Tegemist võib olla lapsepõlvemälestustega või juttudega varasemast raskest elust (nt “sõja ajal oli raske, aga jäime ellu”, “lapsi üksi kasvatada oli raske, aga sain hakkama” jne). Need on

positiivsust ja elujõudu andvad lood ja mälestused, millest inimene ammutab jõudu ning mis aitavad tal meenutada, et ta tuli raskest olukorrast välja ning sai ja saab raskustest hoolimata hakkama.

#### Motivatsioon ja tahe

Püüd ise võimalikult paljude ettevõtmistega toime tulla ja tahe teha plaane, midagi ette võtta või paremaks muuta on kõik märgid sellest, et inimene on motiveeritud ja tahab muutuda.

#### Oskused ja teadmised

Siia kuuluvad kõik teadmised ja oskused, mis aitavad paremini hakkama saada. Näiteks nipid, kuidas oma majapidamises midagi nii korraldada, et kodus keskkonnas paremini toime tulla.

### **Toetusvõrgustiku ressursid**

#### Suhtlusvõimalused pere- ja toetusvõrgustiku liikmetega

Tasub välja selgitada, kellega klient iga päev suhtleb ja kui paljusid ta tunneb nii hästi, et võib neile koju külla minna. Väärtuslikku teavet tegeliku toetusvõrgustiku kohta saab, kui uurida, mitu korda viimase nädala jooksul inimene sugulaste, sõprade või tuttavatega telefoni teel suhtles, kui palju aega ta veetis inimestega, kellega ta koos ei ela (külastas neid ise või külastati teda), kas on olemas keegi, keda ta usaldab ja kelle peale ta saab loota. See, kui palju inimesi kokku saadakse, näitabki kliendi toetusvõrgustiku suurust.

#### Hooldusabi saamise võimalused pere- ja toetusvõrgustiku liikmetelt

Et välja selgitada, kui palju saab klient praktilist abi oma toetusvõrgustikult, tasub küsida, kas tal on keegi, kes saab teda abistada tavalisest sagedamini, näiteks ajal, kui ta on haige, või kas on keegi, kes saab teda abistada haigusperioodil pikka aega. Samuti võiks uurida, kas ta ise kuulub mõnda organisatsiooni, kus on inimesi, keda paluda ennast abistama jne.

### **Sotsiaalmajanduslikud ressursid**

#### Olemasolevate oskuste kasutamine oma majandusliku toimetuleku parandamiseks

Juhtumikorraldajal tuleb uurida, missuguseid töid on inimene või tema pereliikmed teinud ja missugused oskused on nad omandanud. Juhtumikorraldaja võib paluda kliendil üksikasjalikult kirjeldada oskusi, mida ta võiks praegugi enda või teiste heaks kasutada. Näiteks on inimene olnud meditsiinitöötaja ning saaks seepärast pensionieas teatud määral osaleda kogukonnaliikmete abistamisel ja hooldamisel või ta on olnud õpetaja ja saaks pakkuda keeleõpet riigikeelt mittevaldavatele inimestele või ta on töötanud raamatukoguhoidjana ja saaks soovitada teistele raamatuid jne.

#### Oskuslik majanduslik planeerimine

Tuleks välja selgitada, kas kliendi sissetulekud katavad tema kulutusi. Kui ei, siis peaks uurima, missuguseid kulutusi on võimalik katta. Samuti tasub kindlaks teha, kas tal on oskusi säästlikult toime tulla.

### **Hindamisprotsessi etapid III: kogutud teabe analüüsimine ja hinnangu koostamine**

Kui teabekogumise järel on sotsiaaltöötaja saanud ülevaate kliendi probleemist, tuleb koostada kokkuvõte. See võib olla vabas vormis või kindla struktuuriga hinnang, ainult tekst või ka võrgustikukaart, genogramm, numbrite või sümbolitega või muul viisil ülestähendus. Kokkuvõtte koostab spetsialist, kes hindamist läbi viis, sest keegi teine ei tunne olukorda piisavalt hästi.



Kogutud andmete analüüsi ja kokkuvõtte koostamise järel sõnastatakse probleem ehk lahendamist vajav olukord. Oluline on siin silmas pidada, et kaks inimest, kes on pealtnäha samasuguses olukorras, ei koge seda ühtmoodi. Inimesed tajuvad probleemi raskust erinevalt. Juhtumikorraldaja ülesanne on rääkida kliendile, milliseid probleeme või vajadusi tema hindamise põhjal näeb. Tihti võib ette tulla ka seda, et klient ütleb juba kohtumise algul, mis probleem tal on ja millist abi ta lahenduseks vajab. Kliendi arvamust on oluline arvestada iga etapi ajal. Spetsialisti kohustus on aga välja selgitada süvaprobleem, näha probleemi objektiivsemas valguses ja see sõnastada.

#### **Hindamisprotsessi etapid IV: otsustamine ja edasise tegevuse planeerimine**

Sekkumiskavas määratakse kõigepealt kindlaks interventsiooni mõõdetav eesmärk, nii vahe-eesmärgid kui ka lõplik soovitud tulemus. Sõnastama peab selle, mida tuleb ja on võimalik antud situatsioonis muuta või mõjutada. Sekkumine on häiritud, kui sotsiaaltöötaja ajab probleemi ja põhjuse segamini. Aidates tuleb alustada sealt, kus klient on, mitte sealt, kus sotsiaaltöötaja arvab klienti olevat. Klient peab osalema valiku tegemisel, millest sekkumist alustatakse. Samas ei tohi sotsiaaltöötaja olla abiks millegi sellise planeerimisel, mis on destruktiivne ehk vastuolus seadustega, mis võib kahjustada teiste inimeste või kogukonna huve. (Compton & Galaway 1994)

### **4.3. Sekkumine**


*Karin Kiis*

Esmasele hindamisele järgneva etapi jooksul tuleb juhtumikorraldajal esiteks jõuda kliendiga kokkuleppele töö peamistes eesmärkides, seejärel pakkuda talle välja tema vajadustele vastavad sekkumisalternatiivid ja koostöös kliendiga koostada eesmärkide saavutamiseks konkreetne tegevusplaan ning viimaks aidata kaasa sekkumisplaani rakendamisele ning jooksvalt jälgida ja hinnata töö käiku. Selles alapeatükis räägime juhtumikorralduse protsessi kahest etapist: sekkumise planeerimisest ja sekkumisplaani rakendamisest.

#### **4.3.1. Sekkumise kavandamine: eelkokkuleppe sõlmimine ja eesmärkide seadmine**


Kui esmase hindamise käigus selgub, et kliendi toimetulekuraskuste leevendamiseks ei piisa ühekordsest abist, vaid ta vajab juhtumipõhist lähenemist, on enne kliendi edasist nõustamist soovitatav sõlmida nn **eelkokkuleppe** (ingl k *preliminary contract*), mille eesmärk on:

##### 1) läbi rääkida mõlema osapoolle arusaam probleemist;


 Tavaliselt on klient ja/või sotsiaaltöötaja poole pöörduja probleemi juba määratlenud. Kui see on vähegi võimalik, tuleks lähtuda kliendi sõnastatud probleemist, sest tema on see, kes peab läbi tegema vajalikud muudatused, et lahenduseni jõuda. Vajaduse korral on juhtumikorraldaja ülesanne aidata kliendil vaadata oma probleeme teise nurga alt. Eelkokkuleppe sõnastamisel selgita välja:

- mis on probleem kliendi ja/või pöörduja arvates ning mida tuleks teha kliendi ja/või pöörduja meelest;
- kas juhtumiga on seotud teisi isikuid, mida nemad sellisel juhul probleemiks peavad ning mida tuleks teha nende arvates;
- kes on kõige rohkem mures ja millise probleemi pärast.

2) täpsustada mõlema osapoole ülesanded ja kohustused edaspidises töös;


 Eelkokkulepe sisaldab esialgset kokkulepet kliendi ja juhtumikorraldaja vahel eesmärkide, ajaraamide ning mõlema osapoole kohustuste ja õiguste osas. Nii klient kui ka juhtumikorraldaja vajavad võimalikult selget ettekujutust, millises vormis ning millistel tingimustel hakatakse edaspidi koostööd tegema. Eelkokkuleppe sõlmimise ajal tuleks kindlasti kliendile selgita ka abisüsteemi võimalusi ja piiranguid. Nii on võimalik vältida väärarusaamisi ja kliendi ebarealistlikke ootusi.

3) anda juhtumikorraldajale vabad käed sekkuda kliendi ellu, tagades samas kliendi õiguste kaitse, tema ootuste täitumise ja iseseisvuse säilimise.

 Juhtumikorraldaja tegevus hõlmab sekkumist kliendi ellu. Seetõttu on oluline, et klient mõistaks, mida edasine töö endast kujutab, ja et ta oleks sellega nõus. Vajaduse korral sisaldab eelkokkulepe kliendi nõusolekut põhjalikuma hindamise läbiviimiseks, et juhtumikorraldaja saaks põhjalikumalt uurida kliendi tegelikku olukorda. Eelkokkuleppe koostamisest osavõtmine süvendab kliendis tunnet, et temal on muutuste elluviimisel oma roll ja õigused, aga ka kohustused.

Eelkokkulepe võib, aga ei pruugi olla kirjalik dokument, mille allkirjastab nii klient kui ka juhtumikorraldaja. Et kliendi olukord, soovid ja vajadused võivad muutuda, siis hoolimata oma vormist (kas suuline või kirjalik) võib ka eelkokkuleppe sisu töö käigus muutuda.

Olenevalt kliendist võib eelkokkuleppe sõlmimisele kuluda märkimisväärselt palju aega. Selle tööetapi tähtsust ei tohiks alahinnata, sest just eelkokkulepe paneb aluse töötaja ja kliendi vahelisele suhtele (vt ka alapunkti 4.1.4).


 Eelkokkuleppe koostamise protsessis peab juhtumikorraldaja:

- aitama kliendil probleemi selgelt sõnastada;
- vajaduse korral selgitust paluma;
- jääma konkreetseks ja aitama kliendil konkreetseks jääda;
- tegema vahekokkuvõtteid;
- proovima pakutud lahenduste rakendatavust;
- kontrollima kliendi valmisolekut lahendusele pühenduda;
- paluma otsusele kliendi kinnitust.


Kui kliendi hetkeolukorra ja vajaduste hindamiseks on kogutud piisavalt teavet, sõlmivad juhtumikorraldaja ja klient hindamistulemuste alusel nn **põhikokkuleppe** ehk **töökokkuleppe**.

Töökokkuleppe eesmärgid on:


1) anda üldhinnang kliendi olukorrale ja seda kujundavatele põhifaktoritele;

 Hoolimata sellest, et töö kliendiga algab probleemide sõnastamisest, tuleb enne lõplikku töökokkulepet nende juurde tagasi pöörduda. Eelkõige seetõttu, et nii kliendi kui ka juhtumikorraldaja arusaam kliendi toimetulekut takistavatest probleemidest võib olla vahepealse töö käigus muutunud – kas on hindamise käigus on saadud uut infot või on klient tänu usalduse tõusule julgenud välja tulla tõeliste probleemidega jne. Teiselt poolt annab n-õ probleemidesse uppuva kliendi puhul olulisemate probleemide uuesti ülevaatamine olukorrast selgema pildi. Mida täpsemalt on teada, mil määral ja kuidas on ilmsiks tulnud probleemid seotud kliendi vajadustega, seda tulemuslikumad viisid on võimalik valida nende probleemide lahendamiseks.

## 2) panna paika edasise töö prioriteedid;


 Paratamatult ei ole võimalik ega ka mõistlik hakata tegelema kõikide kliendi probleemidega ühekorraga. Seetõttu on enne sekkumise kavandamist mõistlik esile tuua kõige kriitilisemad mõjufaktorid, määrata kindlaks nende omavahelised seosed ning valida välja need tegurid, millega on hädavajalik ja/või võimalik edasi töötada. Kõige olulisemad on turvalisuse küsimused, teiseks mõjutab probleemi akuutsus ja kolmandaks probleemi kroonilisus.

## 3) piiritleda kliendi ja juhtumikorraldaja käsutuses olevate ressursside ja motivatsiooni ulatus.


 Juba tööd planeerides tuleks mõelda nii kliendi kui ka juhtumikorraldaja kasutada olevale jõu- ja ajavarule ning valida sellest lähtuvalt eesmärgid. Vajaduse korral tuleks ambitsioonikamad eesmärgid jätta hilisemaks, ajaks, mil tegevus on juba mõningast vilja kandnud ning kliendi enesekindlus ja/või motivatsioon kasvanud.

Töökokkuleppe koostamisele kuluv aeg sõltub konkreetsest kliendist. Et sellel kokkuleppel põhineb kogu edasine töö, ei ole mõistlik selle etapi arvelt aega ja energiat kokku hoida. Läbirääkimiste rusikareegliks on kliendi 100%-line kaasamine, sest põhjalikult läbiräägitud töökokkulepe tagab ühelt poolt töö tulemuslikkuse ning teisalt aitab kaasa kliendipoolsele pühendumisele muudatuse elluviimisel.

Kui töö põhifookuses on kokkuleppele jõutud, saab hakata koos kliendiga paika panema konkreetseid edasise töö eesmäärke.

 Eesmärgil on kaks tahku: kuhu tahetakse jõuda ja kuidas seda saavutada. Eesmärkide sõnastamisel tuleks lähtuda eelkõige kliendist, selgitada välja, kuidas klient kujutab ette probleemi lahenduse käiku ehk küsida kliendilt:

- mida on tema arvates vaja teha, et probleemi lahendada;
- millist abi ta loodab spetsialisti(de)lt saada oma probleemi lahendamiseks.

 Juhtumikorraldaja ülesanne on püüda leida ühisosa enda ja kliendi eesmärkide vahel, arutades kliendiga läbi, mida ta peaks omalt poolt tegema, et probleem laheneks, ning mida tema arvates saab või tuleb kliendile pakkuda, et eesmärgini jõuda. Näiteks:

- milliseid ressursse ja mis liiki toetusi kasutada;
- tutvustada muutusi keskkonnas või inimsuhetes;
- jagada nõuandeid või õpetusi;
- pakkuda moraalset toetust ja kindlustunnet;
- anda psühholoogilist abi;
- arendada kliendi suhtlemis- ja sotsiaalseid oskusi.


Eesmärgid seatakse pikemaks ja lühemaks ajaks. Näiteks võib kliendi kaugem eesmärk olla täistööajaga ametliku töökoha leidmine ja selle hoidmine vähemalt aasta jooksul, lähieesmärgiks võib olla aga seatud tööalasel täienduskoolitusel osalemine ja aktiivse tööotsingu alustamine.

Pikaajalised eesmärgid võib omakorda jagada põhieesmärkideks ja alaeesmärkideks. Põhieesmärk on näiteks kliendi elukvaliteedi paranemine, alaeesmärgid töökogemuste omandamine ja majandusliku kindlustatuse saavutamine.


Nii kaugemad kui ka lähemad eesmärgid peavad lähtuma kliendi vajadustest, olema realistlikud ja motiveerivad. Neid püstitades tuleb arvestada kliendi ja tema keskkonna võimalustega ning samuti kliendist ja keskkonnast tulenevate riskiteguritega.

Eesmärkide seadmise rusikareeglid on järgmised:


- Eesmärk peab kliendile tähtis olema;

 Muutumine on võimalik ainult siis, kui inimene ise seda soovib. Kuna klient on see, kes peab muutuma, on eesmärged sõnastades oluline leida kliendiga ühine keel, selle asemel et klienti veenda milleski, mida ta juhtumikorraldaja arvates muutma peaks. Kui teisiti ei saa, tuleb juhtumikorraldajal oma eesmärk esialgu kõrvale jätta ning tegevuses lähtuda kliendi eesmärgist. Kliendile võib abipalumise hetkel tähtsaim olla oma rahamurede lahendamine ühekordse sotsiaaltoetuse abil. Kuigi juhtumikorraldaja arvates ei pruugi see olla kliendi vajaduste ja probleemide taustal kõige olulisem, on see siiski hea alguspunkt, sest annab võimaluse kaasata klienti koostöösse. Alati on parem alustada punktist, kus klient parasjagu on, kui sundida teda selleks, mida ta teha ei taha.


- Eesmärk tuleb sõnastada positiivses vormis konkreetse ja mõõdetavana.

 Eesmärk on probleemi või vajaliku muutuse sõnastus positiivses võtmes: mis on siis, kui probleemi ei ole, milline on soovitatav tulemus? Sageli takerdub klient probleemide kirjeldamisse ehk ta oskab välja tuua üksnes selle, mis talle praeguse olukorra juures ei meeldi. Seepärast tuleb klienti suunata täpsustama oma eesmärki, paludes tal kirjeldada olukorda, mida ta soovib saavutada. Vajadus kirjeldada erinevaid võimalusi sunnib klienti kõva häälega mõtlema ja kaaluma reaalseid alternatiive. Eesmärgid peavad olema konkreetsed ja mõõdetavad, sest konkreetse eesmärgi puhul on kergem leida selle saavutamiseks vajalikke tegevusi ja hinnata nende tegevuste tulemuslikkust. Klienti peaks endalt küsima: „Kuidas ma aru saan, et olen oma eesmärgid saavutanud?“

- Eesmärk peab olema kliendile jõukohane.

 Eesmärkide seadmisel lähtu kliendi olemasolevatest ressurssidest, olgu nendeks siis tema isiksuse tugevad küljed, motivatsioon, võimed, teadmised, positiivsed toimetulekumustrid, keskkonnatingimused, abistav sotsiaalne võrgustik või mõni muu kliendi elu positiivne aspekt, mis toetab muudatuse elluviimist. Samas peavad tulemused olema küllalt lühikese ajaga saavutatavad, sest eneseusu saamiseks ja edasi pingutamise tahte säilitamiseks vajab klient edukogemust. Seetõttu on mõistlik tööd alustada pigem sammhaaval.

- Klient peab teadma, mida eesmärgi saavutamiseks on vaja teha, ja aktsepteerima, et see nõuab pingutust.

 Eesmärgid peavad olema sõnastatud kliendile mõistetavas keeles ja nende saavutamiseks vajalikud tegevused tuleb kliendiga läbi rääkida. Muudatuse elluviimine ei ole kunagi kerge, juhtumikorraldaja peab aitama kliendil seda mõista ning samas kinnitama, et pingutades on eesmärgini jõudmine reaalne ja vajaduse korral on abi käeulatuses. Kui klient saab väljakutsega hakkama, on tema valmisolek järgmise sammu astumiseks tunduvalt suurem.

#### 4.3.2. Sekkumise tasandi ja meetodi valik

Et juhtumikorralduse läbivaks printsipiiks on lähtumine kliendist kui tervikust, siis on eesmärkide saavutamiseks kasutusel kõik sekkumise tasemed:

- üksikklient;
- grupp (sh perekond);
- organisatsioon;
- kogukond.

Olenevalt konkreetsest juhtumist hakkab juhtumikorraldaja tööle kas indiviidi tasandil või haarab kaasa ka kliendi lähikeskkonna (alates perest kuni kogukonnani). Samas näitab praktika, et sageli mängib oma rolli ka organisatsioon, kus juhtumikorraldaja oma teenust pakub (millisele juhtumikorralduslikule mudelile on töö üles ehitatud, milline on konkreetse juhtumikorraldaja töökoormus ja ettevalmistus jne). Kuigi üksikkliendi tasemest kaugemale minek tundub sageli suurendavat niigi ülemäärast

töökoormust, aitab see teatud juhtudel pikemas perspektiivis kokku hoida nii aega kui ka muid ressursse.

Juhtumikorralduses kasutatavate meetodite valik sõltub eelkõige konkreetsest inimesest. Muutuse esilekutsumiseks kliendis ja/või kliendikeskkonnas sobivad kõik sotsiaaltöös kasutatavad meetodid ja sekkumistehnikad alates konsulteerimisest kuni grupi- ja kogukonnatööni. Valiku teeb juhtumikorraldaja koos kliendiga, lähtudes konkreetsest kliendist ja tema probleemist. Erinevates valdkondades (tööturu-, kriminaalhooldus-, rehabilitatsiooni- ja sotsiaalhoolekandesüsteem) kasutatavad sekkumisviisid on kirjeldatud VI peatükis.

Läbiv sekkumisviis juhtumikorralduses (olenemata valdkonnast ja kliendist) on kliendi sidumine teenustega. See tähendab sobivate teenuste ülesotsimist, kliendi ja teenuseosutaja kokkuviimist ja teenuste kohandamist kliendi vajadustele.

Selleks et kliendile tagada vajalikke teenuseid peavad need talle olema nii füüsiliselt kui ka finantsiliselt kättesaadavad ning juhtumikorraldaja peab:

- olema kursis teenuste sisu ja protseduurireeglitega;
- oskama valida sobivaimaid teenuseid ja neid kliendile kohandada (see eeldab hindamist);
- võtma ühendust teenuseosutajaga ning selgitama välja, millised on võimalused ja tingimused seda teenust osutada konkreetsele kliendile;
- selgitama kliendile teenuse sisu ja tähtsust;
- viima kliendi ja teenuseosutaja kokku, vajaduse korral osalema kokkulepete sõlmimisel teenuseosutaja ja kliendi vahel ja/või seisma kliendi õiguste eest teenust kasutada;
- olema regulaarselt ühenduses nii kliendi kui ka teenuseosutajaga. Tal peab olema ülevaade sellest, kas ja kuivõrd teenus kliendi vajadusi rahuldab. Ta peab toetama ja nõustama klienti teenuse kasutamise jooksul ning sekkuma kohe, kui on tarvis teha muudatusi teenuse osutamisel või teiste teenustega kombineerimisel või asendamisel.

### 4.3.3. Sekkumisplaani koostamine

Kokkulepitud eesmärkide saavutamiseks koostab juhtumikorraldaja koos kliendiga **tegevuskava**, mis:

- põhineb hindamistulemustel;
- määrab kindlaks, kuidas arendada inimese oskusi ja/või toetusi;
- toimib kui kokkulepe kliendi ja spetsialistide vahel.

Isegi kui juhtumikorraldaja tööstandard kirjaliku tegevuskava koostamist ette ei näe, soovitakse seda teha, sest see:

- sunnib klienti ja juhtumikorraldajat eesmärke täpsemalt sõnastama ning seega aitab kujundada ühist arusaama töötulemustest;
- tagab töö järjepidevuse ja kindla fookuse;
- toetab kliendi omavastutust;
- on tegevuse seire ja tulemuste hindamise alus.

Tegevusplaani konkreetne vorm sõltub valdkonnast ja/või organisatsioonist, kus juhtumikorraldaja tegutseb. Eri valdkondades võivad nõuded tegevusplaani formaadile olla erinevad (vt VI peatükki).

Üldjuhul hõlmab tegevusplaani järgmisi komponente:

- 1) konkreetset ja mõõdetavate eesmärgid;
- 2) eesmärkide saavutamiseks vajalikud tegevused, teenused ja muu abi;

- 3) tegevuste ajalised piirid (millal ja kui kaua midagi tehakse);
- 4) jõupingutuste jaotus asjaosaliste vahel ehk mida teeb eesmärkide saavutamiseks
  - klient;
  - kliendi perekond ja lähivõrgustik;
  - olulised teised isikud kliendi lähiümbruses;
  - avaliku, era- ja kolmanda sektori (sotsiaalhoolekanne, tervishoid, haridus jne) abisüsteemid, sh juhtumikorraldaja ise.

Tegevusplaani koostamisel tuleks koos kliendiga läbi arutada ka prognoos ehk see, kui tõsiselt klient ja juhtumikorraldaja ise plaani edukasse elluviimisse usuvad. Samuti on soovitatav paika panna aeg, millal tegevusplaani üle vaadatakse ja tulemusi hinnatakse. Eri valdkondades (tööturu-, kriminaalhooldus-, rehabilitatsiooni- ja sotsiaalhoolekandesüsteem) kasutusel olevad sekkumisplaani formaate on kirjeldatud VI peatükis.

#### **4.3.4. Sekkumise monitooring**

Kui ühekordse abi osutamise korral hinnatakse parimal juhul vaid sekkumise lõpptulemust, siis juhtumikorralduse lahutamatuks osaks on tegevusplaani rakendamise järjepidev jälgimine ja hindamine ehk monitooring.

Ühelt poolt on monitooringu ülesanne tagada, et klient saab tegevusplaanis määratud teenused ja muu abi kätte ning et koostöö temaga tegelevate institutsioonide vahel sujub. Teisalt annab regulaarne hindamine võimaluse jälgida, kas rakendatavad teenused annavad soovitud tulemusi, ning vajaduse korral teha tegevusplaanis muudatusi. Juhtumikorraldaja peab olema valmis reageerima kõigile võimalikele muutustele. Pidev tulemuslik hindamine ennetab üllatusi juhtumi lõpetamisel.

Monitooring peaks andma vastuse järgmistele küsimustele:

- kui lähedal on klient eesmärgi saavutamisele?
- kas esialgne eesmärk on pärast uue info saamist endiselt aktuaalne ja jõukohane?
- milline oleks järgmine märk õnnestumisest?
- mida, kuidas ja millal peaks tegema, et eesmärgini jõuda?
- milles väljendub edu puudumine?
- kui eesmärki ei saavutatud, siis miks? Kas eesmärk oli liiga auahne? Kas kõik vajalikud koostööpartnerid olid lahenduse otsimisse kaasa haaratud?
- kas ja mida on vaja muuta? Mis võib jääda endiseks?
- mis märgiks õnnestumist uue eesmärgi poole püüdlemisel?

Monitooringu tegemisel on võimalik kasutada kõiki hindamistehnikaid (vt alapunkti 4.2). Üldjuhul pannakse kasutatavad meetodid ja ajakava paika juba tegevusplaani koostamisel. Kuigi andmeid tegevusplaani rakendumise kohta kogutakse erinevatelt teenusepakkujatelt, koordineerib monitooringut konkreetse juhtumi eest vastutav juhtumikorraldaja.

## 4.4. Juhtumi lõpetamine, üleandmine ja järelhindamine

Karin Kiis

Juhtumikorraldus on terviklik protsess, millel on kindel algus ja lõpp. Et teada, kas juhtumi võib lõpetada või on vaja abistamistegevust jätkata, tuleb hinnata töötulemusi. Selles alapeatükis käsitletakse juhtumi lõpetamise viise ja tulemuste hindamist.

Kliendi ja juhtumikorraldaja koostöö lõpetamiseks on kolm viisi:


- 1) kliendi suunamine teise abiosutaja juurde (ingl k *referral*);
- 2) juhtumi üleandmine teisele sotsiaaltöötajale (ingl k *transfer*);
- 3) juhtumi lõpetamine (ingl k *termination*).

### 4.4.1. Suunamine


Suunamist kasutatakse juhul, kui kliendi või kliendi nimel pöörduja probleem ei kuulu selle abistaja kompetentsi, kellelt abi paluti. Sageli tehakse suunamisvajadus kindlaks juba enne juhtumi vastuvõtmist.

Juhtumipõhise lähenemise puhul kuuluvad suunamise juurde:


- 1) kliendi ettevalmistamine suunamiseks;

 Ettevalmistamise all mõeldakse nii suunamise vajaduse selgitamist kui ka kliendi võimalike reaktsioonidega tegelemist. Paljudel inimestel ei ole lihtne abi küsida ja seepärast on nad seda viimase minutini edasi lükanud. Seetõttu tuleb arvestada kontaktistressiga ja/või pettumustundega, mis osal klientidest tekib, kui nad kuulevad, et abisaamiseks tuleb koputada järgmise ukse peale.


- 2) kliendi vajadustega kõige paremini sobivate abiallikate kindlaksmääramine;

 Juhtumikorraldust vajavad eelkõige need kliendid, kes ei ole võimelised iseseisvalt pakutavates teenustes orienteeruma ja vajavad selleks professionaali abi. Kuigi juhtumikorraldaja ei pruugi selle kliendiga ise tegelema hakata, on tema pädevuses leida institutsioonid ja spetsialistid, kes niisugust abi osutavad.


- 3) erinevate abisaamise alternatiivide väljapakumine;

 Tänu oma erialasele ettevalmistusele ja kogemustele on juhtumikorraldajal kergem leida erinevaid abialternatiive, kuid seejuures on oluline, et lõpliku valiku teeb klient. Juhtumikorraldaja ülesanne on üksnes informeerida.

- 4) alternatiividest võimalikult selge pildi loomine;

 Juhtumikorraldaja ülesanne on kliendile selgitada, milles seisneb tema soovitatava abi olemus, millised on abisaamise tingimused ja mida peab klient tegema. Infoedastamise rusikareegel on anda teavet nii palju kui vajalik (et klient saaks teha informeeritud valiku) ja nii vähe kui võimalik, et mitte tekitada kliendis valesid ootusi. See on tingitud sellest, et juhtumikorraldaja ei tea kõiki teise spetsialisti tööd puudutavaid detaile. Näiteks ei tasu kliendile lubada, et ta saab kindlasti toetust, sest juhtumikorraldaja ei pruugi kõiki toetuse saamiseks vajalikke tingimusi teada. Vajaduse korral tuleks teise spetsialistiga ühendust võtta, et informatsiooni täpsustada.

## 5) vajaduse korral kliendi toetamine järgmise abiallika poole pöördumisel.

 Teatud tehnikad aitavad kliendil suunamisega paremini toime tulla.

- 1) Kirjuta kliendile välja abi osutava institutsiooni põhiandmed (kontaktandmed, protseduurireeglid jne).
- 2) Anna kliendile konkreetse kontaktisiku nimi ja alternatiivid juhuks, kui seda inimest ei õnnestu kätte saada.
- 3) Teatud klientide puhul on kasulik koos kliendiga koostada lühike tekst abiosutaja poole pöördumiseks.
- 4) Vajaduse korral võimalda kliendil esimene telefonikõne abiosutajale teha oma kontorist.
- 5) Kui vaja, otsi kliendile tugiisik abiosutajaga esimese otsese kontakti loomiseks (äärmisel juhul mine ise kaasa).
- 6) Lepi kliendiga kokku, millal ja kuidas ta annab sulle tulemuste kohta tagasisidet.

### 4.4.2. Juhtumi üleandmine

Juhtumi üleandmise vajadus tekib tavaliselt siis, kui juhtumikorraldaja kas lahkub oma töölt või leiab, et ta ei ole kompetentne konkreetse probleemi või klienditüübiga töötama, ning samuti juhul, kui juhtumikorraldaja ja kliendi vahel on tekkinud konfliktid, mida ei ole võimalik lahendada, või takistavad edasist koostööd eetilised dilemmad. Tavaliselt antakse juhtum üle teisele samas asutuses töötavale juhtumikorraldajale ja selle sammuga on seotud kolm osalist: klient ning juhtumit üle andev ja vastu võttev töötaja.

Juhtumi üleandmisel tuleb tegeleda kliendi reaktsioonidega (pettumus, hüljatusetunne, viha, kurbus jne), mille tekkimine sõltub nii kliendist, probleemist kui ka kliendi ja töötaja vahelistest suhetest. Üleandmine on keerulisem juhul, kui kliendil on varemgi olnud probleeme eraldumisega, kui tal on senise töö käigus kujunenud suur usaldus juhtumikorraldaja vastu ja/või on ta teataval määral muutunud abistajast sõltuvaks. Mida pikemad on olnud koostöösuhed, mida isiklikumat laadi on olnud probleemid, millele klient koos juhtumikorraldajaga on lahendust otsinud, seda raskemaks võib osutuda juhtumi üleandmine teisele töötajale. Raskusi võivad tekitada ka töötaja enda tunded (süütunne, kahtlus, kas teine töötaja suudab piisavalt hästi klienti abistada ja mõista jne). Kui neid tajub ka klient, suureneb tema ebakindlus veelgi. Koostöö algus uue töötajaga võib olla raske, sest kliendid võivad oma pettumuse ja ärevuse üle kanda uuele töötajale või teda proovile panna.

Üleandmine on valutum, kui sellele pühendada tähelepanu ja aega. Eriti oluline on uue töötaja kaasamine protsessi. Kui üleandmise algatab klient koostöö ajal tekkinud probleemide pärast, tuleks juhtumikorraldajal eriti hoolikalt analüüsida nii protsessi kui ka mõlema osapoolle emotsionaalseid reaktsioone. Samas peab töötaja tagama, et koostöö lõpetamise otsuse tegemisel tunneks klient end täiesti vabana.

 Juhtumit üle andes:

- 1) anna sellest kliendile teada võimalikult vara (kohe, kui üleandmine on otsustatud ja uue töötajaga läbi räägitud);
- 2) esita selgelt ja ausalt põhjused, mis tingisid üleandmise vajaduse;
- 3) loo kliendi ja uue töötaja vahel kontakt juba siis, kui ise veel selle juhtumiga tegeled, aruta kliendiga, milliseid tundeid tekitab temas kohtumine teise töötajaga ning püüa suurendada usaldust uue töötaja vastu. Grupitöö puhul on mõistlik, kui uus töötaja on mõnda aega kaasliider.



### 4.4.3. Koostöösuhte lõpetamine


Kuigi juhtumi lõpetamise määravad suuremas osas ära eesmärgid (õigemini nende saavutamise tase), on juhtumikorraldus alati rohkem või vähem ajaliselt piiratud sekkumine. Juhtumi lõpetamise aja määramisel on kaks võimalust: ajapiiri seadmine ja eesmärgi saavutamine. Mõnikord, näiteks kriminaalhoolduses või Tööturuametis, on tööaeg piiratud teatud päevade hulgaga (vt VI peatükki). Määratud aja järel juhtum kas lõpetatakse või valitakse sellega töötamiseks teistsugune töövorm. Selge ajapiir tõstab motivatsiooni ja efektiivsust ning aitab hoida töö fookust.

Kindlaksmääratud ajaperioodi puuduseks on võimalus, et vähe motiveeritud inimene lihtsalt ootab, kuni aeg saab ümber. Seetõttu peetakse siiski paremaks lähtuda eesmärkide saavutamisest. Konkreetse ja mõõdetavana kirjeldatud eesmärk aitab juhtumikorraldajal näha ja otsustada, millal võib juhtumi lõpetada. Olenemata sellest, millisest kriteeriumist lähtutakse, on oluline, et klient teab täpselt, millal ja kuidas töö lõpetatakse.

Juhtumi lõpetamine on sillaks sekkumise ja kliendi edasise iseseisva toimetuleku vahel, sest oskuslikult planeerituna, suurendab see oluliselt kliendi suutlikkust juba aset leidnud positiivset muutust säilitada ja selle mõju suurendada. Juhtumi lõpetamine algab töö alustamise hetkest. See tähendab, et eduka juhtumi lõpetamise eeldused peituvad juhtumi käsitlemise eelmistes faasides. Märkimisväärne mõju on kontaktloomise etapis adekvaatselt loodud töösuhtel (ei liigset sõltuvust ega liigset distantsi), põhjalikult läbi räägitud töökokkuleppel, planeerimisel seatud selgetel eesmärkidel ja nende saavutamise taseme mõõtmiseks paika pandud konkreetsetel kriteeriumidel.


Hepworthi ja Larseni (1990) järgi võib kliendi ja abistaja koostöösuhte lõpetamisel eristada nelja tüüpsituatsiooni:

#### 1) koostöö lõpetamine kliendi algatusel;


 Klient leiab, et ta ei vaja enam abi või ei sobi talle samas vormis enam tööd jätkata. Ükskõik millisel põhjusel ta tööd lõpetada soovib, on juhtumikorraldaja ülesanne anda kliendile võimalus oma otsust põhjendada ning vajaduse korral pakkuda talle enda hinnangut. Lõpliku otsuse teeb klient. Teovõimelisel täiskasvanul on alati õigus loobuda abist, kui see ei sea ohtu tema enda ega kellegi teise elu ja tervist.

#### 2) koostöö lõpetamine varem kokkulepitud ajakava järgi või teenuse osutamise ajaliste piirangute tõttu;

#### 3) ajaliselt piiritletud koostöö lõpetamine, sest kokkulepitud eesmärgid on saavutatud ja uusi eesmärke ei püstitata;

 Juhtumikorraldaja ei saa lahendada kõiki kliendi probleeme. Pigem on tema ülesanne tõsta kliendi võimet lahendada ise oma probleeme ning teadlikkust sellest, millal ja kust abi saada. Juhtumi võib lõpetada siis, kui on kindel, et klient suudab vajaduse korral probleeme lahendada või abi küsida.

#### 4) ajaliselt piiritlemata koostöö lõpetamine, sest juhtumiga ei ole objektiivsetel põhjustel võimalik enam edasi töötada.

 Juhtumi lõpetamise põhjuseks võivad olla olulised muutused kliendi elus (nt elukoha muutumine), mis teevad töö jätkamise võimatuks. Samuti võib põhjus olla selles, et adekvaatset sekkumiskavast hoolimata ei ole muutust toimunud. Juhtumiga tegelemise jätkamise põhjenduseks

ei saa tuua seda, et juhtum ei edene üldse. Niisugusel juhul peaks juhtumikorraldaja koos kliendiga seni tehtu üle vaatama ja tegema korrektiivse tegevusplaani. Samas ei ole edu puudumine alati kliendi või juhtumikorraldaja viga. Samuti ei pruugi see viidata sellele, et probleem on liiga keeruline või lahendamatu. Üks võimalikke põhjusi on juhtumikorraldaja ja kliendi sobimatus. Kui on tunne, et proovitud on kõikvõimalikke töövõtteid, kuid tulemust ei ole saavutatud, tasub kaaluda juhtumi andmist teisele spetsialistile. Mõnikord võib see anda võimaluse vaadata olukorda värske pilguga ja leida uusi lahendusi. Kinnijooksnud juhtumit on mõistlik arutada töönõustaja, konsultandi või kolleegidega.

Juhtumi lõpetamise faasis tuleb juhtumikorraldajal koos kliendiga:

- 1) määrata kindlaks lõpetamise aeg ja viis;
- 2) läbi töötada lõpetamisega kaasnevad emotsionaalsed reaktsioonid (nt kaotusvalu, rõõm, hirm tuleviku ees, pettumus);
- 3) anda hinnang tehtud tööle (viia läbi järelhindamine);
- 4) koostada tegevuskava juba saavutatud muudatuse säilitamiseks ja kliendi edasiseks iseseisvaks tegevuseks;
- 5) selgelt paika panna tingimused, mille korral klient võib uuesti abi paluda ja/või juhtumikorraldaja omal algatusel abi pakkuda.

Suuremale osale klientidest on mõistlik juhtumit lõpetades kavandada strateegia, kuidas saavutatud positiivset muutust hoida ja probleeme ennetada.

Selleks peab juhtumikorraldaja koos kliendiga tegema järgmist:

- 1) vaatama üle probleemid ja nendega tegelemise protsessi (kas klient saab aru, mida ta tegi olukorra lahendamiseks ja enese aitamiseks?);
- 2) analüüsima võimalusi, kuidas klient saaks saadud edukogemust oma igapäevaelu toimetulekumustritesse üle kanda (kas ja kuidas omandatud teadmisi ja kogemusi saab muudes olukordades kasutada?);
- 3) aktiveerima kliendi toetussüsteemi või selle üles ehitama (kelle poole saab klient edaspidi abisaamiseks pöörduda?);
- 4) töötama välja käitumissoovitused, kuidas probleemi ennetada (kas klient teab, millised on esimesed olukorra halvenemise märgid ning mida nende ilmnemise korral ette võtta?);
- 5) panema paika tagasisidekohtumis(t)e aja ja viisi.

#### **4.4.4. Järelhindamine**

Kuigi juhtumi kulgu hinnatakse jooksvalt, on juhtumi lõpus vaja korraldada järelhindamine, mis lõpetab probleemilahendamise protsessi.

Järelhindamisel on kolm dimensiooni, mis tuleb koos kliendiga läbi arutada.

- 1) Tulemus (Mil määral eesmärgid saavutati?)
- 2) Protsess (Kuidas varem seatud eesmärgid saavutati? Milline kasutatud sekkumismeetoditest, tehnikatest ja tegevustest aitas / ei aidanud kaasa tulemuse saavutamisele ja miks?)
- 3) Abistaja-kliendi koostöösuhe (Mis abistaja isiksuse ja tööstiili juures aitas tulemuse saavutamisele kaasa ja mis mitte?)

Järelhindamisel kasutatavad tehnikad olenevad konkreetsest kliendist, juhtumikorraldaja ettevalmistusest ja organisatsioonilisest kontekstist (vt ka VI peatükk). Üldjuhul pannakse töö tulemuslikkuse näitajad ja hindamise meetod paika juba juhtumit planeerides. Olenemata meetodist on oluline, et klient mõistaks, miks ja kuidas hinnatakse. Järelhindamise tulemuste kogumisele ja säilitamisele kehtivad samad konfidentsiaalsusreeglid, mis teiste hindamistulemuste kohta.

## **Kasutatud kirjandus**

**Barker, R. L. 1995.** The Social Work Dictionary, 3rd edition, Washington DC: National Association of Social Workers.

**Compton, B. R., Galaway, B. 1994.** Social Work Processes. Brooks / Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.

**Hepworth, D. H., Larsen, J. A. 1990.** Direct Social Work Practice, 3rd edition. Belmont, California.

**Kane, L. R., Kane, R. A. 2000.** Assessing Older Persons. Measures, Meaning, and Practical Application. Oxford University Press, Inc.

**Meyer, C. H. 1995.** Assessment in Social Work: Direct practice. Encyclopedia of social work, 19th edition. Washington DC: National Association of Social Workers.

**Milner, J. & O'Byrne, P. 2002.** Assessment and Planning. In R. Adams, L. Dominelli, & M. Payne (Eds.), Critical Practice in Social Work, pp. 261–268. Great Britain: Palgrave Macmillan.

**Narusson, D. 2005.** Kliendi vajaduste hindamine sotsiaaltöös. – Sotsiaaltöö nr 2.

**Payne, M. 2002.** Management. In R. Adams, L. Dominelli, & M. Payne (Eds.), Critical Practice in Social Work, pp. 223–235. Great Britain: Palgrave Macmillan.



## JUHTUMIPÕHINE VÕRGUSTIKUTÖÖ

### 5.1 Võrgustikutöö alused

- Võrgustikutöö määratlus ja liigid
- Võrgustikukaardi koostamine, kasutamine ja tõlgendamine
- Huvitatud isikute analüüs ja kaasamine võrgustikutöösse
- Eesmärk, tulevikuplaanid ja väärtused võrgustikutöös

### 5.2 Strateegiline planeerimine võrgustikutöös

- Olukorra määratlemine ja probleemide analüüs
- Eesmärkide sõnastamine ja strateegilised valikud
- Väljundite, tegevuste ja sisendite planeerimine
- Eelduste, riskide ja saavutamise indikaatorite määratlemine

### 5.3 Inimressursi juhtimine ja kommunikatsioon võrgustikus

- Võrgustikutöö inimressursid
- Meeskonna komplekteerimine
- Kommunikatsioonijuhtimine võrgustikus
- Võrgustikutöö koordineerimine ja võrgustiku maine kujundamine
- Tõhus ajakasutus võrgustikutöös

### 5.4 Võrgustikutöö hindamine ja aruandlus

- Hindamiskriteeriumide määratlemine
- Hindamise objektid ja liigid
- Aruandluse eesmärgid ja aruannete tüübid
- Aruande vormistamine ja esitlemine



# V JUHTUMIPÕHINE VÕRGUSTIKUTÖÖ

Marju Medar

Juhtumikorraldust ei saa rakendada ilma toimiva võrgustikuta. Selles peatükis käsitletaksegi erinevaid võrgustike liike ning nende hindamise, kaasamise ja tugevdamise võimalusi.

## 5.1. Võrgustikutöö alused

Selles alapeatükis käsitletakse võrgustikutöö olemust ja liike ning antakse ülevaade sotsiaal- ja ametnikevõrgustiku iseärasustest, samuti võrgustikukaardi kasutamise meetodist, sh võrgustikukaardi koostamisest, kasutamisest ja tõlgendamisest. Juttu tuleb ka huvitatud isikute kaasamisest võrgustikutöösse ning eesmärgi, tulevikuplaani ja väärtuste määratlemisest võrgustikutöös.

### 5.1.1. Võrgustikutöö määratlus ja liigid

Võrgustikutöö on koostöö, millest võtavad osa abivajaja/abistatava sotsiaal- ja ametnikevõrgustik. Kui abivajaja ise oma probleemi ei taju, on ta abistatav. Võrgustiku eesmärk on lahendada abivajaja argielu probleeme. Võrgustiku puhul on tegemist ühendavate ja piiritletavate suhetega teatud inimeste või inimgruppide vahel ning selle eelduseks on kommunikatsioon. Kui vaadelda loomulikult tekkinud inimestevahelisi suhteid, võime rääkida sotsiaalsest võrgustikust. Suhteid ja võrgustikku, milles domineerib inimese ametkondlik positsioon, nimetatakse ametlikuks või ametkondlikuks suhete võrgustikuks. Võrgustikutöös nähakse võimalust teha tulemuslikku koostööd, et paremini jagada olemasolevat informatsiooni ning aidata abivajajal valutumalt oma probleeme lahendada (Korp, Rääk 2004: 10).

*Võrgustikke võib liigitada formaalseteks ja mitteformaalseteks.* Enamik inimesi kuulub mitmesugustesse võrgustikesse (nt naabrite, sõprade, töökollektiivi- ja perevõrgustikud). Eeltoodud võrgustikke nimetatakse **mitteametlikeks ehk iseenesest tekkinud võrgustikeks või ka sotsiaalseteks võrgustikeks**. Iseenesest tekkinud võrgustikud annavad inimesele kuuluvustunde, identiteedi ja eneseväärtustunde ning pakuvad kaitset väliste ohtude eest. Kui üks võrgustiku liikmetest satub raskustesse, käivituvad mitteametlikes võrgustikes sageli abiprotsessid. Siiski võib võrgustik mõnikord puududa, olla ebapiisav või mõjuda oma liikmetele kahjulikult.

**Sotsiaalvõrgustiku** mõiste võttis kasutusele Georg Simmel (1908) inimestevahelisi suhteid analüüsis. Sotsiaalvõrgustik kujutab endast sotsiaalseid suhteid, mis ümbritsevad inimest argielus ja on vajalikud igapäevase eluga toimetulekuks. Läbi aegade on inimeste elus olulisel kohal olnud omaksed ja lähedased, kes on nende probleemid ära kuulnud ja võimalikke soovitusi jaganud või lahendusi pakkunud. Nii on iga sotsiaalvõrgustiku sees omakorda väiksemad võrgustikud. Sotsiaalvõrgustik kujutab endast niisuguseid vastastikuseid suhteid, mille kaudu üksikisik säilitab oma sotsiaalse identiteedi. Abivajaja probleeme püütakse näha tema sotsiaalvõrgustiku taustal, see tähendab, et olemasolevate sotsiaalsete suhete kaudu toetavad abivajajat tema otsustes pere, sugulased ja sõbrad (Korp, Rääk 2004:10).

Sotsiaalvõrgustik pakub lapsele ja vanematele nii sotsiaalset tuge kui ka kontrolli ning olenevalt perekonna vajadusest võib see olla praktiline või emotsionaalne. Laiemas tähenduses on sotsiaalvõrgustik ühiskond, kus kõigil on oma vajadused, sotsiaalsed

suhted, toimub kommunikatsioon ja inimesed on mingil kindlal viisil omavahel seotud. Sotsiaalvõrgustiku puhul peame arvestama muutuva elukeskkonna, erinevate ja muutuvate rollide ning võrgustike erinevate arengustaadiumidega (Korp, Rääk 2004:11).

Erialaspetsialistidena kuulutakse täpsemalt määratletud võrgustikesse, mis on moodustatud konkreetsete probleemide analüüsimiseks, uute lahenduskäikude leidmiseks või kogemuste lahendamiseks. Eeltoodud võrgustikud põhinevad ühistel huvidel või erialadel ja nimetatakse **ametlikeks ehk teadlikult tekkinud võrgustikeks**.

Ametnike võrgustikku kuuluvad eri ametiasutusi esindavad isikud, kes oma ametipositsiooni tõttu on vastastikku seotud kliendi probleemi(de) lahendamisega, st neil on teavet ja ressursse ja nad teevad koostööd kliendi probleemi(de) lahendamise nimel. Ametnikevõrgustik võib tekkida nii kliendi algatusel, kes otsib abi, kui ka spetsialistide algatusel, kes saavad abivajaja kohta infot teiste ametnike käest või mõne sotsiaalvõrgustiku osapoole kaudu (Korp, Rääk 2004:13).

Ametlikud ehk teadlikult tekkinud võrgustikud või ka konstrueeritud või kavandatud võrgustikud annavad samuti inimesele kuuluvustunde, identiteedi ja eneseväärtustunde ning pakuvad vajaduse korral kaitset väliste ohtude eest. Erinevalt mitteametlikest võrgustikest moodustatakse need teadlikult, lähtudes varem kindlaks määratud eesmärkidest ja abistamisprotsesside vajadusest, näiteks üksikisiku või organisatsiooni pädevuste arendamisest, probleemi lahendamisest, koostöö korraldamisest või kaitsest väliste ohtude eest.

Teadlikult moodustatud võrgustikes tekib erinevate sektorite esindajate vahel sünergia, mis aitab kaasa terviklikuma lahenduskäigu leidmisele. Seetõttu pidurdab ühe eriala või sektori piiride range järgimine pahatihti uuenduslikku mõtlemist ja alternatiivsete lahenduste valikut. Seetõttu on interdistsiplinaarsed võrgustikud sageli tulemuslikumad.

Sotsiaalhoolekande seadusest tulenevalt võib võrgustikutööd vaadelda erinevatel tasanditel: sotsiaalministeeriumi, maavalitsuse ja kohaliku omavalitsuse tasandil ning vabatahtlikult hoolekandes osalevate juriidiliste isikute tehtava tööna.

***Toime eelduste järgi või võrgustikke liigitada*** niisugusteks, mis annavad inimesele jõudu igapäevaelus toimetulekuks, ning sellisteks, mis muudavad professionaalse organisatsiooni tugevamaks ennetavas töös ja probleemide lahendamisel.

***Võrgustikke võib liigitada ka tegevuse sisu põhjal.***

a) Interdistsiplinaarne ehk sektoritevaheline kogemustevahetamise võrgustik, mille eesmärk on parandada kvaliteeti.

b) Sektoreid ühendav ennetav võrgustik – ametlik erinevaid sektoreid ühendav koostöövõrgustik, kus erinevad sektorid kooskõlastavad oma tegevuse. Niisugust tüüpi võrgustiku võib moodustada ka organisatsiooni sees.

c) Probleemi lahendamise võrgustik – kliendi probleemide lahendamisel lähtutakse tema mitteametlikust võrgustikust.

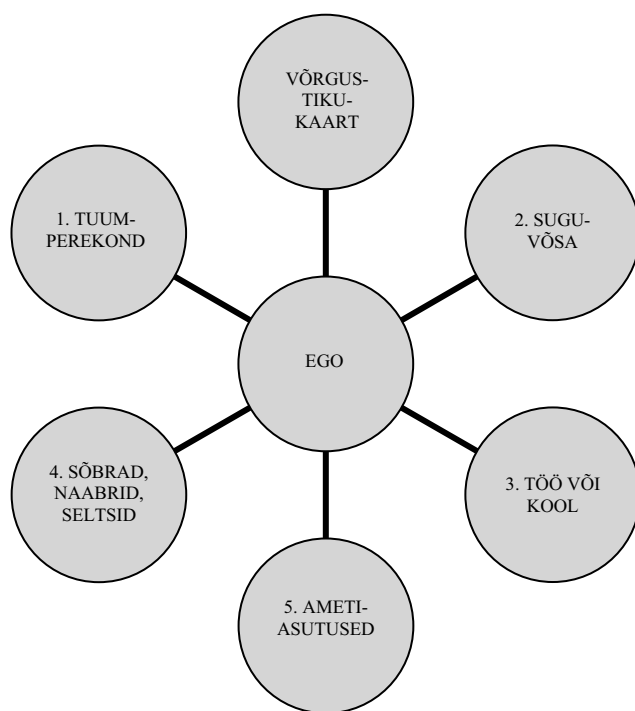
### 5.1.2. Võrgustikukaardi koostamine, kasutamine ja tõlgendamine

Teatud olukordades võib kasu olla ka võrgustikukaardist, mis aitab sotsiaaltöötajal klienti ja tema elu paremini mõista ning saada ettekujutuse tema võrgustikust. Võrgustikukaardi põhjal võib koostada kõnealust klienti käsitleva plaani, mis hõlmab isikuid, keda oleks asjakohane tema eluolu parandamisse kaasata. Tegemist meetodiga, mida on lihtne kasutada ja mille abil on võimalik saada ülevaade kliendi võrgustikku kuuluvatest isikutest, kes on kliendi elus mingil moel osalised ja võivad tema probleemide lahendamisele kaasa aidata.

Võrgustikukaart on skeem, mis kirjeldab inimese igapäevasuhteid võrgustikus kokkulepitud tingmärkidega ning mille abil on võimalik hinnata abivajaja sotsiaalvõrgustikku ja tema hetkeolukorda. Sellele võib märkida ka ametkondi ja ametiasutusi puudutavaid suhteid, mis võimaldab analüüsida nii sotsiaal- kui ka ametnikevõrgustikku. Võrgustikukaardi koostamine on hästi toimiva võrgustiku loomise aluseks (Korp, Rääk 2004: 12).

Võrgustikukaardi koostamine. Võrgustikukaardi koostamisel peaks klient kõigepealt koostama nimekirja kõigist talle olulistest inimestest ning seejärel paigutama nad kaardile endast (kliendist) sobivale kaugusele. Klient ise on kaardi keskmes ning inimesed, kes on kliendile kõige lähedasemad, tuleks joonista tema ligidale, teised pisut eemale. Inimeste ette, kellega klient on konfliktis, joonistatakse miinusmärk (-). Seejärel tuleks ühendada joonega need, kes üksteist selles võrgustikus tunnevad, tähistades mehed kolmnurgaga ▲ ja naised ringiga ●.

Võrgustikukaart kujutab endast kliendi võrgustiku hetkeseisu, meeles tuleb pidada, et võrgustik on pidevas muutumises. On inimesi, kes on kliendi võrgustikku sisenemas või sealt lahkumas, ka neid võib skeemil kujutada noolte abil (vt joonist 1).



Joonis 1. Võrgustikukaart

Võrgustikukaart jaguneb väljadeks. Esimesele väljale joonistatakse tuumpere, st kõik, kes elavad ühe katuse all (kui keegi on kolinud mujale, nt lapsed, vanemad, isa jt, joonistatakse nad suguvõsa sektorisse). Teisele väljale joonistatakse suguvõsa: nii isa kui ka ema poolt sugulased koos oma abikaasadega. See väli väljendab võrgustiku stabiilsust: nendelt inimestelt saab laenata raha, neile võib rääkida oma muredest ja isegi siis, kui omavahel tülli minnakse, kuulutakse ikka ühte ja samasse suguvõssa.

Kolmandale väljale joonistatakse inimesed, kellega suheldakse tööl, koolis või lasteaias, teisisõnu need, kellega puututakse kokku iga päev. Esimene ja kolmas väli moodustavad inimese igapäevase võrgustiku, kuhu kuuluvad need, kellega kohtutakse ka siis, kui selleks teadlikult midagi ette ei võeta. Neil inimestel on oluline tähendus, nad võivad pakkuda toetust või ka vastupidi – ärritada. Näiteks võidakse töökaaslastele rääkida oma tusesest abikaasast ja abikaasale kaevata väljakannatamatu ülemuse üle.

Neljanda välja inimestega (sõbrad, naabrid, tuttavad seltsidest ja ühingutest jne) kohtumiseks tuleb ise initsiatiivi üles näidata, nad ei ole iseenesest kellegi jaoks olemas, need inimesed vahetuvad elu jooksul. Viieldale väljale märgitakse ametiasutuste esindajad, riskigrupi kuuluvatele ja/või probleemidega perekondadele on ametiasutuste esindajad sageli oluline võrgustiku osa.

Võrgustikukaardi kasutamine ja tõlgendamine. Kliendi joonistatud võrgustikukaart kujutab endast kliendi vahetut ettekujutust oma elust mingil kindlal hetkel. Joonistamise ajal võib kliendil olla raske peeglisse vaadata, sest mõned asjad võivad üllatada teda ennastki. Näiteks võib klient spontaanselt hüüata: „Ma ei teadnudki, et mul on nii palju sõpru!“ või „Tema joonistaksin ma lehe tagumisele küljele.“

Kliendi ja sotsiaaltöötaja ühised elamused võrgustikukaardi joonistamise ajal tekitavad nende vahele intiimse õhkkonna ja muudavad koostöö tugevamaks. Oma kaarti joonistades näitab klient sotsiaaltöötaja suhtes üles suurt usaldust ja seda ei tohi



kuritarvitada. Võrgustikukaart annab nii sotsiaaltöötajale kui ka kliendile vihjeid, kuidas tulevikku kujundada, nt saab aimu sellest, mida klient muuta tahab, kuidas muutusi ellu viia ning kuidas saab sotsiaaltöötaja kliendile toeks olla ja teda aidata. Võrgustikukaart on hea aluspõhi, millele ehitada üles edasine koostöö.

Võrgustikukaardi ülemine osa, mis kujutab perekonda ja suguvõsa, näitab stabiilsust ning alumine osa muutuvaid suhteid. Koolieeliku võrgustikus mängivad suurt rolli tema vanemad, kes määravad suuremal või vähemal määral, kes lapse võrgustikku kuuluvad. Koolilapsed pööravad rohkem tähelepanu pereväliste suhetele ja nende võrgustikukaardi alumisele väljale ilmub inimesi aina juurde. Murdeaalistel tekib iseseisvusjanus üha rohkem sõpru ning kontakt vanemate ja suguvõsaga on mingi perioodi vältel vähem tähtis. Sotsiaaltöötaja ja tema klientide võrgustikukaarte võrreldes võib täheldada palju erinevusi, eriti kontaktide osas ametiasutustega. Heas võrgustikus peab valitsema tasakaal sugulaste ja sõprade vahel, peab olema põhi- ja taustsüsteem, mis moodustub perest ja kooli- või tööelust. Heas võrgustikus on ka abivajaja tugiisik.

Võrgustikukaart aitab sotsiaaltöötajal mõista kliendi olukorda ja seosed muutuvad selgemaks ka kliendile endale. Selle põhjal võivad sotsiaaltöötaja ja klient üheskoos koostada plaani, kuidas olukorda parandada. Võrgustikukaardi koostamine on meetod, mida oskavad kasutada kõik kliendid ning see aitab sotsiaaltöötajal saada ülevaadet isikutest, kes võivad aidata kliendi probleemidele lahendust leida.

### **5.1.3. Huvitatud isikute analüüs ja kaasamine võrgustikutöösse**

Huvitatud isikud on isikud, kes on huvitatud valdkonnast, millele võrgustik keskendub, ning kellel on mõjuvõimu tegutseda ja võimetus midagi muuta. Võrgustikku võivad kuuluda paljude erialade esindajad, kellel võib olla raske üksteist mõista ja omavahel suhelda (mõistete, keele- ja kultuurierinevused), neil võivad mängus olla erinevad huvid. Võrgustiku liige ei esinda võrgustikus ainult iseennast ja oma eriala, vaid ka oma tööandja ja organisatsiooni huve, nende ootusi tulemuste suhtes ning hoiakuid, mis seovad ja mõjutavad kõnealust võrgustikus osalejat. Seetõttu on vajalik, et võrgustikutöös ettevalmistusi tehes kasutatakse järgmisi juhtnõure:

- leitakse isikud või organisatsioonid, kes on eesmärgi saavutamisest huvitatud ja kellel on suur mõjuvõim ning kaasatakse nad võrgustikutöösse;
- tehakse kindlaks isikud või organisatsioonid, kes on mõjuvõimsad, kuid kes tunnevad eesmärgi saavutamise vastu vähe huvi, vaatamata sellele, et nad on otsustava tähtsusega, seetõttu püütakse neid motiveerida ja teavitada;
- leitakse isikud või organisatsioonid, kes on eesmärgi saavutamisest väga huvitatud, kuid kelle mõjuvõim on väike, nad kaasatakse võrgustikutöös osalemisesse, sest nad on kogu võrgustikku motiveeriv ja edasiviiv jõud;
- võrgustikku luues on tähtis saavutada osalejate seas tasakaal, nii et esindatud oleksid nii suure kui ka vähesem mõjuvõimuga isikud, sest võrgustiku liikmed mõjutavad tihti üksteist.

Kui võrgustik mingi probleemi käsitlemiseks kokku saab, arutatakse tekkinud juhtumeid ja probleeme nii, et iga võrgustiku liige saaks anda probleemile hinnangu oma erialast lähtudes. Teised võrgustikus osalejad kuulavad ning seejärel arutatakse ühiselt võimalikke lahenduskäike ja vajaduse korral sõnastatakse enne lõpliku lahenduskäigu väljatöötamist käegakatsutavamad vahe-eesmärgid. Seejärel koostatakse konkreetne tegevuskava, milles kirjeldatakse, kes võtab millise ülesande enda

kohustuseks, ning lõpetuseks otsustatakse, kuidas tegevust hinnatakse, st mille põhjal otsustatakse, kas töö õnnestus.

Igal kokkusaamisel tuleb valida koosoleku protokollija ja eesistuja või koosoleku juht, kes ei pruugi iga kord olla üks ja seesama isik. Koosolekute protokollid kogutakse kokku ja talletatakse, et nii võrgustiku liikmed kui ka teised (nt eksperdid, kellel on selleks vastav luba, või asjaga seotud isikud, kui võrgustikus osalejad peavad seda vajalikuks ja võimalikuks) saaksid neid vajaduse korral lugeda.

Võrgustikus osalejad peaksid oma töökohas/organisatsioonis võrgustiku tööd ja saavutatud tulemusi tutvustama, nii et seda kaudu kogutud teadmised ja kogemused säiliks organisatsioonis ka siis, kui võrgustikus osalev töötaja peaks töökohta vahetama.

#### **5.1.4. Eesmärk, tulevikuplaanid ja väärtused võrgustikutöös**

Võrgustiku eesmärk sõnastatakse lühikeste selgete positiivsete ja inspireerivate lausetega ning see näitab, millises suunas liigutakse. Eesmärk peab väljendama, mille poolest kõnealune võrgustik teistest erineb ja mis on selle võrgustiku puhul ainulaadne. Kui kaob usk oma eesmärki, pole osalejatel mõtet selle võrgustiku peale oma jõudu raisata ning kõnealune võrgustik on mõistlik laiali saata. Kui võimalik, tuleb sõnastada uus eesmärk, st moodustada uus võrgustik.

Tulevikuplaan on kujutus võrgustiku optimaalsest tulevikustsenaariumist. See on midagi, mis on saavutatav, aga pole veel päris käeulatuses. Selleks, et koostada tulevikuplaani, peavad kõik võrgustiku liikmed ja sidusgrupid kaasa mõtlema ja aktiivselt tegutsema ning välja tooma eelkõige vajadused ja võimalused, mitte takistused. Ühine tulevikuplaan on väärtuste lähtealus, sellele keskendudes saab välja arendada uusi mõtlemis- ja tegutsemisviise, lahendada võrgustikutöös ettetulevaid probleeme, keskendudes samal ajal nende ennetamisele edaspidi. Seega tuleb kõigepealt sõnastada tulevikukava ning alles seejärel asuda üksikasjalikke plaane tegema ning vahe-eesmärke, tegevusplaane ja ajakava paika panema.

Väärtused on inimese vastus küsimusele „Mis on minu jaoks tähtis?“. Väärtused on üldised sisemised tõekspidamised, mis mõjutavad kogu meie elu: moraalseid hinnanguid, reaktsioone teiste inimeste suhtes, pühendumust isiklikele ja organisatsioonilistele eesmärkidele. Kõik usuvad millessegi ja püüavad oma elus sellest lähtuda. See, millesse usutakse, ja väärtused, mille eest seistakse, on omavahel tihedalt seotud ning need on äärmiselt olulised motivatsiooni, tegevuse ja otsuste langetamise seisukohalt. Sageli ei ole inimesed oma väärtustest teadlikud.

Kui kõigi väärtushinnangud oleksid ühesugused ja samas tähtsuse järjekorras, oleks koostöö lihtne. Enamasti on inimeste väärtused erinevad ja nad usuvad erisugustesse asjadesse. Seega tuleb koostöö edendamiseks ja võrgustiku teovõime suurendamiseks uurida täpsemalt, kuidas väärtused otsustusprotsessi mõjutavad, ja leppida kokku meeskonna ühine väärtuste koodeks.

Väärtused on tulevikuplaani alus. Ühised eesmärgid, väärtused ja tulevikuplaanid tekitavad kokkukuuluvustunde, ühendavad erinevaid inimesi ja tegevusi, tõstavad teovõimet ning tahet mõelda uut moodi ja loominguliselt. Inimeste arusaam sellest, mis on oluline, mõjutab märkimisväärselt nende pühendumist ja motiveeritust. Kuivõrd töötajate hulgas on alati esindatud erinevad väärtused ja eelistused, tuleb igas

töörühmas või võrgustikus mõne väärtuse osas üksmeel saavutada – need on võrgustiku ühised väärtused, mida peavad oluliseks kõik osalised.

Mõnes organisatsioonis jõutakse väärtuste suhtes üksmeelele kindlate kõrgemal tasandil koostatud ja kehtestatud tööprotseduuride ja -juhiste abil, mida kontrollitakse hierarhilisest juhtimisstruktuurist lähtuvalt. Võrgustiku puhul on tegemist delegeeriva organisatsiooniga, mille liikmetelt eeldatakse iseseisvust. Head võrgustikutööd ei saa juhtida hierarhiliselt kehtestatud eeskirjade järgi. Pigem peaks võrgustiku juhtimine põhinema ühisel väärtuste koodeksil. See tähendab, et võrgustiku otsused on õiged, kui need on kooskõlas üheskoos kokkulepitud kõnealuse võrgustikutöö puhul kehtivate väärtustega.

## **5.2. Strateegiline planeerimine võrgustikutöös**

Strateegiline planeerimine hõlmab tegevusi, mis leiavad aset enne võrgustikutöö käivitamist. Võrgustikutöö edukus või läbikukkumine sõltub tihti sellest, kui põhjalikult on läbi viidud strateegilise planeerimise protsess. Just selles faasis peab suutma ette näha kõiki otseselt ja kaudselt võrgustikutööd mõjutavaid ning sellega seotud tegureid. Selles alapeatükis käsitletakse detailsemalt võrgustikutöö määratlemist strateegilise planeerimise faasis; kirjeldatakse, kuidas tuvastada sidusgruppe, analüüsida probleeme ja tuletada neist eesmärgid, samuti käsitletakse võrgustikutöö planeerimist ja arendamist, tutvustatakse loogilist maatriksit, eesmärkide, väljundite, tegevuste ja sisendite sekkumisloogikat. Selgitatakse, kuidas loogilise maatriksi alusel planeerida võrgustiku tegevusi ja ressursse ning koostada tegevuste graafikut ja eelarvet.

### **5.2.1. Olukorra määratlemine ja probleemide analüüs**

**Olukorra määratlemine.** Võrgustikutöö konteksti ehk olukorra määratlemisel tuleb teadvustada, mis meid mõjutab ning keda/mida me ise kavatseme mõjutada. Meil tuleb leida vastused mitmele küsimusele.

Keda võrgustikutöö puudutab? Ka kõige edumeelsema võrgustikutöö käivitamise puhul ei saa me eeldada, et kõik meie kavatsusi toetavad. Inimestel on muutuste suhtes erinev hoiak. Tuleb teadvustada, kuidas seostuvad võrgustikutööga erinevad grupid või isikud ning kas töö tulemus on neile meelepärane või tekitab neis hoopis ebakindlust, hirmu ja pahameelt. Võrgustikutööst kasusaavad ja huvitatud grupid tuleb kaasata seda toetama. Gruppidega, kellele toovad võrgustikutöö eesmärgid kaasa tülikaid muutusi, tuleb konsulteerida ja kompromisse otsida, et nende vastuseis ei seaks võrgustikutööd ohtu. Kõiki võrgustikutööga seotud gruppe, nii toetajaid kui ka potentsiaalseid vastaseid, võib tinglikult nimetada sidusgruppideks.

Missugused on poliitilised suunad? Tuleb endale selgeks teha riigi, omavalitsuse, organisatsiooni jne prioriteedid ning meie kavatsuste kokkusobivus nendega. Näiteks kui valitsuse prioriteet on sotsiaalse heaolu tõstmine, siis võib oletada, et ettevõtlike soodustamise projektid klientide toetamiseks pälvivad vähe poolehoidu. Poliitilisi eelistusi on kõige lihtsam tuvastada olemasolevate strateegiliste dokumentide järgi (nt sõnastatud poliitiliste platvormide, programmide ja tegevusplaanide järgi).

Missugused on väärtused ja põhimõtted? Ei saa ignoreerida võrgustikutööga seotud inimeste väärtushinnanguid, mõtteviisi ja harjumuspärast elustiili. Näiteks on puudega inimeste juhtumeid tunduvalt keerulisem algatada vananeva elanikkonnaga maapiirkonnas kui noore elanikkonnaga linnas. Samas ei meeldi tõenäoliselt ka

privaatsust väärtustavale linnaelanikkonnale see, kui nende elurajoonis pakutakse teenuseid, mis toovad kaasa alko- ja narkosõitlaste voo nende elurajooni, kuigi ühiskonnale on see kokkuvõttes tulus.

Missugused on ohud ja riskid? Väga oluline on teadvustada, millised takistused võivad ette tulla võrgustikutöö eesmärgi saavutamisel. Takistuseks võivad olla teatud grupi vastuseis, ressursside nappus, infrastruktuuri puudulikkus jms. Riskianalüüs tagab, et oleme valmis võrgustikutöö kaudu ohte vältima või leevendama. Mõne olulise riski tuvastamine võib ajendada uusi teenuste või toetuste valdkonna projekte käivitama, neid edasi lükkama või koguni ära jätma.

Milliste väliste teguritega peame arvestama? Oluline on kirjeldada meie otsese kontrolli alt väljas olevaid tegureid. See võimaldab täpsustada piiri võrgustikutöö ja selle konteksti vahel, selgitada välja toetuse või vastuseisu ulatuse, mida me teistelt võime oodata, anda võrgustikutöös osalejatele ühise nägemuse ohtudest ja võimalustest, mis võivad võrgustikutöö ajal ette tulla, selgitada välja ohud ja riskid, mida juhtumite lahendamisel tuleb jälgida, ning kindlaks teha osalejate peamised väärtused ja poliitilised huvid, mida nad esindavad, olgu tegemist omavalitsuse, regiooni või valitsuse tasandiga.

Kes on sidusgrupid ja kuidas neid kaasata? Sidusgrupid on kodanike rühmad, organisatsioonid ja/või institutsioonid, mis võivad mõjutada võrgustikutööd ehk selle kaudu positiivselt või negatiivselt mõjutatud saada. Sidusgrupid peab kaasama probleemi(de) analüüsi ja võrgustikutöö planeerimisse, sest see aitab keskenduda piirkondade ja juhtumitega seotud probleemide lahendamise tegelikele vajadustele, vältida vastuseisu, suurendada omanikutunnet ning kindlustada jätkusuutlikkust. Sidusgruppide tuvastamist alustatakse probleemiga seotud gruppide, organisatsioonide ja võtmeisikute nimekirja koostamisest. Seejärel otsitakse vastuseid küsimustele: milline on sidusgrupi huvi ja mõju võrgustikutööle, kas sidusgruppi on oluline kaasata ning millises faasis ja vormis seda teha ning kes saab konkreetset sidusgruppi esindada?

Kes peaks planeerima töörühma moodustamise? Tavaliselt algatab võrgustikutöö kavandamise paarist aktiivsest inimesest koosnev tuumik. Eduka võrgustikutöö planeerimisel on oluline, et protsess oleks kollektiivne ja kaasaks võimalikult palju osalisi. Hea viis, kuidas seda tagada, on moodustada planeerimise töörühm. Enne töörühma kokkukutsumist tehakse ülevaade ja valik võrgustiku sidusgruppidest ning kogutakse kriitiline hulk teavet võrgustiku keskkonna kohta. Töörühmas osalemine annab kõigile sidusgruppidele võimaluse käsitleda võtmeprobleeme ja nendega seotud teemasid ajurünnaku vormis. See omakorda suurendab sidusgruppide omanikutunnet ja toetust võrgustikule. Kollektiivselt planeeritud võrgustik on asjakohasem ja jätkusuutlikum kui kitsas ringis kavandatud.

**Probleemianalüüs.** Probleeme analüüsitakse sobivate lahenduste leidmiseks. Selleks tuleb nende kohta hankida piisavalt ja sobivas vormis otsest või kaudset, usaldusväärset ja ajakohast teavet.

Probleeme saab analüüsida mitmel tasandil. Riiklikul tasandil võivad probleemide lahendused olla mitmeosalised ja kompleksed, kuid neid võib analüüsida ka madalamal, vähem keerukal tasandil, kus lahendused on otsesemad ja lihtsamad. Seega sõltub analüüsi ulatus probleemide keerukusest. Probleemianalüüs toob välja hetkeolukorra negatiivsed ilmingud ning probleemidevahelised põhjus-tagajärg suhted.

**Probleemipuu koostamine.** Probleemipuu on omavahel seotud probleemide hierarhia, mida analüüsitakse põhjus-tagajärg seose kaudu. Probleemi all mõistetakse tajutud kitsaskohta või häirivat nähtust, sõltumata selle ulatusest. Käsitletavaks probleemiks võib olla näiteks tööpuudus, selle põhjuseks olev töökohtade vähesus või töötute passiivsus töö otsimisel või ka sotsiaalteenuste kättesaadavuse probleemid maal.

Probleemipuu sünnib järgmiste tegevuste tulemusena:

a) keskse probleemi tuvastamine – alustada tuleb ühe keskse probleemi sõnastamisest, millega kõik ajurünnakul osalejad nõustuvad;

b) ajurünnak – iga sidusgrupp tajub keskse probleemi põhjuseid erinevalt. Ajurünnaku mõte ongi selles, et kõigil oleks võimalik esitada oma nägemus probleemi põhjustavatest teguritest. Seetõttu on tähtis rakendada ajurünnaku rusikareeglit: kõigil on sõnaõigus ja kõigi seisukohad tähendatakse üles. Selguse mõttes tuleb probleemide ülesmärkimisel jälgida, et sõnastus oleks negatiivne. Näiteks ei ole probleemiks “haridus”, vaid “puudulik haridus”, mitte “informatsioon”, vaid “halb ligipääs informatsioonile”. Samuti on oluline, et probleemide sõnastus oleks kõigi jaoks nähtav;

c) probleemide seoste määramine. Ajurünnaku tulemusena ilmneb suur hulk erineva üldistusastmega probleeme. Nüüd on vaja kindlaks teha, millised probleemid ja kuidas on omavahel seotud. See on tavaliselt keeruline. Seega tuleb protsessis osalejatel paratamatult konstruktiivselt vaielda ja oma arvamust põhjendada. Argumendid ja selgitused aitavad sidusgruppide esindajatel paremini aru saada üksteise probleemidest ning see omakorda soodustab hilisemat koostööd.

d) probleemide hierarhia. Järgmiseks tuleb seoste analüüsi kaudu paika panna probleemide hierarhia ehk selgeks teha, milline madalama taseme probleem põhjustab kõrgema taseme probleemi. Madalam ja kõrgem tase ei tähista selles kontekstis probleemi olulisust või ebaolulisust, vaid probleemi keerukuse astet. Kõrgema tasandi probleemid on komplekssemad kui madalama tasandi omad. Samuti tuleb arvestada, et probleemide hierarhia on harva lineaarne. Üldjuhul on probleemipuu hargnev: ühel probleemil on mitu paralleelset põhjust, millel on omakorda mitu põhjust jne.

## 5.2.2. Eesmärkide sõnastamine ja strateegilised valikud

**Eesmärk** on olukord, mida tahame saavutada võrgustikutöö, konkreetse juhtumi lahendamise või tähtaja möödumise lõpuks. Eesmärk võib väljendada otstarvet, tulemust, sihti või tulevikuplaani. Samas ei saa eesmärgiks olla tegevus, näiteks ei ole “tööpuuduse leevendamine” korrektne eesmärgi sõnastus, küll aga “alanenud tööpuudus”. Tavaliselt peegeldavad eesmärgid probleemipuu kirjeldatud negatiivse situatsiooni muutust. Seega on eesmärgid ja nende analüüs probleemianalüüsi peegelpilt. Eesmärkide analüüsimisel muudetakse võrgustikutöös ettetulevate olukordade probleemid võrgustikutöö tulemuste järgse situatsiooni taotlusteks.

**Eesmärgipuu** on omavahel seotud eesmärkide hierarhia, mida analüüsitakse vahendi-tulemuse seose kaudu. See ehitatakse üles samamoodi nagu probleemipuu hierarhia, kuid peegelpildis. Põhjuse-tagajärje suhe asendatakse vahendi-tulemuse suhtega. Kui näiteks probleemi “noorte suur tööpuudus” üks põhjus on “vähesed kutseoskused”, siis eesmärgi “noorte kõrge tööhõive” üks saavutamise vahend on “head kutseoskused”.

Eksisteerivad ka n-ö objektiivsed probleemid, mille lahenduseks ei ole võimalik eesmärki püstitada. Näiteks probleem “Eesti omavalitsuste väiksus” on paratamatus ja sellest eesmärgi tuletamine oleks mõttetus. Niisugust laadi probleeme tuleb käsitleda välise tegurina, millega peab arvestama, sest neid ei saa muuta.

**Strateegilised valikud.** Probleemi- ja eesmärgipuu kajastavad kindla teemaga seotud probleemide ja eesmärkide tervikpilti. Ent reaalses elus pole sageli võimalik neid kõiki võrgustikutööga lahendada, sest osa neist on küll võrgustikutöö mõjuulatuses, kuid teised mitte. Eesmärgipuu määratleb kõik võimalused, kuid nende hulk väheneb, kui võtta arvesse poliitikat, prioriteetidest, rahast ja inimressursist tulenevad piirangud. Tuleb valida niisugused eesmärgid, mida peame jõukohasteks, ning jätta kõrvale need, mida saavutada ei suuda. Selle valiku põhjal määratakse võrgustiku üldine ja otsene eesmärk. Seejärel kaalutakse, kuidas neid saavutada ja milliseid sekkumisviise selleks kasutada.

**Eesmärkide tasandid.** Eesmärgid on mitmesuguseid: laiematest pikaajalistest püüdlustest kuni lühiajaliste ja konkreetsete taotlusteni. Üldine eesmärk väljendab võrgustiku pikaajalist eesmärki (3–5 aastat). Vahtunud eesmärgid peegeldavad konkreetseid sihte, mida on võimalik saavutada konkreetse(te) juhtumi(te) lahendamise kaudu ning mis mõjutavad üldise eesmärgi saavutamist.

**Üldine eesmärk** on kaugem siht, mille saavutamisele võrgustik on suunatud. Selleni jõudmiseks vajatakse paljude juhtumite lahendamise ja teenuste arendamise projektide elluviimise koostöö. See on kõrgeima tasandi eesmärk, mille saavutamiseks peab planeeritud võrgustikutöö olulise panuse andma. Kui üldsõnaline nimetatud eesmärk on, sõltub võrgustikutöö kestvusest, ressurssidest ja kavandatud tegevustest.

Programmide on tavaliselt mahukamad ja koosnevad mitme võrgustiku tööst. Riiklikul tasandil programmi üldeesmärgid võivad olla väga laiad ja nende saavutamine planeeritakse pikema perioodi peale. Üldise eesmärgini jõudmiseks võib vaja minna ka teiste programmide ning paljude ametnike ja sotsiaalvõrgustike toimimise koostöö. Samas ei pruugi kohalikul tasandil programmi vaja olla, piisab vaid võrgustiku olemasolust ja konkreetsete juhtumite lahendamisest ja elluviidavatest arendusprojektidest. Üldine eesmärk on sellisel juhul konkreetsem ja realiseeritav lühema aja jooksul. Kohalike võrgustike üldeesmärgid võivad olla laiemad programmi osaks ja kuuluda riikliku programmi eesmärgi alla. Seega sõltub kõik tasandist, kust protsessi alustada.

Võrgustikutöö üldine eesmärk peaks muu hulgas olema vastavuses valitsuse, riigisektori või regionaalse poliitikaga. See on oluline nii kohalikul finantseeritavate kui ka Euroopa Liidu toetusel toimivate võrgustike tegevuste puhul.

**Otsene eesmärk** on olukord, mida soovitakse saavutada konkreetse võrgustikutöö tulemusena. Sõltuvalt sellest, kui laiad on üldised eesmärgid, võib võrgustikul olla mitu otsesest eesmärki. Iga otsene eesmärk peab olema spetsiifiline ehk ainulaadne või antud võrgustikku teistest eristav, mõõdetav ehk arvuliste ja/või kvaliteedinäitajatega kirjeldatud, ajaliselt määratletud ehk eesmärgi saavutamise aega täpsustav, realistlik ehk antud tingimustes teostatav, täpne ning üldsõnalisust ja ebamäärasust vältiv.

Kui otseseid eesmärgid on rohkem kui üks, peavad need olema omavahel strateegiliselt seotud. Igal otsesel eesmärgil peab olema selge seos üldise eesmärgiga ja need mõlemad peavad olema saavutatavad võrgustikutöös defineeritud väljundite abil.

### 5.2.3. Väljundite, tegevuste ja sisendite planeerimine

Võrgustikutöö planeerimiseks, juhtimiseks ja hindamiseks on hea kasutada **loogilise maatriksi ehk LogFrame'i meetodit**. Tegemist on süsteemse lähenemisega, mis selgitab välja püstitatud eesmärkide saavutamiseks vajalikud toimingud. LogFrame'i meetod näitab kätte tasanditevahelised loogilised seosed ning määrab eelduste ja riskide kaudu kindlaks tingimused, mille puhul võrgustiku probleemi lahendamisele on võimalik sekkuda. Sekkumisloogika sõltub võrgustikutöö otstarbest ning sätestab võrgustikutöö üldised eesmärgid, väljundid, tegevused ja sisendid. LogFrame'i meetod pakub ka standardse mudeli seoste esitamiseks (vt tabelit 1).

Tabel 1. Loogiline maatriks tabeli vormis

Sekkumisloogika	Kirjeldus	Saavutamise indikaatorid	Kontrollimeetodid	Eeldused ja riskid
ÜLDINE EESMÄRK				
OTSENE EESMÄRK				
VÄLJUNDID				
TEGEVUSED				
SISENDID				

**Vertikaalne loogika.** LogFrame'i vertikaalne loogika seob omavahel viis tasandit: üldised eesmärgid, otsesed eesmärgid, väljundid, tegevused ja sisendid. Iga kõrgem tasand on seotud madalamaga ja vastupidi. Kõrgemast tasandist alustades võib loogilist seost sõnastada järgmiselt:

- üldise eesmärgi saavutamiseks on vaja täita otsesed eesmärgid;
- otsese eesmärgi saavutamiseks on vajalikud konkreetsed väljundid;
- väljundite tootmiseks tuleb läbi teha teatud tegevused;
- tegevuste tegemiseks on vaja teatud hulk sisendeid.

Tasandite omavahelist loogikat saab kontrollida ka alt üles liikudes:

- kas sisendid ehk ressursid on piisavad, et sooritada vajalikke tegevusi?
- kas tegevused on piisavad, et saavutada soovitud tulemusi ehk väljundeid?
- kas väljundid on sellised, et nende abil on võimalik saavutada otsest eesmärki?
- kas otsene eesmärk aitab meil liikuda üldise eesmärgi saavutamise suunas?

**Horisontaalne loogika.** LogFrame'i meetodi puhul saame rääkida ka horisontaalsest loogikast, mille puhul määratakse igale tasandile eraldi saavutamise indikaatorid, tulemuslikkuse kontrolli meetodid ning eeldused ja riskid, mis iga tasandi tulemuslikkust mõjutavad. Täpsemalt tuleb sellest juttu alapunktis 5.2.4.

**Väljundid** ehk tulemused on võrgustiku poolt kasusaaja(te)/abivajaja(te) jaoks loodud väärtused, tooted või püsivat muutust tagavad tingimused. Väljundite kaudu ja abil peavad kasusaajad/abivajajad suutma otseseid eesmärke saavutada. Eesmärkide ja väljundite eristamine ei ole alati lihtne, kuid see on vajalik, et välja selgitada, milliseid konkreetseid tulemusi/vahendeid soovitud eesmärgini jõudmiseks vaja läheb. Näiteks kui võrgustiku eesmärk on "piirkonna noorte head kutseoskused", siis on selle saavutamiseks vaja "sobivat õppekava", "tänapäevaste teadmistega õppejõude", "head praktikabaasi", "kvaliteetseid õppevahendeid" – need ongi väljundid. Näiteks omavalitsuse kodulehekülje loomine pole eesmärk omaette, vaid pigem vahend elanike

kiiremaks ja paremaks teenindamiseks ehk teiste sõnadega väljund, mille abil saavutatakse eesmärk “informatsiooni kättesaadavus elanikkonnale”.

Võrgustikutöö väljundid peavad olema sellised, et nad tagaksid eesmärgi saavutamise, st asjakohased, teostatavad ja jätkusuutlikud. Näites pakutud väljund “omavalitsuse kodulehekülg” ei ole Interneti-ühenduseta maapiirkonnas asjakohane, sest selle abil ei saa tagada eesmärki ehk “ligipääsu informatsioonile”. Kolm olulisemat juhust väljundite defineerimiseks on: väljundid peavad olema saavutatavad võrgustikutöö vältel, need peavad olema konkreetsed ja käegakatsutavad ning hädavajalikud otsese eesmärgi saavutamiseks.

**Tegevused** on võrgustikutöö väljundite tootmiseks vajalikud toimingud ja ülesanded. Võrgustikutöö ajal tehtavad tegevused peavad tagama planeeritud tulemused (väljundid) olemasolevate ressursside (sisendite) ratsionaalse kasutamise kaudu. Missuguste tegevuste abil tulemus saavutatakse, sõltub sellest, millised ressursid meil kasutada on. Teisalt selleks, et sisendeid õigesti planeerida, peab hästi läbi mõtlema, millised tegevused on väljundi saavutamiseks vajalikud ning kui palju inimressursse, vahendeid, aega ja raha see nõuab. Näiteks selleks, et korraldada lapsevanematele täienduskoolitust, võib vaja minna järgimisi tegevusi: lapsevanemate koolitusvajaduse väljaselgitamine, õppegruppide moodustamine, programmi koostamine, sobivate koolitajate leidmine ja koolitamine. Sellise detailsusastmega tegevuste loetelu annab võimaluse planeerida vajalikke ressursse ehk sisendeid, näiteks mõelda välja, missugune võrgustiku liige vastutab tegevuse korraldamise eest, kes on koolitajad, kui palju kulub ruumide rendile ja vajaliku aparatuuri rendile jne.

**Sisendid** on füüsilised, inim- ja finantsressursid, mis on vajalikud võrgustikutöö tegevuste elluviimiseks. Loogilises maatriksis esitatakse sisendid üldistatud kujul suuremate kategooriate kaupa. Näiteks: võrgustiku partner x kuud; välisekspert x päeva; kohalikud eksperdid x päeva; koolituse maht x päeva; transport x km jne. Sisendite detailid esitatakse võrgustikutöö eelarves, igale sisendile vastab konkreetne kulu ning nende maksumus moodustab võrgustiku üldeelarve. Tegevuste organiseerijal peab olema kontroll sisendite üle.

Kaasfinantseerimise korral võivad võrgustikutöö rahastaja ja kasusaaja kasutada omavahel kombineeritult ühiseid ressursse. Kaasfinantseerimine on tänapäeval tavaline ja aktsepteeritud tava, kuid kindlasti tuleks sõlmida selge kokkulepe, kes vastutab sisendite eest. Vastasel korral võib võrgustikutöö käigus tekkida arusaamatusi ja läbikukkumise oht.

**Tegevuste vastutuse ja aja planeerimine.** Juhtumi, tegevuse või projekti elluviimisel tuleb täpselt kindlaks määrata, kes ja millal nendes tegevustes osaleb ning milliste ülesannete kaudu tulemus saavutatakse, seega on võimalik tööde graafikus täpselt ära näidata iga ülesande eest vastutaja ning algus- ja lõpukuupäev.

Kui tegevused viib ellu väljastpoolt palgatud meeskond, siis vastutab projekti detailse planeerimise eest konkursi korras välja valitud meeskonna juht. Võrgustikul ehk tellijal tuleb sellisel juhul jätta teostajale piisavalt tegevusvabadust. Tegevuste ja ressursside planeerimise etapis määrab tellija kindlaks üldised ajaraamid ja eelarve, mille piires tuleb töötegijal oma kompetentsi kasutades soovitud tulemused saavutada. See etapp on sel juhul lähteülesande ja pakkumisdokumentide vormistamise alus.



**Tööde graafik.** Tegevuste planeerimise protsessi ajal koostatakse tööde graafik, milles määratletakse võrgustiku tegevused ja vajalikud sisendid. Selles näidatakse ka tegevuste järgnevust ja võimalikku sõltuvust.

Tööde graafiku koostamisel on abiks järgmised sammud:

1) Üldiste tegevuste kindlaksmääramine (selle kohta leiab lähteinformatsiooni loogilise maatriksi tegevuste lahtrist).

2) Tegevuste jaotamine ülesanneteks – iga loetletud tegevus koosneb tervest reast ülesannetest. Tegevuse ja ülesande erinevus seisneb keerukuse astmes: tegevuseks on üldjuhul vaja meeskonnatööd, iga üksiku ülesande täitmiseks saab määrata konkreetse teostaja ja/või vastutaja. Näiteks tegevuseks “koolitajate leidmine” vajalikud ülesanded ja vastutajad võivad olla järgmised:

- sobivate koolitusasutuste leidmine (personalispetsialist);
- lähteülesande vormistamine (personalispetsialist);
- pakkumisdokumentide vormistamine (assistent);
- pakkumisdokumentide väljasaatmine (assistent);
- pakkumiste analüüs (personalispetsialist);
- teostaja valik (võrgustiku juht koos tellija esindajaga);
- lepingutingimuste täpsustamine (jurist);
- lepingu vormistamine (jurist);
- lepingu sõlmimine (võrgustiku juht).

Iga ülesannet on võimalik omakorda alapunktideks liigendada. Näiteks lähteülesande valmimise protsess võib sisaldada mitut kavandi faasi, arutelu, eksperthinnangut, tõlget jne. Graafik peab olema piisavalt liigendatud, et vajaminevaid ressursse ja aega realistlikult hinnata. Kuid üleliia detailsel planeerimisel pole selles faasis mõtet, ülesannete detailsel liigendus võib osutada vajalikuks võrgustikutöö elluviimise faasis.

3) Tegevuste järjekorra ja sõltuvuste kindlaksmääramine. Pärast ülesannete kindlaksmääramist tuleb analüüsida, milline on tegevuste loogiline järgnevus ja kas need sõltuvad teineteisest. Teatud tegevuse alustamine võib sõltuda teise tegevuse lõpetamisest. Näiteks ei saa me alustada “programmi koostamist” enne, kui on lõpetatud “abivajajate analüüs”, kuid tegevusi “lähteülesande vormistamine” ja “sobivate koolitusasutuste leidmine” saab teha ka paralleelselt.

4) Ülesannete alustamise, kestvuse ja lõpetamise aeg. Selles protsessis on kõige keerukam ülesannete täimiseks vajamineva aja kindlaksmääramine. Ülesande kestus ei sõltu ainult vastutava spetsialisti töötempo, vaid ka sellest, kui kaua võtab aega vajaliku teabe hankimine, abivajaja konsulteerimine, ettepanekute läbiarutamine ja kooskõlastamine ning muud vajalikud protseduurid. Seetõttu ei tarvitse vastutava eksperdi töömaht ja ülesande sooritamiseks vajaminev aeg olla võrdsed. Ülesannetele, mille täitmine sõltub võrgustikuvälisest teguritest, tuleb aega planeerida varuga. Tuleb arvestada, et ülesande eest vastutaval isikul on võrgustikuväliseid tökohustusi või tuleb tal paralleelselt täita mõnda teist sama võrgustikuga seotud ülesannet. Sellisel juhul töötab ekspert osalise koormusega pikema ajavahemiku jooksul.

5) Oluliste tähtaegade ehk verstapostide määratlemine. Seda, kas tegevused toimuvad planeeritud aja jooksul, on kohustatud jälgima juht. Võrgustiku juhi tööd hõlbustavad oluliselt verstapostid ehk tähtajad, mil toimuvad olulised sündmused võrgustikutöö arengus. Verstapostiks võib olla töörühma koosolek või seminar, uue keskuse avamine, pressikonverents lapsevanemate või teiste sidusgruppide teavitamiseks, uuringut

tutvustav seminar, aruandluse tähtajad jne. Verstapostid annavad nii võrgustiku juhile ja liikmetele kui ka kasusaajatele pidepunktid võrgustikutöö monitooringuks.

6) Ülesannetele vastutajate määramine. Vastutajate määramisel tuleb arvestada võrgustiku meeskonnaliikmete oskuste, kogemuste ja võimetega. Kasulik on lähtuda võrgustiku liikmete senisest töökogemusest ja jälgida tuleks ka, et esindatud oleksid erinevad pädevused, nagu eksperdiks olemise, personalitöö, assisteerimise, dokumentide haldamise kogemused jne. Kui eeltoodud viisil ei suudeta võrgustikutööd sisu osas laiali jaotada, tuleb nimetatud ülesanded täita selleks määratud vastutaval täitjal, kuid niisugusel juhul tuleb kulutada rohkem aega ja omandada kõigepealt tööks vajalikud teadmised. Viimati nimetatud variant on ressursi kasutamise seisukohalt ratsionaalne ainult juhul, kui omandatud oskusi on võrgustikule vaja pikema aja jooksul või korduvalt.

**Ajagraafiku koostamine: Gantti tabel.** Kõige levinum meetod tööde graafiku koostamiseks on Gantti tabel. See ülevaatlik formaat võimaldab näha iga tegevuse ja ülesande algust, lõppu ja kestust ning nende omavahelist sõltuvust. Sellel tabelil on palju variatsioone, allpool on toodud lihtsustatud variant (vt tabelit 2).

Tabel 2. Projekti “Lapsevanemate teadlikkuse tõstmine” Gantti tabel

Nädal nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Koolitusvajaduste analüüs	■	■											
2. Õppegruppide moodustamine			■	■									
3. Programmi koostamine				■	■								
4. Koolitajate leidmine			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.1 Sobivate koolitusfirmade leidmine			■	■									
4.2 Lähteülesande vormistamine					■	■	■						
4.3 Pakkumisdokumentide vormistamine								■					
4.4 Pakkumisdokumentide väljasaatmine								⊕					
4.5 Pakkumiste analüüs											■		
4.6 Teostaja valik											⊕		
4.7 Lepingutingimuste täpsustamine												■	■
4.8 Lepingu vormistamine													■
4.9 Lepingu sõlmimine													⊕

Gantti tabeli vormingut saab vajadust mööda kohandada. Näiteks võib olenevalt võrgustiku eripärast või konkreetse juhtumi/projekti/programmi kestusest liigendada kalendrit päevade, nädalate, kuude või kvartalite kaupa. Tegevuste kõrvale võib lisada tulbad ülesande alustamis- ja lõpetamiskuupäeva, vastutajate nimede või neile töötamiseks eraldatud tasustavate päevade arvuga. NB! Spetsialisti tööaja arvestus ei tarvitse kattuda ülesande tegemiseks vajaliku ajaga.

Märgistused tabelis annavad graafilise pildi iga ülesande täitmiseks kuluvast ajast ning sellest, missuguseid ülesandeid samal ajal täidetakse. Näites on tegevuste kestus kujutatud tumedama joonega ja ülesannete kestus heledamaga. Tegevuse “koolitajate leidmine” täitmiseks kulub 11 nädalat, mille jooksul tuleb lahendada erinevad ülesanded, ning kaks “tühja” nädalat, mida vajatakse potentsiaalsetele koolitusfirmadele pakkumiste tegemiseks. Kindla tähtajaga on seotud pakkumiskutsete väljasaatmine, koolitaja valik ja lepingu allkirjastamine – need on märgitud verstaposti tähisega “⊕”. Sellele kohale võib vajaduse korral märkida ka konkreetse kuupäeva.

**Eelarve koostamine.** Planeerimise protsessi viimasel etapil määratakse kindlaks võrgustiku tegevuste ja ülesannetega seotud kulud. Selle tulemusena valmib võrgustikutöö eelarve, mis võimaldab optimeerida finantsressursside kasutamist, kindlustada tegevuste lõpuleviimise eelarve ja ajaraamade piires ning hinnata tegevuste muutmisel finantstagajärgi.

a) Kuluühikute kindlaksmääramine. Eelarveprotsess algab iga tegevuse ja ülesande kogukulu arvestamisest. Selleks määratakse kõigepealt kindlaks kuluühikud. Näiteks tegevusega “koolitusprogrammi läbiviimine” seotud kulutused väljenduvad järgmistes kuluühikutes:

- lektorite töötasu inimeste arv / tund, päev, kuu
- transpordikulu inimeste arv / sõitude arv / km
- majutuskulu inimeste arv / ööpäev
- koolitusruumide rent tund
- koolitusmaterjalide kulu lehekülgede maht / eksemplaride arv

b) Ühikute hulga kindlaksmääramine. Järgmise sammuna tuleb arvestada ühikute hulk kululiikide kaupa. Eelarve struktuur ja ridade pealkirjad võivad olla väga erinevad. Kui vorming on koostaja enda otsustada, võib kululiike grupeerida sobivamana tunduva loogika järgi. Järgnevalt on näitena toodud üks võimalikest vormingutest (vt tabelit 3).

Tabel 3. Eelarve vorming

NR	KULU LIIK	ÜHIK	HIND	KOGUS	FINANTSEERIMISE ALLIKAS	1. PERIOOD	2. PERIOOD	KOKKU
	Kokku							

Kõikidele võrgustikele ühtmoodi sobivat eelarve vormingut ei ole vaja välja töötada, selle valik sõltub võrgustiku liikmete nn koduorganisatsioonide senisest kogemusest või tööstiilist.

c) Ühiku hinna kindlaksmääramine. Ühiku hind tuleks määrata nii täpselt kui võimalik. Korrekse teabe hankimine võib olla keerukas ja aeganõudev ülesanne, kui sellega pole enne kokkupuudet olnud. Ühel näiliselt lihtsal asjal võib olla mitu hinda. Näiteks erinevad võrgustikus sama taseme tööd tegevate spetsialistide töötasud, mis sõltuvad institutsioonist. Tasu oleneb ka spetsialisti teadmiste eripärast, näiteks juristide ja finantsanalüütikute tasu on tüüpiliselt kõrgem, ja töökogemusest. Suured hinnavaheed on välis- ja kohalikel ekspertidel. Samuti on koopiamašinatel palju erinevaid omadusi ja sellest tulenevalt on neil väga erinevad hinnad, majutusel ja seminariruumidel võib olla mitmekordne hinnavahe. Seega on hindade võrdlemiseks vaja natuke uurida ning võtta aluseks optimaalne kulu või küsida hinnapakumine.

d) Perioodi või konkreetse juhtumi/projekti kulude arvestamine. Tegevuse sooritamiseks vajalike ressursside maksumus tuleb kindlaks määrata kogu võrgustikutöö kohta nii aasta kui ka pikema, vajaduse korral lühema või konkreetsema perioodi kohta. Võrgustiku kulud tuleb eristada finantseerimisallikate järgi, nii et kõigil osalistel oleks selge, mis on tema kogupanus ja mille eest keegi täpselt maksab. See nõue kehtib projektide puhul, millel on erinevad rahastajad, aga ka siis, kui kaasfinantseerijaks on kasusaaja ise.

e) Kulude ajastamine. Eelarve planeerimisel tuleb tähelepanu pöörata ka sellele, millal on vaja reaalset kulusid katta ehk millal toimuvad väljamaksed. Kulusid võib katta kas ressursi hankimise ajal, järel- või ettemaksuga. Näiteks makstakse renti üldjuhul ette, telefoniarveid ja töjõukulusid kaetakse aga tagantjärele. Võimalik on tasuda ka osaline ettemaks, näiteks seadmete tarnimise või suurema hulga inimestega ürituse toitulustamiskulude katmisel.

f) Püsikulude katmine. Võrgustik kulutab ka neid ressursse, mis ei ole ainult projekti käsutuses. Näiteks võib võrgustik oma kontoriruumi rentida kasusaaja hoones. Kontorikulud tuleks määratleda kas võrgustiku, võrgustiku konkreetse osalise või projekti poolt makstava rendina või kasusaaja omanusena. Selliseid kulusid on võimalik arvestada ka proportsionaalselt võrgustiku otstarbeks kasutatava protsendiosana võrgustiku osapoolte kogukuludest.

Võrgustikutööd kavandades peavad planeerimise protsessis osalema kõik võrgustiku liikmed või võrgustiku eest vastutavad spetsialistid. Eriti oluline on, et nad osaleksid tegevuste läbiviimiseks vajalike ressursside planeerimisel. Kõiki planeeritud tegevusi tuleb põhjendada, näidates, kas need on hädavajalikud võrgustiku tulemuste saavutamiseks. Kulude tasakaalu viimiseks või vähendamiseks peab planeerimise ja eelarvega tegelev meeskond kriitiliselt üle vaatama tegevuste/ressursside ettepanekud ning võimaluse korral rakendama norme ja standardindekseid.

#### **5.2.4. Eelduste, riskide ja saavutamise indikaatorite määratlemine**

**Eeldused** on väljaspool võrgustiku mõjuala olevad tegurid, mis mõjutavad võrgustikutöö tegevusi ja/või tulemuslikkust. **Riskid** on negatiivselt väljendatud eeldused. Et otsustada, missuguseid eeldusi maatriksisse kanda, tuleb anda hinnang nende mõjule ja nende teostumise tõenäosusele, st sellele, kas antud väline tegur on ettevõtmise edukuse suhtes oluline, kui suur on selle välise teguri esinemise tõenäosus ning millised on selle tagajärjed.

Eeldused on tegurid, mis peavad võrgustikutöö läbiviimiseks olema täidetud ning nende puudumise korral pole võimalik võrgustikutööd ellu viia. Eeltingimused on tihti sidusgruppide hulgas tülikäsimuseks ja ägeda vaidluse objektiks. Võrgustikutöö planeerimise faasis on oluline lahendada kõik eeldustega seotud küsimused, muidu ei pruugi võrgustikutöö elluviimine õnnestuda. Näiteks võib eelduseks olla teatud seadusakti jõustumine. Iseloomulik eeldus on kaasfinantseerimise olemasolu.

Kui tuletada meelde määratlemise etappi võrgustikutöös ja sellest sündinud eesmärgipuud, on ilmne, et üks võrgustik ei suuda saavutada kõiki püstitatud eesmärke. Mõned neist jäävad võrgustiku kontrolli alt ja ulatusest välja, näiteks need, mida mõjutab valitsuse poliitika, või ka need, kus koostöö abivajaja/kliendiga pole garanteeritud. Väljaspool meie kontrolli olevaid tegureid nimetatakse välisteks teguriteks. Kuigi need on väljaspool võrgustiku tegevusplaani, tuleb neid siiski teadvustada kui potentsiaalseid mõjureid võrgustikutöö elluviimisele ja jätkusuutlikkusele. Väliste tegurite kindlaksmääramine ja analüüs mängivad planeerimise faasis väga olulist rolli.

Loogilises maatriksis esitatakse väliseid tegureid tavaliselt positiivsena ehk eeldustena, mis on olulised ettevõtmise õnnestumiseks. Samad tegurid võib sõnastada ka negatiivses vormis ehk riskidena. Näiteks eeldust “linnaelanike toetus aiasi ennetamise projektile” võib väljendada riskina “linnaelanikud ei toeta projekti”. Kuigi mõte jääb

samaks (projekti õnnestumist, seejuures ka võrgustikutöö edukust mõjutab linnaelanike toetus), mõjub positiivne väljendusviis konstruktiivsemalt toetajate otsusele. Seega käsitletakse siin pigem eelduste kui riskide analüüsi.

### **Horisontaalne loogika**

Nagu juba eelmises alapeatükis mainitud, määratleb loogilise maatriksi horisontaalne loogika iga tasandi puhul saavutamise indikaatorid ja tulemuslikkuse kontrolli meetodid ning eeldused ja riskid, mis iga tasandi tulemuslikkust mõjutavad.

**Saavutamise indikaatorid** on arvulised, ajalised või kvaliteeti iseloomustavad näitajad, mis kirjeldavad võrgustiku eesmärke, väljundeid, tegevusi ja sisendeid konkreetsetes ja mõõdetavates terminites. Indikaatorid peavad olema realistlikud ja tõestatavad. Nende alusel seiratakse ja hinnatakse võrgustikutööd. Näiteks kui võrgustiku eesmärk on “kõik lapsed käivad koolis”, siis indikaator kirjeldab, mida mõistetakse ”kõik lapsed käivad koolis” all. Kas seda, et keegi ei puudu, ei puudu vanema teadmata või veel midagi muud.

Indikaatoreid tuleks määratleda sidusgruppide/abivajajate/klientide osavõtul. See tagab, et sihiks võetud tulemuste indikaatorid on ühelt poolt realistlikud, teiselt poolt aga piisavad, et lahendada lähteprobleemi. Tuleb jälgida, et indikaatorid peegeldaksid ka tegelikkuses oodatud muutust. Näiteks kui mõõta tööhõive parandamise projekti tulemusi ainult loodud töökohtade arvuga, ei tähenda see automaatselt, et kohalik elanikkond sai tööd juurde. Võib-olla tõi ettevõtja oma töötajad kohale teisest piirkonnast. Seega on tulemuse mõõtmiseks vaja indikaatorit täpsustada: mitu protsenti piirkonna töötajatest sai tööd. Samuti võib piirkonna arengu seisukohalt huvi pakkuda, kas tööd said noored, naised või vanem elanikkond. Soovitav on ühe eesmärgi kohta leida rohkem kui üks indikaator. Samas tuleb silmas pidada, et liiga paljude indikaatorite kohta andmete kogumine võib osutuda kulukaks.

**Kontrollimeetodid** on kirjeldus sellest, kes, millal ja kuidas võrgustikutöö saavutamise indikaatoreid kontrollib. Indikaatorite määratlemine võib jääda pelgalt teoreetiliseks harjutuseks, kui puudub kirjeldus, millal ja mismoodi nende teostumist kontrollima hakatakse. Siinkohal on oluline, millal ja/või millise regulaarsusega võrgustikutöö tulemuslikkust kontrollitakse, kes seda hindab ja milliseid allikaid hindaja võrgustikutöö tulemuslikkuse tuvastamiseks kasutab.

## **5.3. Inimressursi juhtimine ja kommunikatsioon võrgustikus**

Võrgustikutöösse kaasatud inimesed on võrgustikutöö tulemuse seisukohalt olulisim ressurss. Selles alapeatükis selgitatakse, kellest koosneb võrgustiku inimressurss, milline on võrgustiku juhi roll inimressursi juhtimisel ning missugused on võtted, millega tagada hea võrgustiku meeskonna valik. Seletatakse lahti ka kommunikatsiooniprotsessi mõiste ning kirjeldatakse koordineerimise eesmärke ja tasandeid. Eraldi käsitletakse efektiivsete koosolekute korraldamise eeldusi ning antakse ülevaade võrgustiku mainekujundamise võtetest.

### **5.3.1. Võrgustikutöö inimressursid**

Peamiselt moodustavad võrgustikutöö sisemise inimressursi võrgustiku moodustanud osaliste esindajad ehk need, kes on kaasatud võrgustikutöö käiku kogu selle aja vältel ning kelle tegevust koordineerib võrgustiku juht, kes valitakse vastava kokkuleppe või võrgustiku põhikirja alusel. Võrgustikutöö meeskonnaliikmed vastutavad tavaliselt

konkreetsete komponentide või teatud liiki ülesannete, näiteks juhtumi korraldamise, sidusgruppide kaasamise, avalikkuse teavitamise, raamatupidamise, teenuste arendamise või koolitusprojektide korraldamise, eest. Lisaks sellele on võrgustiku tegevustesse võimalik kaasata eksperte, näiteks lektoreid, juriste või tõlke, kelle panus on lühiajaline. Kuigi nende mõju kogu projekti tulemusele on piiratud konkreetse ülesandega, ei tasu eksperte valides kvaliteediga riskida.

Võrgustiku juht ei tarvitse ressursina näha pelgalt oma meeskonda. Tulemuste saavutamiseks võrgustikutöös on vajalikud nii eelarvesse planeeritud inimressurss kui ka võrgustikuga seotud, kuid mitte selle raames tasustatud inimesed. Olulise inimressursi moodustavad võrgustiku sidusgruppide esindajad: naabruskond, kogukond, tellijad, juhtkomitee liikmed ja teised kasusaajad. Ressursina saab kasutada ka kolleege, kes ei ole võrgustikuga seotud, nende kogemusi, teadmisi ja nõu. Mida rohkem õnnestub võrgustiku juhil kaasata meeskonnaväliseid inimressursse, seda laiemat tähelepanu ja huvi osaliseks konkreetse võrgustiku töö saab ning seda jätkusuutlikum on tulemus. Inimeste kaasamine võrgustiku tegevustesse on oluline oskus. Siiski on võrgustiku juhi esmane roll võimalikult efektiivselt kasutada võrgustikusiseseid inimressursse – meeskonda ja eksperte.

**Võrgustiku juhi roll.** Võrgustiku juhi ülesanne on planeerida ja organisierida tegevusi olemasolevate ressursside piires, kontrollida nende täitmist ja anda võrgustiku meeskonnale tagasisidet. Peale selle tuleb võrgustiku juhil täita meeskonna liidri rolli ehk olla kaasaja, innustaja, motiveerija ja soodsa töökeskkonna kujundaja, ta on paratamatult kogu võrgustikuga kaasneva inimressursi juht. Inimesed on erilaadne ressurss, nende puhul ei piisa pelgalt tehnilisest koordineerimisest. Inimeste teadmised, kogemused, loovus, isikupära ja nendevaheline sünergia annavad võrgustikule lisaväärtuse. Seda aga ainult juhul, kui võrgustiku juht suudab luua eeldused heaks meeskonnatööks.

### 5.3.2. Meeskonna komplekteerimine

Võrgustikutöö edu algab meeskonnaliikmete õigest valikust. Loomulikult kasutab võrgustiku juht meeskonna komplekteerimisel eelnevaid koostöökogemusi konkreetsete spetsialistide, ekspertide ja asutustega, ent sellest ei piisa alati hea meeskonna loomiseks. Läbi tuleb teha järgmised etapid: määratleda vajalikud rollid meeskonnas, sõnasta nende ülesanded, otsida sobiva kvalifikatsiooni, kogemuste ja isikuomadustega inimesed ning motiveerida ja kinnistada nad meeskonda.

Meeskonna moodustamist alustatakse võrgustikule vajalike erialaste teadmiste ja oskuste kindlaksmääramisest. Kõige lihtsam on seda teha varem koostatud Gantti tabeli alusel, milles on kirjas detailsed ülesanded, mida meeskonnal täita tuleb. Kui näiteks ülesannete seas on “koolitusvajaduste uuring” ja “koolituse korraldamine”, on ilmne, et võrgustikutöö meeskonda on vaja personalijuhi haridusega spetsialisti, kellel on ühtlasi koolitusürituste korraldamise kogemus. Kui võrgustiku ülesannete hulka kuulub näiteks “aruannete ja materjalide tõlkimine”, siis tuleb töö mahu järgi otsustada, kas projekti meeskonda kaasata tõlk või otsida väga hea keeleoskusega assistent, kes tõlgib muude ülesannete kõrvalt. Kolmas võimalus on tõlketööd teenusena osta. Meeskonnaliikmete tegevusalasid võib ühe ja sama võrgustiku sees kujundada erinevalt. Oluline on, et kõik võrgustikutöös ettenähtud ülesanded oleksid teadmiste ja oskustega kaetud.

Järgmise sammuna tuleb sõnastada võrgustiku iga meeskonnaliikme ja lühiajalise eksperdi ülesanded ehk töökirjeldus. Ülesanne peab kajastama spetsialisti/eksperdi töö eesmärki, konkreetseid ülesandeid ning nende täitmiseks vajalikke ja/või soovitatavaid teadmisi ja oskusi.

Kandidaatide leidmiseks on erinevaid viise. Võimaluse korral tuleks kasutada professionaalseid personaliotsingu ettevõtteid. Kui võrgustiku eelarve või ajakava seda ei võimalda, tuleb võrgustiku juhil leida kandidaadid soovitude ja/või meedia kaudu. Oluline on, et igale ametikohale kandideeriks vähemalt kolm inimest. Kandidaadi vastavust lähteülesande tingimustele hinnatakse *curriculum vitae* ehk elukäigukirjelduse põhjal, see annab aimu, kas kandidaat vastab tööülesannetes määratud kvalifikatsiooninõuetele. Et kandidaadi isikuomadused ja suunitlus paremini esile pääseksid, on soovitatav lisaks CV-le paluda ka kaaskirja, milles tuleb paremini esile kandidaadi isikupära, mis võib valiku tegemisel otsustav olla. Kaaskiri jätab võimaluse lisada teavet, mis CV-sse ei sobi või millel puudub etteantud formaadis koht.

Töövestlusel ehk intervjuul on määrav tähtsus kandidaadi meeskonda valimisel. Erinevalt CV-st annab vestlus pildi kandidaadi motivatsioonist, suhtumistest ja isikuomadustest. Otsust parima kandidaadi kohta ei saa langetada pelgalt mulje põhjal. Mitte kõik võimekad ja võrgustikutöö õnnestumiseks vajalikud inimesed ei ole karismaatilised suhtlejad. Sellepärast peavad intervjuerijad vestluseks hoolikalt valmistuma.

Esmalt tuleb kindlaks määrata, mida tahetakse vestlusega välja selgitada ja selle põhjal sõnastada küsimused. Valmis sõnastatud küsimused aitavad jälgida, et valiku tegemiseks vajalik teave esile tuleks. Oluline on välja selgitada kandidaadi motivatsioon, teadmiste ja oskuste vastavus töö iseloomule ning sobivus meeskonda.

Intervjuu situatsioonis ei ole kandidaat ainuke, kes ennast n-õ müüb. Võrgustiku juhil/liikmel tuleb samuti otsustada, kas tema tulevane roll võrgustikus talle huvi pakub ning kas inimesed, kellega tal koostööd tuleb teha, on talle sümpaatsed. Seepärast ei tohi vestlusest välja jääda intervjuerijate ja võrgustiku tutvustus, selgitus pakutava ameti ja tööülesannete kohta ega ka teave valiku tegemise protsessi kohta. Sellest, kui korrektsed, sõbralikud ja selged on vestluse läbiviijad, sõltub väljavalitud kandidaadi otsus koht/töö vastu võtta, ning mis veelgi tähtsam, hilisem suhtumine oma töösse.

Väga headest spetsialistidest ja ekspertidest on igas valdkonnas puudus. Selleks, et neid võrgustiku juurde kinnistada, ei piisa sageli heast tahtest või palgast. Tahtes meeskonda head spetsialisti, tuleb läbirääkimiste ajal rõhutada töö niisuguseid eeliseid, mis just soovitud kandidaati motiveerivad. Motivatsioonitegureid on tunduvalt rohkem, kui esimesel pilgul arvata võib, näiteks kuuluvustunne, võimalus end proovile panna, kogemuste saamine jne. Kui intervjuerijatel õnnestub vestluse jooksul kandidaadi motivatsioonitegurid välja selgitada, on mõlemaid pooli rahuldavale kokkuleppele loodud tugev alus.

Lisaks motivatsioonierinevustele tuleb arvestada sellega, et täiskasvanud inimesel on kasvatus, väärtuste ja võimete põhjal välja kujunenud töö ja juhtimisstiil. Tööprotsessis väärtustatakse niisuguseid jooni nagu kiirus, põhjalikkus, täpsus, lahkus, paindlikkus jne. Võrgustiku juhi valimisel, nagu ka kogu meeskonna komplekteerimisel, ei ole õiget ega valet tüüpi inimesi, küll on teatud inimtüübid ühe

või teise rolli täitmiseks sobilikumad. See, millist tüüpi juhti/eksperte/meeskonnaliikmeid eelistada, sõltub võrgustiku iseloomust.

### 5.3.3. Kommunikatsioonijuhtimine võrgustikus

Mõistetel “kommunikatsioon” ja “informatsioon” on palju käsitusi ja definitsioone. Mida nende terminite all mõistetakse? Näiteks informatsiooni käsitletakse kui igasugust kirjalikku, suulist või visuaalset teavet, mida edastatakse kommunikatsiooniprotsessis. Samas on kommunikatsioon ühe- või kahe-suunaline informatsiooni edastamise protsess, kus sõnum edastatakse saatjalt vastuvõtjale, st kommunikatsioon hõlmab saatja, sõnumi ja vastuvõtja vahelist vastastikkust toimet.

Ühesuunalist kommunikatsiooni võib nimetada ka informeerimiseks. Informeerimise puhul edastatakse teave sihtgrupile tagasisidet eeldamata. Mõnikord võib võrgustikus osutada vajalikuks meeskonnaliikmeid, abivajajaid/kasusaajaid või laiemat üldsust informeerida. Näiteks tuleb teil teavitada partnereid telefoninumbrite muutumisest või saata kõigile sidusgruppidele infolehed mõne planeeritava koosoleku, ürituse või projekti eesmärkide ja taotluste kohta.

Niipea kui informatsiooni saajalt eeldatakse reageeringut, on põhjust rääkida infovahetuse keerukamast vormist – kahe-suunalisest kommunikatsioonist. Kahe-suunaline kommunikatsioon on dialoog, mis nõuab informatsiooni edastajalt palju rohkem planeerimist, läbimõtlemist ja teabe vastuvõtjaga arvestamist. Kahe-suunaline kommunikatsioon kätkeb endas informatsiooni mõistmist, vahetamist, jagamist, suhtlust, sotsiaalset käitumist ja vastastikust mõjutamist. Kahe-suunalist kommunikatsiooni vajame selleks, et teadvustada probleeme ja vaidlusküsimusi, teha mõistetavaks seisukohti, tõsta sihtgrupi teadlikkust, saada tagasisidet, pakkuda lahendusi, saavutada kompromissi jne.

**Näide** “koolitajate valik” illustreerib kommunikatsiooni etappe.

a) Sõnumi edastamine. Sõnumi saatja määratleb, millised on kandidaatidele esitatavad nõudmised, mida neile pakutakse ja millega neid motiveeritakse. Sõnumi saatja koostab kuulutuse teksti. Kuulutuse avaldatakse sihtgrupile suunatud ajakirjas ja saadetakse sihtgrupiga kontaktis olevatele isikutele.

b) Sõnumi vastuvõtmine. Sihtgrupp loeb kuulutust ajakirjast või saab selle kontaktisikutelt.

Sõnumi mõistmine. Osa sihtgrupist tunneb isiklikku huvi kuulutuse sisu vastu, mõni neist hindab end esitatud tingimustele vastavaks.

c) Tagasiside/tegevus. Osa sihtgrupist esitab täpsustavaid küsimusi telefoni või e-posti teel ning esitab CV ja sooviavalduse.

Kommunikatsiooni planeerimisel on oluline tunda teabe vastuvõtjat ja tajuda tema mõtlemisviisi, esitada informatsioon vastuvõtjale arusaadavas sõnastuses ja kohases detailsuse astmes ning anda märku soovist saada tagasisidet.

### 5.3.4. Võrgustikutöö koordineerimine ja võrgustiku maine kujundamine

**Koordineerimine** on struktureeritud ja organiseeritud kommunikatsioon üht tegevusala jagavate tegevusüksuste vahel. Koordineerimise eesmärgid on ressursside ja panuste tulemuslik juhtimine, otsustusprotsessi efektiivsus, kattuvate ja raiskavate paralleelsete tegevuste ennetamine, spetsiifiliste ja üldiste sihteesmärkide ühtlustamine, sh protseduuride lihtsustamine, ning rollide ja kohustuste tõhus jagamine.



Koordinatsiooni aitavad tagada omavahelised kokkulepped, otsene juhendamine, kehtestatud standardid ehk reeglid, meetodid, protseduurid, kvalifikatsiooninõuded ja tulemuste kirjeldused. Igas konkreetses olukorras tuleb valida sobivad koordinatsioonimeetodid. Näiteks väikeses meeskonnas piisab sageli omavahelistest kokkulepetest. Suurema inimeste arvu puhul vajatakse koordineerimiseks isikut, näiteks võrgustiku juhti, kes vastutaks tööülesannete jaotamise, vajaliku teabe kättesaadavuse, töötingimuste ja tulemuste kontrolli eest. Keerulisemad võrgustikud ning programmid vajavad lisaks koordinaatorile ka protseduurireegleid, mis esitavad selged juhised igas olukorras toimimiseks.

**Koordineerimise tasandid.** Koordineeritakse erinevatel tasanditel, milles võrgustik võib olla nii passiivne kui ka aktiivne osapool.

a) Passiivne koordinatsioon. Võrgustik on osa suuremast süsteemist ja seda koordineerivad teised organisatsioonid, näiteks tellija, mõni partnerorganisatsioon või rahastaja, seetõttu mõjutavad seda väliselt kehtestatud reeglid, protseduurid, tähtsajad jne. Need reeglid kehtestatakse eesmärgiga koordineerida mitut võrgustikku või projekti ja tegevust. Sageli on tegemist ühepoolse kommunikatsiooniga, mis osana tingimustest ei kuulu vaidlustamisele.

b) Sisene koordinatsioon. Võrgustiku meeskonnas toimub seesmine ressursside ja tegevuste koordineerimine. Võrgustiku juhi ülesanne on tagada, et kõigil võrgustiku meeskonnaliikmetel/ekspertidel oleks kättesaadav tööks vajalik teave ja juhised. Koordinatsiooni eesmärgil on meeskonnal ka sisemised reeglid, mis kehtivad kõigile. Näiteks aruannete vorm, võrgustiku paber- ja elektroonsete dokumentide hoidmise süsteem, tööaja arvestuse tabelid, telefonide, ruumide või auto kasutamise kord jne. Peale formaalsete süsteemide on meeskonna toimimiseks vajalikud koosolekud ja kohtumised, kus edastatakse informatsiooni operatiivselt. Meeskonna vahetu suhtlemine aitab tekitada sünergiat.

c) Väline koordinatsioon. Peale sisese koordinatsiooni on võrgustiku juhil vaja koordineerida oma tegevusi võrgustikuväliste organisatsioonide ja isikutega, nagu kasusaajad, muud sidusgrupid, teiste võrgustike meeskonnad jt, kes ei kuulu otseselt võrgustiku meeskonda. Välise koordinatsiooni eesmärkideks on tagada sidusgruppide kaasamine ja informeeritus vajalikul määral, vältida dubleerimist ning soodustada sünergiat teiste võrgustike, projektide ja tegevustega.

Koordineerimisest tõusva kasu kõrval tuleb arvestada ka kaasnevate riskidega, milleks on bürokraatia ja keerukate kommunikatsioonivõrkude loomine, liigne koordineerimine, infomüra, koordineerivate üksuste püsijäämine, ilma et nende järele pärast algul seatud sihtide saavutamist vajadust oleks, tagajärjena tüdimus meeskonnatööst ja ühisest otsustamisest ning juhtimatu superstruktuuri tekkimine organisatsiooni sees.

**Koosolekud** on üks oluline efektiivse kommunikatsiooni tagamise vahend võrgustikutööga seotud isikute ja gruppide vahel. Ühtlasi täidab koosolek võrgustiku koordineerivat rolli. Seda eeldusel, et koosolek on eesmärgistatud, hästi ettevalmistatud ja efektiivselt elluviidud.

a) Koosoleku planeerimine. Esimene samm edukate koosolekute pidamise suunas on kaaluda läbi järgmised küsimused.

- Mis on koosoleku eesmärk? Mida tahetakse saavutada?
- Millised oleksid tagajärjed, kui koosolekut ei peeta?
- Milline peaks olema päevakord? Millised on teemad ja nende esitamise järjekord, kui palju eraldatakse neile aega?

- Kes peaksid koosolekul osalema?
- Kes koosolekut juhatab ja kes protokollib?
- Missugune peab olema osalejate ettevalmistus?
- Eelteavitamine

Et koosoleku aega võimalikult hästi ära kasutada, tuleb osalejatele teatada koosoleku kuupäev, kellaeg ja toimumise koht ning päevakord, osalejad, koosoleku juhataja, protokollija ja ettekandjate nimed. Samuti peavad osalejad teadma, milline on vajalik ettevalmistus ja neile tuleb õigel ajal edastada kirjalik materjal.

**b) Koosoleku ettevalmistamine.** Et kindlustada koosoleku tulemuslikkus tuleb kõikidest vajalikest paberitest teha kõigile osalejatele koopiad, kontrollida üle ruum ja tehnilised vahendid, vaadata läbi eelmiste koosolekute protokollid, kontrollida osalejate valmisolekut ja vajaduse korral saata teistkordne meeldetuletus.

**c) Koosoleku pidamine.** Koosoleku juhataja peab kindlustama, et koosolekul läbitakse järgmised protseduurilised osad: koosoleku avamine, puudujate vabanduste registreerimine, eelmise koosoleku protokollist tulenevate küsimuste ja kohustuste läbivaatamine, ettekanded, ettepanekute ja otsuste tegemine edasiste tegevuste kohta, muude küsimuste arutelu, järgmise kohtumise aja määramine ja koosoleku lõpetamine.

**d) Protokollimine.** Selleks, et koosolekul edu saavutada ning luua alus edasiseks tegutsemiseks ja kohtumisteks, tuleb:

- kirjutada kõigile nähtavalt üles iga päevakorrapunktiga saavutatud tulemused;
- panna kirja ideed, eriarvamused, otsused, otsuste toetuse ulatus;
- panna kirja otsustest tulenevad tegevused: kes teeb, mis ajaks jne;
- pärast kohtumist vormistada protokoll nii kiiresti kui võimalik;
- enne protokollil lõplikku vormistamist lasta seda kontrollida vähemalt ühel osalejal;
- jaotada protokoll kõigile kohalviibinutele, teistele huvitatutele ja ka neile, keda koosolek kohustas täitma mõnd ülesannet, kuid keda koosolekul ei olnud.

**Võrgustiku maine kujundamine.** Võrgustiku edukuse ja jätkusuutlikkuse huvides on lisaks koordineerimisele tähtis kujundada võrgustiku ja kõigi selles osalejate suhtes positiivsed hoiakud ehk kujundada võrgustiku maine.

Maine kujundamiseks kasutatavad meetodid

**a) Võrgustiku sümboolika.** Selleks, et võrgustikule oleks lihtne viidata, võib tal olla suupärane nimetus, mis ei tarvitse olla ametlik nimi. Et võrgustik kinnistuks inimeste teadvusesse, on mõttekas kasutada sümbolit, näiteks logo, mis läbib kõiki võrgustiku dokumente, infolehti, esitlusmaterjale jne.

**b) Võrgustiku esitlused.** Võrgustiku esitlusi kasutatakse võrgustiku, tema tegevuste, eesmärkide ja saavutuste teadvustamiseks. Oluline on kindlaks teha, kes on võrgustiku suhtes võtmeisikud või organisatsioonid ning nendele edastada teave selgel, hästi struktureeritud ja professionaalsel viisil.

**c) Infolehed.** Pikaajaliselt töötavate võrgustike puhul on otstarbekas kasutada erinevate sihtgruppide teavitamiseks regulaarseid ja/või temaatilisi infolehti. Need ei pea tingimata olema ühesuunalised, nende kaudu on võimalik saada sihtgruppidele tagasisidet.

**d) Lobitöö.** Mitte alati ei pea võrgustikku tutvustama ametlikus ja tõises vormis. Võrgustiku tutvustamiseks tasub kasutada ka mitteformaalseid üritusi nende seas vastuvõtte, vabaajajärgitisi, lõunasöögivesitlusi jms.

### 5.3.5. Tõhus ajakasutus võrgustikutöös

*Dagmar Narusson*

#### **Aja efektiivne kasutamine aitab aega kokku hoida.**

Aeg on piiratud ressurss. Meil kõigil on ööpäevas 24 tundi, ei minutitki rohkem ega vähem. Aeg kulgeb pidevalt ja pöördumatult, see on ressurss, mida ei saa juurde luua. Samuti ei suuda ükski inimene aja kulgemist aeglasemaks ega kiiremaks muuta, kuigi vahel tahaks. Juhtumi- ja võrgustikutöös on aja piiratus ja -surve eriti hästi tajutavad.

Juhtumitöö hõlmab väga palju erinevaid tegevusi, mis on ajamahukad. Usaldussuhte loomine, kliendi tundmaõppimine, tema vajaduste hindamine, dokumentide läbitöötamine, lahenduste planeerimine ja paljud muud tegevused nõuavad aega. Võrgustikutöös on olukord mõneti keerulisemgi, sest selle puhul ei sõltu ajakulu üksnes ühe inimese tegevusest, vaid mitme inimese ajakasutamise oskusest ja teineteise ajakavaga arvestamisest. Kuigi nii juhtumi- kui ka võrgustikutöö võtavad palju aega, on soovitatav tulemus pikemas perspektiivis saavutatav väiksema ajakuluga kui aastaid või isegi aastakümneid „tulekahju kustutamiseks” üksikteenuste osutamine või olukorra “lappimine”. Seega ei saa juhtumi- ega võrgustikutööd tegemata jätta seepärast, et need nõuavad aega. Kui asi on tähtis, tuleb endale selle tegemiseks aega luua.

Aja oskuslik kasutamine on kunst, mida on võimalik õppida. “Kõik tõeliselt edukad inimesed on ühes ühtmoodi: millalgi oma elus on nad ükskord maha istunud ning oma ajakapitali kasutamise ja kasu üle põhjalikult järele mõelnud” (Siimon 2001).

Aega väärtustades ja hästi kasutades on võimalik vähese ajaga saavutada üsna palju. Siimon (2001) viitab oma raamatus „Aja juhtimine” Bossongi mõttele, mis ütleb, et ajakasutamise kohta, nagu paljude teiste erinevate nähtustegi kohta, kehtib Pareto printsiip ehk 20 : 80 reegel. See tähendab, et sageli annab 20% strateegiliselt õigesti rakendatud ajast ja energiast 80% tulemusest. Loeb see, k u i d a s aega kasutada. Aeg on nagu tuul – õigesti kasutatuna viib ta meid iga eesmärgini

#### **Tegevuste tähtsus ja kiirus ajas ehk ajamaatriks.**

Selleks, et muuta oma ajakasutust efektiivsemaks, tuleb kõigepealt selgeks teha, kuhu ja kuidas me oma aega kulutame.

Kõiki meie ööpäeva vältel tehtud tegemisi saame mõõta kahes dimensioonis: tähtsus ehk olulisus ja kiirus ehk pakilisus (Covey 1999, Siimon 2001). Kiired on nähtused, mis nõuavad meie viivitamatut tähelepanu, nendega käib kaasas sõna “kohe”. Need tulenevad tavaliselt väljastpoolt, on nähtavad ja sageli on neid lihtne ja/või meeldiv teha. Näiteks kui telefon heliseb, haarame kohe telefoni järele. Olulised on need nähtused, mis aitavad meil eesmärgile lähemale jõuda ja on seotud väärtustega, mis on meile olulised ja mida tahame elus saavutada. Olulised asjad ei pruugi alati kiired olla, samas nõuavad need rohkem pealehakkamist, harjumuspärase käitumise muutmist, järjekindel olemist jms. Me kulutame oma aega ühel neljast võimalikust viisist. Meie tegevused saab jaotada kas (1) tähtsate ja kiirete, (2) tähtsate ja mittekiirete, (3) vähetähtsate ja kiirete või (4) vähetähtsate ja mittekiirete alla.

#### Tähtis ja kiire

Tähtsad ja kiired asjad nõuavad meilt viivitamatut reageerimist ja tähelepanu. Neid võib lühidalt nimetada kriisideks, probleemideks või tähtaegadeks. Kui oma töös keskenduda ainult tähtsatele ja kiiretele tegevustele, siis võib juhtuda, et nende hulk aina kasvab ning võib tekkida tunne, et me ei kontrolli olukorda ja tegeleme ainult väljastpoolt peale surutud kohustustega.

### Tähtis ja mittekiire

Siia kuuluvad tähtsad, kuid mitte nii pakilised asjad, nt suhete loomine ja hoidmine, oma (pikaajaliste) tegevuste planeerimine, eesmärkide läbivaatamine, enesearendamine, uute tegevustega alustamine või uute võimaluste äratundmine, millegi loomine või algatamine. Tähtsate ja mittekiirete tegevuste kaudu võime oluliselt oma elukvaliteeti parandada ja saavutada rahulolu (nt uue võõrkeele õppimine, uute töömeetodite kasutuselevõtmine vms). Et need tegevused on mittekiired, siis on oht, et lükkame nendega tegelemist edasi, kuni need jäävadki tegemata (nt mõte: “mitte midagi ei juhtu, kui täna veel spordiga tegelemist ei alusta ja lükkan selle homsesse”).

### Vähetähtis ja kiire

Vähetähtsaid ja kiireid tegevusi on leidub tööpäevas alati. Need on ootamatud vahelesegamised, telefonikõned (keegi küsib infot), kohtumised (mis on olulised teisele osapoolle), vahetud kiireloomulised asjad ja ühiskondlik tegevus. Me arvame, et need on tähtsad ja reageerime sellekohaselt. Tihti on need aga tähtsad teiste inimeste seisukohast.

### Vähetähtis ja mittekiire

Siia alla kuuluvad tühja-tähjaga tegelemine, igasugune tulemusteta askeldamine (näiteks paberite tõstmine laua ühelt nurgalt teise), lihtsalt ajaraiskamine, Internetis surfamine ilma mingi vajaduse ja/või eesmärgita, lobisemine kolleegiga jms.

Aja efektiivsem kasutamine algab analüüsist, kuidas me oma aega tähtsustest ja kiirusest lähtudes kasutame. Tihti võib juhtuda, et kulutame enamiku tööajast tähtsatele ja kiiretele tegevustele ning laseme ennast tööpäeva vältel vooluga kaasa viia ja tegeleme kiirete probleemide lahendamisega. Et pidev “tulekahju kustutamine” nõuab suurt pingutust ja palju energiat, siis sellest ülejääva aja asjalikuks kasutamiseks ei jätku enam energiat ning ülejäänud aja kulutame tühja-tähjaga tegelemisele. (Covey 1999)

## **Kasuta oma tööaeg võimalikult hästi ära**

*Karin Kiis*


Paljud praktikud on koolitustel tunnistanud, et ajanappus ei tulene alati ülemäärasest töökoormusest, vaid ka ebatõhusatest harjumustest aja kasutamisel. Selle asemel et tööga hakkamasaamiseks vajalikku aega isiklikust ajast juurde näpistada, tuleks leida viisid, kuidas tööks ettenähtud aega maksimaalselt ära kasutada. Järgnevalt mõned näpunäited, mida on soovitanud erinevad juhtimisspetsialistid ja praktikud, kes osalesid juhtumipõhise võrgustikutöö koolitusel.



### **Harju planeerima oma tegevust nii tööpäeva lõikes kui ka pikemas perspektiivis oma prioriteetidest lähtuvalt.**


Tavaliselt on töökoormus kõikuv. Ja isegi kõige mõistlikuma töökoormuse korral ei pruugi kõikideks tegevusteks tööaega jaguda. Seetõttu lähtu oma aega planeerides kõige tähtsamatest ülesannetest. Enne töö juurde asumist mõtle läbi kõik tegevused, mida on vaja teha, et tulemust saavutada. Lähtu 20 : 80 printsiibist, küsi endalt, mis on need kaks tegevust kümnest, mille tegemine annab 80% tulemustest, ning võta seejärel just nende jaoks aega. Samas ole paindlik, kui prioriteetidid ootamatult muutuvad.

Vajaduse korral kasuta abivahendeid: tegevuste ülesmärkimine kalendermärkmikusse ei aita üksnes unustamist vältida, vaid sunnib ka valima (tegevusi loetledes võid need järjestada olulisuse alusel).

 **Soovitus.** Iga päeva alguses koosta nimekiri tegevustest, mida on vaja teha, nõnda et see peegeldaks nii Sinu eesmärke kui ka vajalikke ülesandeid. Seejärel pane asjad tähtsuse järjekorda. Erista ülesannete kiirus nende tähtsusest! Lõpuks hinda iga tegevuse sooritamiseks vajalikku aega ning sea tähtajad, mis oleksid nii saavutatavad kui ka koostööpartneritele vastuvõetavad. Püüa seejuures arvestada aega, mis sul kulub kirjade lugemiseks, kolleegidega suhtlemiseks, arvuti töökorda seadmiseks, dokumentide väljaprintimiseks jne. Jäta ka veidi ajavaru ootamatute takistuste puhuks.

### **Jaga suured ja keerulised ülesanded hoomatavateks osadeks.**

Mõnikord on ajanappuse taga komme asju viimase minutini edasi lükata. Sageli viivitame nende asjadega tegelemist, mis tunduvad rasked või ajamahukad. Selle vältimiseks jagage ülesanne osadeks ning alustage kõige lihtsamast tegevusest.

 **Soovitus.** Vajaduse korral tehke ajagraafik iga alategevuse kohta. Väga keeruliste, mitmest üksteisega seotud tegevusest koosnevate ülesannete tegemiseks vajaliku aja planeerimiseks võite kasutada Gantti tabelit, mille kirjelduse leiata alapunktist 5.2.3.

### **Välidi killustamist.**

Kuigi ülesande osadeks jagamine võib teatud juhtudel olla mõistlik lahendus, suurendab tegevuste killustamine tavaliselt nendele tegevustele kuluvat aega. Kui alustad tööga, püüa see lõpetada ilma katkestuseta, et mitte kaotada aega, mis kulub uuesti töösse sisseelamiseks. Püüa määrata igale tegevusele kindel aeg, koosta varuplaan segamiste puhuks ja pea määratud tähtajast kinni. Ära lükka tähtsaid, kuid ebameeldivaid tegevusi edasi. Alusta kohe ja lõpeta tööd planeeritud ajaga ära. Ole kellaegade suhtes täpne ja anna teistele teada, et ootad nendelt sama.

 **Soovitus.**

- Kui tundub, et tööpäev libiseb käest ja päeva lõpuks on raske isegi meenutada, mida konkreetselt tehtud sai, siis jaga oma päev juba varem ajaliselt piiratud osadeks: aeg klientide vastuvõtuks, koduviisiitideks, dokumentide/hinnangute jne koostamiseks, infootsinguks, kirjadele vastamiseks jne. Leppige kolleegidega kokku kindel aeg, mil te peate omavahelisi arutelusid.
- Kombineeri väiksemaid küsimusi või ülesandeid enne kolleegi, koostööpartneri või kliendi poole pöördumist. Hoia käepärast ja täienda päeva jooksul nimekirja asjadest, mida tahaksid küsida või arutada.
- Kontrolli e-kirju paar korda päevas kindlatel kellaegadel, anna sellest teada ka oma koostööpartneritele ja kolleegidele.
- Kui sul on vaja võtta mitu telefonikõnet, püüa need teha järjest.

### **Säti nii aeg kui ka keskkond enda ümber nii, et need toetaksid sinu tegutsemist.**

 **Soovitus.**

- Sobita tegevus kokku oma energiatasemega. Tee raskemad tööd ära päeva osas, mil sinu tähelepanu ja energiatase on tipus. Veelgi parem kui saad need perioodid seostada ajaga, mil sul on vähem segajaid.
- Kui tead, et telefon või Internetis surfamine võib Sind häirida, siis planeeri keskendumist nõudvad ülesanded sellesse tööpäeva ossa, kus võid lubada endale telefoni mittevastuvõtmist või meilidele mittevastamist. Enamik klienditeenindamisega tegelevaid asutusi on tööandala lõikes määranud eraldi aja klientide vastuvõtuks ja aja, mil töötaja saab tegeleda muu vajaliku tööga, ilma et klientide pöördumised tegevust pidevalt katkestaksid.  
Kui vajad täiesti segamatut aega, siis püüa selles juhtkonna ja kolleegidega kokkuleppele jõuda. Mõnes asutuses kehtestatakse nn suletud periood, mil tahetakse rohkem korda saata. Näiteks on kahetunnine aeg, mil tehakse tööd samamoodi nagu tavaliselt ainult selle vahega, et ükski töötaja ei lähe ühegi teise töötaja jutule, keegi ei helista ühest osakonnast teise ja sellele ajale ei

kavandata asutusesiseseid koosolekuid. Eriolukorrad lahendatakse siiski viivitamatult ja asutusevälised telefonikõned võetakse vastu (Belker 1996, viidanud Siimon 2001).

- Paljud praktikud on tõdenud, et suur hulk tööajast kulub vajaliku teabe või dokumendi (korduvaks) otsimiseks. Kirjuta vajalik informatsioon kohe üles, sest inimene unustab 90% kuuldust, 50% nähtust ja 10% tehtust (Petrushin 1996, viidanud Siimon 2001). Kanna alati kaasas puhast märkmelehte ja kirjutusvahendit märkmete tegemiseks. Tööta välja endale kõige sobivamad teabe säilitamise ja leidmise süsteemid (nii paberikandjal kui ka arvutis).

### **Hoia paberite hulk oma laual kontrolli all.**

Tavaliselt võib 80% kirjade kohta otsuse vastu võtta esimesel lugemisel pärast mõningast järelemõtlemist. Reaalselt otsustatakse aga kohe vaid 20–40% puhul (Siimon 2001).

#### **Soovitus.**

Tegele iga paberiga ainult üks kord ja kasuta seejuures nn VATS-reeglit.

V – viska minema mittevajalik

A – anna Sinu pädevusse mittekuuluvad dokumendid edasi inimesele, kes on kompetentsem sellega tegelema

T – tegutse, kui see on oluline ja kuulub Sinu tööülesannete hulka


S – säilita dokumendid, mis ei nõua kohest tegutsemist (Siimon (2001) ja Lakein (1999))

### **Säästa koosolekutel aega.**

Koosolekute kokkukutsumine on õigustatud vaid kahel tingimusel:

- 1) ilma selleta ei tulda toime;
- 2) nõupidamine on ette valmistatud.

Koosolekute korraldamist käsitletakse põhjalikumalt alapunktis 5.3.4.

 **Kasuta ära “surnud aeg”** pealesunnitud ootamise ajal (näiteks klient ei ilmu vastuvõtule) süvenemist mittenõudvate ja rutiinsete tegevuste tegemiseks. Muidugi võid võtta seda ka kui kingitud aega lõdvestumiseks, mis hiljem tänu puhanud olekule end suurema töövõime näol ära tasub.

### **Võta piisavalt aega puhkamiseks.**

Ülesande täitmiseks läheb mitu korda vähem aega, kui oled puhanud ja energiline. Planeeri aega ka tööväliseks tegevusteks. Kui oled lahendanud raske ülesande, premeeri end lühikese puhkepausiga.

### **Vabane teen-kõike-ise-hoiakust.**

Peaaegu kõik teevad mõnikord ületunde või toovad tööd koju, ent kui teed seda üha sagedamini, on ehk aeg hakata ütleva "ei" ning mitte ainult teistele, vaid ka endale. Pidev ületundide tegemine võib halvasti mõjuda ka Sinu mainele (jääb mulje, et Sa ei saa oma tööga hakkama). Seepärast harju endalt küsima, kas mina olen kõige õigem inimene selle ülesande tegemiseks.

#### **Soovitus.**

- Ära viida asjatult aega millegi otsimisele, kui kolleegilt või koostööpartnerilt nõuküsimine juhataks Sind kiiresti õiges suunas. Enamikule inimestest meeldib kasulik olla. Kui pidev küsimine siiski tööd häirima hakkab, korralda oma päev nii, et kõik küsimused saaks küsitud korraga teile mõlemale sobival ajal.
- Delegeeri ülesandeid (nii rutiinseid kui ka huvitavaid). Edasta info selgelt ja kontrolli sellest arusaamist.

- Ütle "ei".  
Ei saab öelda nii kliendile, kolleegile kui ka ülemusele suhteid kahjustamata, kui:
  - tood oma otsusele selge ja konstruktiivse põhjenduse;
  - täpsustad "ei" piirid (millise ajavahemiku või tegevuse kohta "ei" käib);
  - jääd seejuures viisakaks ega alaväärista oma partnerit;
  - oled oma otsuses järjekindel.

### **Hoidu perfektsionismist ehk täiuslikkuse taotlusest.**

Ülipüüdlikkusega kaasneb sageli ülemäärane pinge ja tänu pidevale edasilükkamisele ka probleem tähtaegadest kinnipidamisel.

### **Ära kuluta aega ebaõnnestumise üle kurtmisele.**

Kliendi, ülemuste või ka iseenda süüdistamine aitab küll tunded välja elada, kuid ei lahenda probleemi ei olevikus ega väldi selle uuesti tekkimist tulevikus. Lihtsaim viis pooleli jäänud või halvasti tehtud asjadega ühele poole saada on sisendada endale mõtet "tegin, mis suutsin, homme teen seda paremini".

### **Harju tegema aeg-ajalt oma ajakasutuse analüüsi ja muuda vajaduse korral oma käitumist.**

#### **Soovitus.**

Vaata 5–10 minutit enne tööpäeva lõppu üle oma nimekiri tegemist vajavatest asjadest: märgi ära, mis sa plaanikohaselt lõpule viisid, lisa kõik asjad, mida nimekirjas ei olnud, aga mida sa siiski tegid. Pane tähele, kas tegevused, mis sind endaga tegelema meelitasid, olid olulised: kas need olid katkestused, mida ei saanud vältida, keskmise tähtsusega või väheolulised asjad. Olulised tegevused, mis tegemata jäid, pane kirja järgmise päeva töögraafikusse. Mõtle seejuures sellele, mis on edasilükkamise hind (näiteks pead järgmise päeva kohustusteks isiklikust ajast lisa võtma või tuleb probleeme juhtkonnaga jne). Asjadest, millega Sa rahule ei jäänud, leia see, mida teeksid teinekord teisiti.

## **5.4. Võrgustikutöö hindamine ja aruandlus**

*Marju Medar*

Selles alapeatükis käsitletakse võrgustikutöö hindamise olemust, peamisi kriteeriume ja seoseid loogilise maatriksiga. Samuti käsitletakse hindamise erinevaid ajastamise võimalusi.

### **5.4.1. Hindamiskriteeriumide määratlemine**

Võrgustiku **hindamine** on kindlatele kriteeriumidele tuginev võrgustikutöö tulemuste ja mõju analüüs püstitatud eesmärgi kontekstis. Hinnatakse selleks, et:

- kogemuste põhjal õppida, mis õnnestus ja mis mitte;
- kaaluda, kas võrgustiku kavandamiseks ja elluviimiseks on paremaid mooduseid;
- kontrollida, kas täideti võrgustiku üldised ja otsesed eesmärgid;
- tagada dokumenteeritud materjal juhuks, kui võrgustiku lepingupartneriga tekib vaidlus teemal, mis saavutati ja mis mitte;
- hinnata, millised probleemid on lahendamata ning missuguseid edasisi tegevusi oleks vaja. Sellest lähtub võrgustikutöö uue etapi algus.

Üldjuhul peab hinnangu andma sõltumatu osapool, kelleks ei saa olla võrgustiku meeskond ise, st lepingu täitja, kasusaaja ega lepingu sõlminud ametkond. Võrgustikutöös on otstarbekas, et võrgustikutöö meeskonna liikmed korraldavad võrgustiku eneseanalüüsi, dokumenteerivad selle ning seejärel kasutavad väliseksperte hinnangu saamiseks. Välisekspertideks võivad olla nii võrgustiku moodustanud organisatsioonide juhatustesse kuuluvad inimesed, kes pole võrgustiku igapäevatööga seotud, kuid ka spetsiaalselt palgatud ekspertmeeskonnad. Sõltumatu hinnangu võib tellida ka kasusaav organisatsioon.

Kehtestatud **hindamiskriteeriumid** aitavad oluliselt kaasa võrgustiku tulemuslikkuse mõõtmisele. Kõige sagedamini kasutatakse allpool toodud kriteeriume.

- Asjakohasena hinnatakse võrgustiku eesmärkide vastavust lahendatavale probleemile ja kasusaajate vajadustele ning sobivust võrgustiku sotsiaalse, majandusliku, füüsilise ja poliitilise keskkonnaga.
- Ülesehitusele hinnangu andmisel analüüsitakse võrgustiku loogilisust, eesmärkide, väljundite, tegevuste ja sisendite omavahelisi seoseid ning võrgustiku kavandamise protsessi süsteemsust.
- Efektiivsuse hindamisel võrreldakse kasutatud sisendeid ja ressursse saavutatud tulemustega. Samuti uuritakse tulemuste saavutamise kiirust ja juhtimise efektiivsust.
- Tulemuslikkusena hinnatakse võrgustiku väljundite panuse olulisust otseste eesmärkide saavutamisel. Hinnatakse ka eelduste ja riskide realiseerumist ja mõju võrgustikutöö tulemustele.
- Mõju kriteeriumi all hinnatakse võrgustikutöö mõju keskkonnale ja selle panust üldiste eesmärkide saavutamisesse.
- Jätkusuutlikkusena hinnatakse võrgustikutööst sündinud kasu kestust, analüüsitakse erinevaid aspekte nagu võrgustiku sotsiaal-kultuuriline ja tehnoloogiline jätkusuutlikkus, keskkonnasäästlikkus ja institutsionaalse võimekuse kasv.

#### **Hindamise peamised etapid on:**

- üldiste ja otseste eesmärkide tuvastamine;
- saavutamise indikaatorite kindlaksmääramine;
- võrgustiku toimumisest sõltumatute mõjude kindlaksmääramine ja võrgustiku enese puhaskasu väljaarvestamine;
- hindamiskriteeriumide alusel võrgustiku puhaskasu võrdlus tegeliku kasuga.

#### **5.4.2. Hindamise objektid ja liigid**

**Hindamise objektid.** Hindamise protsessi etapid järgivad võrgustiku loogilise maatriksi struktuuri. Seetõttu on võrgustiku juhtimise meetodika alusel kavandatud võrgustikele tunduvalt lihtsam adekvaatset hinnangut anda. Hinnang ei ole audit, selle käigus ei kontrollita formaalsete protseduuride täitmist. Pigem on see võimalus otsustada, kas võrgustiköö on oma tegevuste kaudu täitnud otsesed ja üldised eesmärgid. Olenevalt valitud indikaatoritest võib hinnang olla nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne. Peamised hinnatavad valdkonnad on järgmised.

- **Kulud.** Analüüsitakse planeeritud ja tegelike kulude vahelisi erinevusi, samuti kulude struktuuri ja ajastamist ning selle mõju tulemuse kvaliteedile. Hindaja toetub tavaliselt võrgustikutöö jooksul koostatud tegevus- ja finantsaruannetele.
- **Tegevused.** Analüüsitakse lahknevusi tegelike ja planeeritud tegevuste vahel, et leida, milline mõju neil oli võrgustikule ja selle tulemustele. Kui esines viivitusi, siis uuritakse nende põhjendatust ja tagajärgi. Ka selles protsessis



kasutatakse aruandeid. Samuti võib osutada vajalikuks intervjuuerida seotud osapooli.

- **Väljundid.** Uuritakse võrgustiku tegevuste tulemusi ja nende vastavust saavutamise indikaatoritele. Väljundite indikaatorid võivad olla kvalitatiivsed, näiteks teatud teenuste väljaarendamine sihtgrupile. Tulemus võib olla ka loendatav, näiteks nõustatud juhtumite arv.

Projekti väljundite efektiivsuse hindamiseks kasutatakse suhtarve. Sisendeid võrreldakse väljunditega suhtarvuna teineteisesse, näiteks keskmine juhtumi korraldamise kulu ühe juhtumi kohta. Kulused täpsemalt analüüsides on näha, kas kulud kipuvad kasvama või kahanema. Sarnaselt võib keskmisi kuluseid võrrelda võrgustiku eri projektide või tegevuste puhul ning riiklike või rahvusvaheliste keskmistega. Ka väljundite hindamisel kasutatakse aruandlust ja vajaduse korral intervjuusid asjaosalistega. Hinnatakse ka võrgustikutöö otseste eesmärkide saavutamise määra. Kui võrgustikutöö eesmärgid ei saavutatud, peab hindaja analüüsima, kas põhjuseks olid puudujäägid elluviimisel, vead võrgustikutöö kavandamisel või eelduste mitteteostumine.

Peale aruandluse tuleb hindajal kasutada ka intervjuusid, statistikat ja olemasolevaid uuringuid. Finantsilise ja organisatsioonilise jätkusuutlikkuse hindamisel analüüsitakse, kas kasusaajal on küllalt finantsilisi võimalusi, oskusi ja piisavalt inimressursse võrgustiku saavutatud muutuste elushoidmiseks. Üldised eesmärgid: et iga võrgustik on tavaliselt mahukama programmi osa teatud piirkonnas või sektoris, hinnatakse üldist eesmärki tavaliselt kogu piirkonnas või sektoris üldise arengu analüüsina. Nii saab üldise eesmärgi hindamine reeglina aset leida alles siis, kui kõik üldist eesmärki toetavad võrgustikud/projektid ja strateegiad on lõpule viidud. Üldiste eesmärkide teostumise hindamisel vajatakse tavaliselt statistilisi analüüse ja uuringuid.

**Hindamistulemuste kasutamine.** Hindamistulemusi kasutatakse kahel peamisel viisil. Esiteks selleks, et otsustada, kas võrgustikutöö teostamise vaev tasus end ära ja kas ressursside kasutamine oli põhjendatud. Teiseks kasutatakse tulemusi uute võrgustike töö kavandamisel. Hindamistulemused võivad näidata, et teatud meetmetesse või sektoritesse investeerimine ei ole mõttekas.

**Hindamise liigid.** Kasutatav hindamise liik sõltub suurel määral võrgustikust ja sellest, kuidas tulemusi rakendada soovitakse. Allpool on toodud mõned neist.

**a) Kvalitatiivne ja kvantitatiivne hinnang.** Hindamise meetodika valikul tuleb esmalt otsustada, kas keskendutakse kvalitatiivsetele või kvantitatiivsetele näitajatele või mõlemale. Kvantitatiivne hinnang on objektiivsem ja raskemini vaidlustatav. Selleks kasutatakse statistilisi näitajaid ja aruandlust. Paljude võrgustike töö tulemuslikkus on siiski eelkõige seotud väljundite kvaliteediga. Näiteks koolituskursuse puhul on lihtne kokku lugeda koolitatute arvu, kuid palju olulisem on välja selgitada koolituse edukus. Selleks tuleb hinnata, kas osalejad omandasid sisu ja kas nende uued teadmised on rakendatavad. Seda on võimalik teha osalejatelt saadud tagasiside abil ja/või pärast koolitust nende toimetulekut jälgides. Kvalitatiivsed hinnangud on reeglina vähem objektiivsed, samas töömahukamad ja seega ka kallimad. Kasutatavad meetodid sisaldavad lisaks aruandluse analüüsile intervjuusid ja uuringuid.

**b) Vahehindamine.** Teiseks mõjutab hindamise meetodikat hinnanguandmise ajastus. Vahehindamist on praktiline kasutada võrgustikutöö aastase perioodi hindamiseks või

pikemate projektide või programmide puhul. Vahehindamise mõte on kontrollida, kas võrgustikutöö kulgeb õiges suunas ja kas eeldused kehtivad. Selline hinnang peab olema:

- kiiresti teostatud, et hindamisprotsess võrgustikutööle olulisi viivitusi ei põhjustaks;
- täpselt probleemi määratlev, et saaks kiiresti astuda parandavaid samme.

Sellise hinnangu puhul on vajalik võrgustiku meeskonna aktiivne osalus ning seda ei pruugi teha väljastpoolt tulev hindaja.

**c) Järeldamise** mõte on teha järeldused võrgustikutöö mõju ja tulevikus rakendatavate õppetundide kohta. Järeldamise orientatsioon on ettepoole vaatav, sest hinnatava võrgustikutöö kohta on vigade parandust liiga hilja teha. Järeldamine peab olema:

- võrgustikutöö kõiki aspekte kattev ja põhjalik;
- väga analüütiline, et saaks teha üldistusi ja keskenduda õppetundidele.

Järeldamist peab tegema isik või organisatsioon, kes on sõltumatu ja väljastpoolt võrgustikku.

### 5.4.3. Aruandluse eesmärgid ja aruannete tüübid

Võrgustikutöö aruandlus täidab mitut eesmärki. Esmalt aitab see dokumenteerida võrgustikutöö käiku, tehtud otsuseid, muudatusi ja järeldusi. Aruandlust võib käsitleda võrgustikutöö ühe väljundina, sest see on võrgustikutöö käigus loodud materiaalne väärtus. Sellel on oluline tähendus ka võrgustikutöö kestel, sest selle kaudu saadakse heakskiit ja kinnitus tehtud tööle ja edasisele tegevuskavale. Võrgustikutöö aruandlus kajastab muudatusi võrgustikutöö tegevustes, ajakavas, meeskonnas ja ressursside jaotuses. Kui aruanne on kinnitatud – tavaliselt teeb seda võrgustikutöö juhtkomitee – on ühtlasi kinnitatud ka selles pakutud muudatused. Aruannete esitamine ja kinnitamine on sageli otseselt seotud kulutuste katteks tehtud väljamaksetega.

Aruannetel on ka analüütiline roll. Peale faktide võib nendes viidata probleemidele ja pakkuda välja lahendusi. Aruannete kaudu võib edastada ettepanekuid, mis jäävad võrgustiku mõjualast välja, kuid on kasusaajale abiks tulevaste võrgustike või projektide planeerimisel. Aruanded on väga oluline materjal võrgustikutöö hindamise protsessis, eriti kui hinnang antakse pärast võrgustikutöö teatud perioodi või mõne suurema projekti lõppemist, mil keegi võrgustikutööga seotud inimestest pole enam kättesaadav.

**Aruannete tüübid.** Selle, missuguseid aruandeid, millise sagedusega esitada tuleb, määrab kindlaks võrgustiku juhtkomitee oma eeskirjade või kokkulepete järgi. Hilisemate arusaamatuste vältimiseks on kasulik kohe kokku leppida ja kirjeldada, milliseid nõudmisi esitatakse aruannete sisule, mahule, kasutatavale keelele ja saajate hulgale.

a) Lähtearuanne. Võrgustiku lähtearuanne on dokument, mis antakse välja võrgustiku alfaasis. Olemuselt on see pigem tegevuskava kui aruanne. See on iseäranis vajalik võrgustikule, mille puhul lähteülesande kinnitamise ja võrgustiku alguse vahel on pikk ajaline intervall (isegi pool kuni poolteist aastat). Sellisel juhul peab võrgustiku taktika, tegevuste ajagraafik ja ressursside jaotus lähtuma olukorrast võrgustikutöö alguses. Seega antakse võrgustiku meeskonnale aega paarist nädalast kuni paari kuuni võrgustikutöö tegevuskava täpsustamiseks ja lähtearuande kirjutamiseks. Lähtearuanne teeb kindlaks olukorra võrgustikutöö teatud perioodi alguseks, pakub vajalikud

muudatused võrreldes lähteülesandega ja põhjendab neid ning esitab võrgustiku tegevuste ajagraafiku kogu perioodiks.

b) Võrgustiku tegevusaruanne. Olenevalt võrgustikutöö perioodi pikkusest ja iseloomust võib aruandlust nõuda igal kuul, kord kvartalis või näiteks üks kord võrgustikutöö kestel ja lõpus. Võrgustiku aruandlus võib olla seotud oluliste verstepostidega. Ühelt võrgustikult võib nõuda erineva detailsuse astmega aruandeid erineva intervalli tagant. Kõige tüüpilisemad tegevusaruanded on kuuaruanded ja kvartaalsed aruanded.

Kvartaalsed aruanded on põhjalikud. Nad sisaldavad nii möödunud perioodi tegevustulemuste kirjeldust kui ka järgmise perioodi planeeringut. Kvartaliaruandele lisatakse aruandlusperioodi jooksul valminud olulised dokumendid (uuringud, koolitusprogrammid, ekspertide tööaruanded jne). Tavaliselt arutatakse kvartaliaruandeid projekti juhtkomitee koosolekul ja kinnitatakse pärast juhtkomitee nõutud muudatuste sisseviimist. Tavaliselt on kinnitatud kvartaliaruanne aluseks, mille põhjal tehakse ülekandeid teostavale organisatsioonile või võrgustiku osapoolte organisatsioonidele.

Kuuaruanded on lühiülevaated tehtud tegevustest, mis ei vaja juhtkomitee kokkukutsumist ega formaalset heakskiitu.

c) Eksperti tegevusaruanne on konkreetse eksperti raport oma visiidi või tööpanuse kohta. Eksperti tegevusaruandeid on praktiline nõuda selleks, et dokumenteerida ja hiljem kasutada eksperti hinnangut, arvamust või ettepanekuid. Raport on tõestusmaterjal eksperti töö kohta. Võrgustikus osalemine laiemas mõttes hõlmab mitme lühiajalise eksperti tööd ja sel juhul esitatakse ekspertide tegevusaruanded sageli võrgustiku tegevusaruannete lisadena.

d) Finantsaruande esitamise regulaarsuse ja korra sätestab võrgustiku juhtkomitee vastava reeglistikuga ning selle vorminõuded varieeruvad olulisel määral. Finantsaruandele lisatakse kõik võrgustiku ja sellega seotud projektide väljaminekuid kajastavad kuludokumendid. Inimressursi kasutamist kajastavatele kuludokumentidele lisatakse tavaliselt iga spetsialisti/eksperti tööaja arvestuse leht. Samuti esitatakse finantsaruandes ülevaade iga eelarve rea kasutatud ressursi ja jäägi kohta.

e) Lõppraport on iga võrgustiku kohustuslik väljund. Aruannetest on see kõige põhjalikum ja kajastab võrgustikutööd retrospektiivselt. Lõppraport on aruanne võrgustiku tegevustest, võrgustikutöö tulemustest ja väljunditest, võrgustikutöö ajal tehtud tähelepanekutest ja soovitustest kasusaajale ning võrgustiku ressursside kasutusest. Lõpparuanne sisaldab lisana kõiki olulisemaid dokumente, mis on võrgustikutöö jooksul koostatud.

#### **5.4.4. Aruande vormistamine ja esitlemine**

**Aruande struktuur** ei tarvitse olla rangelt sätestatud. Paljudel võrgustikel ja organisatsioonidel on oma aruandluse vorm, mis on kas soovituslik või kohustuslik. Peale selle võivad ka kasusaajal (võrgustiku kokkukutsujal) olla oma nõudmised aruannete struktuuri kohta. Allpool on toodud kõige tüüpilisemad aruannete komponendid.

Tiitelleht – võrgustiku nimi, võrgustiku kokku kutsunud organisatsiooni nimi, aruande tüüp, väljaandmise aeg ja rahastaja logo, kui see on nõutud.

Sisukord – peatükkide ja alapeatükkide nimetused ja leheküljed, lisade numbrid ja pealkirjad, lühendite seletused.

Eessõna – mis dokumendiga on tegemist, millist perioodi see katab ja kellele on mõeldud.

Sisukokkuvõte – lühikirjeldus võrgustiku eesmärkidest ja planeeritud väljunditest, tavaliselt LogFrame'i meetodi järgi.

Aruandlusperioodi tegevused – olulisemate tegevuste nimekiri, viited ettetulnud probleemidele.

Järgmise perioodi tegevuste plaan – planeeritud tegevuste nimekiri, viited muudatustele võrreldes lähtearuandes planeerituga, vajalike muudatuste põhjendused.

Probleemid ja soovitused – probleemid ja takistused võrgustikutöö keskkonnas, võimalikud lahendused, muud võrgustiku keskkonnaga seotud soovitused.

Ressursside kasutus – kui palju spetsialistide, ekspertide, meeskonnaliikmete tööpäevi on aruandlusperioodi lõpuks ära kasutatud ja kui palju on alles; kui palju raha on kompenseeritavate kulude alt ära kasutatud ja kui palju kasutamata; soovitatavalt tabeli vormis.

Kokkuvõte – lühikokkuvõte aruande sisust.

Lisad – kõik olulisemad aruandlusperioodi jooksul valminud dokumendid ja materjalid.

**Aruannete esitlemine.** Aruannete saajad ja lugejad on huvitatud asjalikust, konkreetsest ja võimalikult lühikesest aruandest. Samas peab aruanne sisaldama kogu lähteülesandes nõutud teavet. Head aruannet on lihtne lugeda, sest ta on korrektne, loogiliselt liigendatud, selgelt sõnastatud ja kirjavigadeta. Heakskiidetud ehk lõplik variant aruandest võiks olla köidetud isegi siis, kui aruandest on nõutud vaid elektroonset versiooni. Köidetud aruannet on mugav kasutada ja säilitada. Aruanne näitab ka võrgustikutööd tegevate organisatsioonide imagot. Seega tuleb kasuks atraktiivne, kuid samas liialdusteta välisilme.

Tavaliselt tuleb võrgustikutöö olulisemate aruannete aruteluks kokku võrgustiku juhtkomitee. Sellisel juhul kujuneb mulje võrgustiku edukusest ka selle põhjal, kuidas aruanne ette kantakse. Tavaliselt esitleb aruannet võrgustiku juht. Esitluse juures tasub keskenduda kõige olulisematele küsimustele, sest võrgustiku detaile on juhtkomitee liikmed eeldatavasti juba lugenud. Kasulik on esmalt rõhutada võrgustikutöö edukaid momente, kui aga probleemide lahendamine sõltub juhtkomitee liikmetest, tuleb ka need arutuse alla võtta. Võrgustiku juht jätab endast parema mulje, kui reageerib positiivselt kõigile ettepanekutele ja kriitikale – ka siis, kui ta päriselt sellega ei nõustu. Juhtkomitee koosolek pole koht, kus vaidlema või tülikäsimusi lahendada hakata. Kasuks tuleb kasusaaja ja klientide panuse esiletõstmine.

## **Kasutatud kirjandus**

**Covey, S. 1999.** Väga efektiivse inimese seitse harjumust. Tallinn: Ilo.

**Korp, E., Rääk, R. 2004.** Lastekaitsetöö kohalikus omavalitsustes: käsiraamat; EV Sotsiaalministeerium, Tervise Arengu Instituut. Tallinn: Ortwil.

**Lakein, A. 1999** Kuidas võita aega ja saavutada kontroll oma elu üle. Tartu: Fontese Kirjastus, Tallinn: Ühiselu.

**Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat 2000.** Phare / Siseministeerium / Esko Koolitus.

**Siimon, A. 2001** Aja juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

**Võrgustikutöö lapsed ja noored. Käsiraamat 2004.** Abivahend võrgustike loomiseks. Taani Sotsiaal- ja Tervishoiuministeerium, Harju Maavalitsus.



# VI

JUHTUMIKORRALDUSE PRAKTIKA EESTIS:  
JUHTUMI KÄSITLEMISE ALUSED SOTSIAAL-,  
TÖÖTURU-, KRIMINAALHOOLDUS-  
JA REHABILITATSIOONISÜSTEEMIS

## **VI JUHTUMIKORRALDUSE PRAKTIKA EESTIS: juhtumi käsitlemise alused sotsiaal-, tööturu-, kriminaalhooldus- ja rehabilitatsioonisüsteemis**

Kuigi üldjoontes kulgeb juhtumikorralduse protsess mööda ühtset rada, sõltub iga juhtumikorraldaja töö täpsem korraldus ja kasutatavad töötehnikad valdkonnast ja organisatsioonist, kus juhtumikorraldaja oma teenuseid pakub. Selles peatükis käsitletakse juhtumikorraldaja töö erisusi tööturu-, kriminaalhooldus-, rehabilitatsiooni- ja sotsiaalhoolekandesüsteemis kohaliku omavalitsuse tasandil.

### **6.1. Juhtumi käsitlemise alused sotsiaalhoolekandesüsteemis kohaliku omavalitsuse tasandil**

*Karin Kiis*

#### **6.1.1. Juhtumi käsitlemise üldised põhimõtted**

##### **Kohalik omavalitsus kui lähim abiosutaja toimetulekuraskustes inimestele**

Hoolekande subsidiaarsusprintsipi järgi on toimetulekuraskustes inimestele abi osutamine esmajärjekorras kohaliku omavalitsuse ülesanne. Vallas või linnas elavale isikule on sotsiaalteenuste, sotsiaaltoetuste, vältimatu sotsiaalabi ja muu abi andmist kohustatud korraldama elukohajärgne valla- või linnavalitsus. Väljaspool oma elukohta viibivale isikule korraldab abiandmist valla- või linnavalitsus, kelle halduspiirkonnas ta viibib, kooskõlastatult isiku elukoha valla- või linnavalitsusega (täpsemalt vaata peatükist II).

Uue sotsiaalhoolekandekontseptsiooni rakendumine tähistab nihet teenustepõhiselt lähenemiselt vajaduspõhisele mudelile ehk kliendikesksele hoolekandele, kus kesksel kohal on inimene oma vajadustega, pakutav teenuste ja toetuste komplekt töötatakse välja konkreetsest inimesest ja teda ümbritsevast keskkonnast lähtudes (sotsiaalhoolekande kontseptsioon 2004). Selline mudel eeldab kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötajalt juhtumipõhist lähenemist oma töös.

##### **Sotsiaaltöötaja kliendid kohalikul tasandil**

Kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja klientideks on eelkõige inimesed, kes veel või enam pole tööealised või -võimelised (lapsed, eakad, erivajadustega inimesed jne). Ka tööealistel inimestel, kel puudub sissetulekut tagav töö on õigus saada sotsiaalabi kuni seda vajatakse. Samas tuleb tööealisi ja -võimelisi toimetulekutoetuse saajaid motiveerida tööd otsima ja tööle asuma. Niisuguste klientide puhul on kohaliku tasandi ülesanne tagada sujuv ja paindlik üleminek hoolekandeteenustelt tööturumeetmetele ja vastupidi (vt joonis 2). Eelkõige tähendab see aktiivsete tööhõivemeetmete ja muu abi osutamist kliendi töölesaamise ja tema tööturul püsimise toetamiseks. Teisalt võib sotsiaalabi andmise siduda eesmärgist tulenevalt valmisolekuga otsida ja vastu võtta sobivat tööd, osaleda õppes või rehabilitatsioonis. Nii kliendi kui ka sotsiaaltöötaja üldised kohustused ja õigused abi andmisel kohalikul tasandil on sätestatud sotsiaalhoolekandeseadusega (täpsemalt vaata peatükist II).

##### **Ühekordne abi versus juhtumipõhine töö**

Pärast esmahindamist tuleb sotsiaaltöötajal üldjuhul langetada otsus, kas konkreetse kliendi toimetuleku tagamiseks piisab ühekordsest abist, olgu selleks teenus või toetus,

või tuleb eelistada juhtumikorraldust. Juhtumikorralduslikku lähenemist vajavad eelkõige multiprobleemsed kliendid, kellele on vaja toimetulekuraskuste leevendamiseks osutada kombineeritud abi pikema aja jooksul. Ühekordse abi andmise ja juhtumikorralduse erinevused on välja toodud tabelis 4.

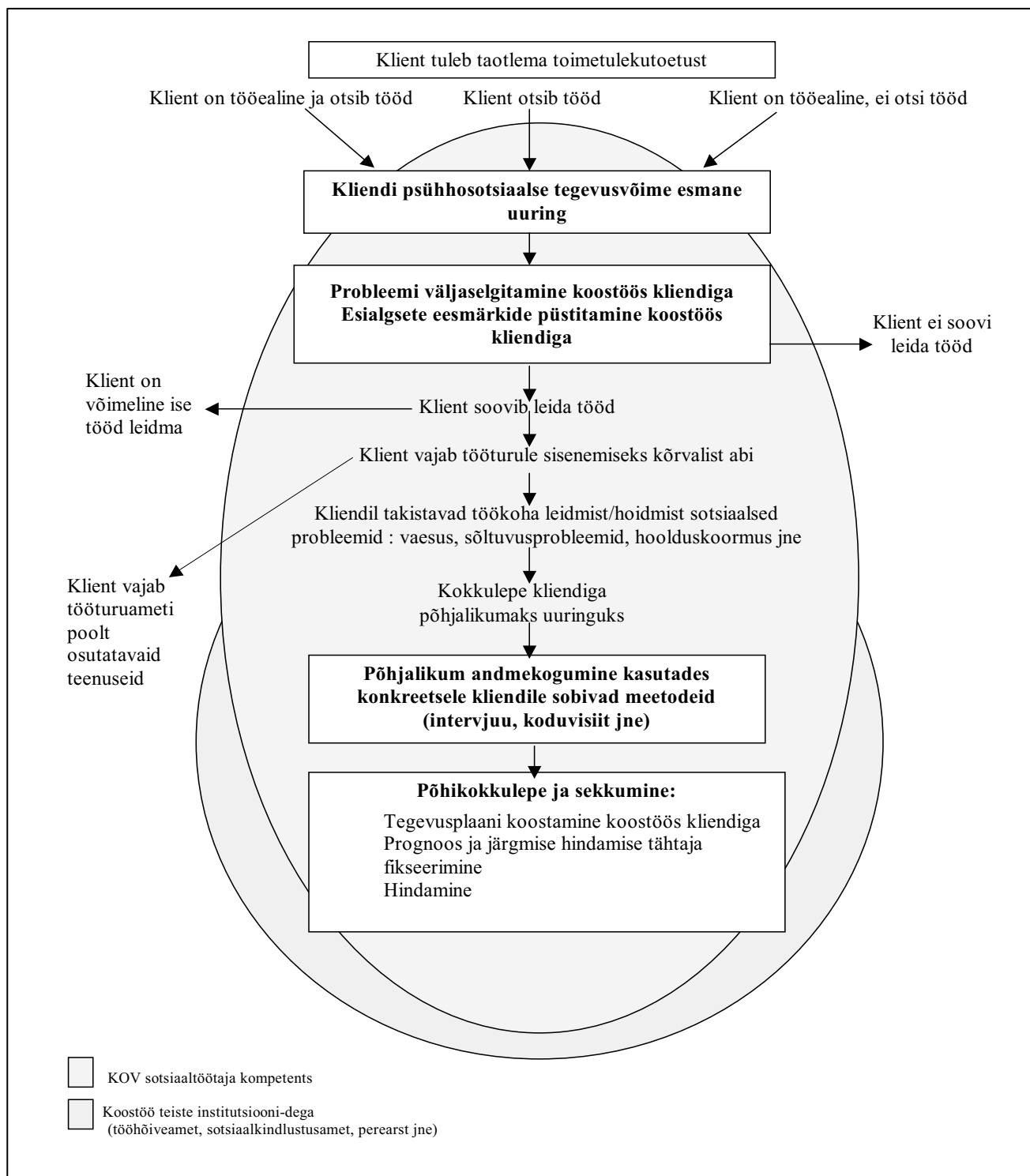
Tabel 4. Ühekordsele abile orienteeritud sotsiaaltöö ja juhtumikorraldus kohaliku omavalitsuse tasandil (autori koostatud)

<i>Protsessi etapid</i>	<i>Ühekordsele abile orienteeritud sotsiaaltöö</i>	<i>Juhtumikorraldus</i>
<b>Kontakti loomine kliendiga</b>	Probleemi selgitamine ja sõnastamine. Klient esitab oma tõlgenduse abivajadusest ja probleemidest. Sotsiaaltöötaja selgitab välja, milliste vajaduste katmiseks saab tema abi osutada.	Probleemi selgitamine ja sõnastamine. Sotsiaaltöötaja ja klient sõnastavad probleemi ühiselt. Klient ja sotsiaaltöötaja sõlmivad nn eelkokkuleppe (vt peatükki 4.3.)
<b>Hindamine</b>	Probleemiga seotud tegurite ja kliendi vajaduste väljaselgitamine. Hindamisel on rõhuasetus kliendi ja sotsiaaltöötaja poolt töö esimeses etapis sõnastatud probleemiga seotud tegurite kindlaksmääramisel ja nende probleemidele lahenduste otsimisel.	Kliendi iseseisvat toimetulekut takistavate tegurite ja kliendi vajaduste identifitseerimine. Hindamine sisaldab ka kliendi olemasolevate ressursside ja tuguvuste kindlaksmääramist ning see lähtub kliendist kui tervikust.
<b>Eesmärgi sõnastamine</b>	Sotsiaaltöötaja ja klient panevad koos paika sekkumise eesmärgi. Eesmärk on piiritletud organisatsiooni pakutavate teenustega ja sotsiaaltöötaja rolliga asutuses, kuhu klient pöördus abi saamiseks.	Eesmärk sõnastatakse, lähtudes kliendi vajadustest ja olemasolevatest ressurssidest. Sotsiaaltöötaja toetab kliendi orienteeritust muutustele.
<b>Planeerimine</b>	Valitakse probleemi lahendamiseks vajalik toetus või üksikteenus.	Lähtuvalt eesmärkidest kujundatakse lahendusstrateegiad, mis käsitlevad klienti kui tervikut. Kliendi individuaalsete vajaduste ja tema elukeskkonna põhjal koostatakse sekkumisplaan ehk teenuste pakett.
<b>Sekkimine</b>	Kliendile osutatakse ühekordset abi kas teenuse või toetuse näol.	Rakendatakse koostatud sekkumisplaani ja teenuste paketti.
<b>Tulemuste seiramine ja hindamine</b>	Regulaarset monitooringut ja tulemuste hindamist ei tehta. Teenuse või abi saamiseks peab klient uuesti sotsiaaltöötaja poole pöörduma.	Sotsiaaltöötaja jälgib kliendile abi osutamist ja hindab koos temaga eesmärgi saavutamist, lähtudes sellest, kuidas aitavad osutatavad teenused kaasa probleemi vähenemisele. Juhtumi lõpetamisel hinnatakse tulemusi ja vajaduse korral alustatakse uut tsüklit: hinnatakse, täpsustatakse sekkumisplaani ja jätkatakse tööd.

### **Juhtumikorraldus tööealiste toimetulekutoetuse taotlejatega**

Kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja töös moodustavad suure kliendigrupi tööealised ja -võimelised toimetulekutoetuse taotlejad. Lisaks ajutisele sotsiaalabi osutamisele on sotsiaaltöötaja ülesanne aidata inimesel uuesti tööturule naasta. Kui klient vajab üksnes tööturuteenuseid, peab sotsiaaltöötaja ta suunama Tööturuametisse, kus talle osutatakse vastavaid teenuseid tööotsingu kava alusel (vt alapeatükki 6.2). Kui tegemist on korduva või pikaajalise toimetulekutoetuse taotlejaga, võib klient enne tööturuteenustele suunamist vajada lisaabi. Kohaliku sotsiaaltöötaja ülesanne on tegeleda nende klientidega, kelle töölenaasmist takistab mitu psühhosotsiaalset toimetulekuprobleemi. Üldjuhul vajavad niisugused kliendid kombineeritud abi ja erinevaid toimetulekut toetavaid tugiteenuseid (vt joonist 2).





Joonis 2. Juhtumi käsitlemine pikaajaliste töötutega kohalikul tasandil (Allikas: Kiis 2005a)

### **6.1.2. Juhtumi käsitlemise etapid ja juhtumikorraldaja tegevus**

Juhtumi käsitlemise protsess kohalikul tasandil hõlmab kõiki üldisi juhtumikorralduse peamisi etappe ehk

- kontakti loomist kliendiga ja lähteinfo kogumist;
- kliendi tegevusvõime ja vajaduste hindamist, sh kliendi toimetulekut takistavate probleemide analüüsi ja olemasolevate ressursside kindlakstegemist;
- sekkumisplaani koostamist koos kliendiga ehk teenuste ja muu planeerimist varem väljaselgitatud probleemide lahendamiseks;
- sekkumisplaani rakendamist ehk kliendi sidumist talle vajalike teenuste ja muu abi pakkujatega, vajaduse korral teha koostööd teiste institutsioonidega (Tööturuamet, Sotsiaalkindlustusamet, perearst jt);
- teenuste ja muu abi kasutamise jälgimist ning tulemuste hindamist;
- vajaduse korral uut hindamistsükli ja sekkumisplaani korrigeerimist.

Kõikide ülaltoodud tegevustega tegelemine kuulub eriharidusega sotsiaaltöötaja pädevusse.

Et kohaliku omavalitsuse tasandil kulgeb juhtumikorraldaja tööprotsess üldises plaanis klassikalist juhtumikorralduse rada pidi (vt peatükki IV), siis järgnevalt keskendume eelkõige nendele aspektidele, mis puudutavad kohalikul tasandil tegutseva sotsiaaltöötaja töö erisusi juhtumikorraldajana.

#### **1) Kontakti loomine ja lähteinfo kogumine**

##### **Kontakti loomine kliendiga**

Sotsiaalhoolekandeseaduse § 29 kohaselt algab sotsiaaltöötaja ja kliendi vaheline koostöö hetkest, mil isik pöördub abi saamiseks valla- või linnavalitsuse poole. Sama seadusega sätestatakse ametnike kohustused isiku pöördumisel ja asjaajamise algatamisel (vt peatükk II).

Samas paljud kliendid ei ole pakutavatest teenustest teadlikud ega oska ennetavalt abi otsida. Probleem on tõsisem suuremates linnades, kus teave abivajajast ei jõua sotsiaaltöötajani. Seepärast võib töö juhtumiga alata ka isiku pöördumisega, kes teatab abivajajast. Sellisel juhul eelneb abivajajaga reaalsele kontaktile töö esmase pöördujaga. Pöörduja esitatud andmete põhjal teeb sotsiaaltöötaja otsuse, kas teabele reageerida või mitte. Kui ta otsustab juhtumi töösse võtta, on soovitatav n-ö tegeliku kliendiga ühendust võtta nii kiiresti kui võimalik ning alustada andmete kogumist kliendilt endalt. Juhtumikorraldaja peab andma tagasisidet ka pöördujale (mida tema antud informatsiooniga ette võeti), pidades samal ajal kinni konfidentsiaalsusnõudest.

##### **Koostöösuhte loomine**

Ka kohalikul tasandil algab töö juhtumiga positiivse koostöösuhte loomisest kliendiga. Kliendi ja juhtumikorraldaja omavaheline suhe on oluline tegur teenuse pakkumisel: positiivne koostöösuhe tõstab kliendi motivatsiooni ja muudab ta avatumaks. Ent selleks, et klient teadlikult oma käitumist muudaks, on vaja esile kutsuda muutused tema hoiakutes. Positiivse suhte loomise eesmärk on teha töö mõlemale osapoolle lihtsamaks. Koostöösuhte kujunemist võib raskendada kliendi nägemus sotsiaaltöötajast kui ametnikust, kelle peamine ülesanne on klienti kontrollida. Teisalt on väikestes kogukondades kohalik sotsiaaltöötaja sageli spetsialist, kes tunneb oma piirkonna elanikke kõige paremini ning see on hea stardipositsioon usaldusliku suhte loomiseks. Koostöösuhte loomisest ja säilitamisest on detailsemalt juttu peatükis 3.4.1.

## **Kliendi tegevusvõime esmane uuring**

Sotsiaaltöötaja alustab teabekogumist üldjuhul järgmisi aspekte uurides

- Kliendi sotsiaalmajanduslik toimetulek



**Millised on kliendi peamised sissetulekud? Kas kliendi elatusvahendid vastavad tema vajadustele? Millised on kliendi tarbimismustrid ja -harjumused? Milline on kliendi eluase ning kas see vastab kliendi vajadustele ja võimalustele?**

Uue sotsiaalhoolekandekontseptsiooni alusel tuleb kliendi majandusliku toimetuleku hindamisel lisaks rahalisele sissetulekule arvesse võtta ka üksi elava inimese või perekonna varalist seisut. Varaks loetakse kinnisvara, vallasasjadeks olevaid ehitisi ja nende osi (ka kortereid ja pooleli olevaid ehitisi), pangahoiuseid ning aktsiaid, osakuid ja muid väärtpabereid. Arvesse ei võeta üksikisiku või leibkonna vähemalt ühte aastaringseks elamiseks kasutatavat eluruumi ning igapäevaseks elamiseks, tööks ja õppimiseks vajalikke vahendeid. Samas on oluline, et ei kahjustata enesemääramise ja omandi puutumatus printsiipi. Abitaotleja majandusliku olukorra hindamine vara olemasolu põhjal ei tähenda vara hindamist üksikasjalikult, küll aga hinnatakse seda, kas perekonna käsutuses olevad varalised vahendid võimaldavad iseseisvalt toime tulla. Varahindamise mõiste sissetoomine seadusesse ei tähenda, et omavalitsuse ametnik võtab abivajaja vara arvele või sunnib teda seda müüma. Majandusliku olukorra ja vara arvessevõtmine eeldab iga üksiku taotluse puhul nõustamist, kuidas taotleja saaks oma vara toimetuleku parandamiseks paremini kasutada (sotsiaalhoolekandekontseptsioon 2004). Käsiraamatu koostamise ajal on väljatöötamisel vara hindamise meetodika, millele tuginedes saaks sotsiaaltöötaja teavet, kas perekond elab puuduses või mitte.

- Kliendi suhteid sotsiaalvõrgustikus ja sotsiaalse toetuse kättesaadavus



**Kas inimese ressursid on ammendatud? Kuidas saaks inimese lähikeskkonnas olevaid abiallikaid tema abistamisel ära kasutada?**

Sotsiaaltöötaja ülesanne on välja selgitada, kas kliendil on olemas toetusvõrgustik ja millist abi (praktilist, emotsionaalset, rahalist jne) suudab see kliendile pakkuda.

Selleks tuleb vastus saada küsimustele, kellega klient koos elab, kellega igapäevaselt suhtleb, mitu korda viimase nädala jooksul ta suhtles sugulaste, sõprade või tuttavatega telefoni teel ning kui paljusid inimesi ta tunneb nii hästi, et saab neile külla minna.

Samuti tuleb uurida, kui palju aega viimase nädala jooksul veetis ta koos inimestega, kellega ta koos ei ela: kas külastas neid ise, külastati teda või saadi kokku. Kas on olemas keegi inimene, keda ta usaldab ja kelle peale saab loota? Kas on keegi, kes saab inimest abistada tavalisest sagedamini? Kas on keegi, kes saab teda abistada pikka aega? Kas ta kuulub mõnda organisatsiooni, kus on inimesi, keda saab kaasata abistamisse?

- Kliendi toimetulekut takistavaid või toetavaid faktorid



**Millest on tingitud probleemid, mille lahendamiseks klient abi otsis? Kuidas on klient varem niisuguste probleemidega toime tulnud? Kas kliendi elus on positiivseid tegureid, mis aitavad muutusele kaasa?**

Esmase hindamise etapis saab sotsiaaltöötaja toetuda eelkõige kliendi ja/või pöörduja öeldule ning oma senise kontakti jooksul tehtud tähelepanekutele. Rusikareegel on, et tuleb olla avatud igasugusele teabele, mida on võimalik kätte saada, ega tohi rutata järelduste tegemisega. Esmase hindamise peamine ülesanne on hinnata olemasoleva info põhjal, kas kliendi olukord nõuab lähemat uurimist ning kui jah, siis millisel viisil.

Lähteinfo kogumise kohta loe lähemalt alapeatükkidest 4.2 ja 4.3.

Põhiosa andmetest, mis on vajalikud sotsiaalteenuste, sotsiaaltoetuste, vältimatu sotsiaalabi ja muu abi saamiseks saab sotsiaaltöötaja kliendilt. Teisalt annab sotsiaalhoolekandeseadus sotsiaaltöötajale õiguse saada isiku kohta talle abi andmise eesmärgil vajalikke lisaandmeid teistelt juriidilistelt ja füüsilistelt isikutelt, kui nende andmete avaldamine ei ole seadusega keelatud (vt peatükki II). Samas tuleb kliendile alati varem teada anda, kui kolmandatelt isikutelt andmeid kogutakse.

## **Probleemi väljaselgitamine ja sõnastamine**

Esmase hindamise tulemusena sõnastab klient koos sotsiaaltöötajaga peamised probleemid, mis takistavad kliendi iseseisvat toimetulekut:

- probleemi või rahuldamata vajaduse kirjeldus kliendi arvates;
- probleemi või rahuldamata vajaduse tähtsus kliendi arvates;
- aeg, mille jooksul probleem on püsinud, probleemi varasemad esinemised ja taaskäivitajad.

Kohaliku sotsiaaltöötaja poole pöördujatel on sageli piiratud ettekujutus sellest, millist abi sotsiaaltöötaja pakkuda saab, enamasti oodatakse rahalist abi ehk toetust. Sotsiaaltöötaja tööd raskendab seegi, et abisaajatel ei ole sageli motivatsiooni oma olukorda parandada, sest parem toimetulek vähendaks toetusi ja soodustusi. Seetõttu tuleb kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötajal erilist tähelepanu pöörata kliendi esialgu välja öeldud pealisprobleemi ja toimetulekut takistavate tegelike probleemide eristamisele. See tähendab, et kuigi töö lähtealuseks on kliendi nägemus oma probleemist, on sotsiaaltöötaja ülesanne aidata kliendil oma olukorda teise nurga alt vaadata ning motiveerida teda lahendama oma tegelikke probleeme ja leidma toimetuleku tagamiseks püsivamaid lahendusi kui sotsiaaltoetus (vt ka alapunkti 4.3.1).

## **2) Hindamine ja planeerimine: eelkõkkuleppe sõlmimine ja eesmärkide püstitamine**

Kui kliendi toimetulekuraskuste leevendamiseks ei piisa ühekordsest abist ning ta vajab juhtumipõhist lähenemist, on enne konkreetse kliendiga edasilikumist soovitatav sõlmida nn töökõkkulepe (vt alapunkti 4.3.1).

Vajaduse korral sisaldab töökõkkulepe kliendi nõusolekut põhjalikumaks uuringuks, mille tegemiseks kasutab sotsiaaltöötaja konkreetse juhtumiga sobivaid meetodeid (intervjuu, koduviisit vm).

Põhjalikuma andmekogumise eesmärk on anda hinnang:

- kliendi motivatsioonile lahenduse leidmiseks;
- kliendi senistele probleemi lahendamise kogemustele (millist abi on klient varem kasutanud, kas tal on varasemast ajast eluraskustest ülesaamise kogemusi, milliseid oskusi ja teadmisi on varasem eduka toimetuleku kogemus kliendile õpetanud? jne);
- kliendi füüsilisele ja intellektuaalsele suutlikkusele ning kliendi sotsiaalsele kohanemisvõimele;
- kliendi sotsiaalsüsteemide (pere, muud klienti ümbritsevad sotsiaalsed grupid, sh teised spetsialistid, kes on kliendiga seotud) ja sellele, kuidas see mõjutab kliendi toimetulekut.

Teave, mida sotsiaaltöötaja hindamise ajal teada on saanud, on konfidentsiaalne. Sotsiaalhoolekandeseaduse § 36 paneb sotsiaaltöötajale saladuse pidamise kohustuse: hoolekandetöötaja võib avaldada andmeid sotsiaalhoolekannet saava isiku või perekonna kohta ainult juhul, kui nende avaldamata jätmine ohustab teise isiku elu või tervist või kui andmed on seotud kuriteo toimepanemisega.

Samas peab esmase hindamise ja/või sellele järgnevate hindamiste tulemusel saadud informatsioon kliendile endale olema vabalt kättesaadav. Sotsiaalhoolekandeseaduse paragrahvi 35 järgi on inimesel õigus saada teavet hoolekandetöötaja valduses olevate, samuti sotsiaalhoolekandeseaduses olevate tema kohta käivate dokumentide kohta (vt II peatükki). Kui kasutatakse kirjalikku hindamisvormi ja/või tegevusplaani, on soovitatav kliendile anda nendest dokumentidest koopia.

Vajaduse korral peaks teatud osa teabest kliendi nõusolekul olema kättesaadav ka teistele spetsialistidele, kes tegelevad või hakkavad tegelema sama kliendiga (näiteks Tööturuameti piirkondliku osakonna esindaja). Et kliendiga töötada, vajab sotsiaaltöötaja omakorda juurdepääsu informatsioonile, mida haldavad teised sama kliendiga tegelevad spetsialistid ja asutused. Kliendi isikuandmeid sisaldava teabe liigutamist reguleerib isikuandmete kaitse seadus, mis sätestab ka asjassepuutuvate ametiisikute õiguse vastavat infot saada. Rusikareeglits nii eetilises kui ka seaduslikus plaanis on kliendipoolne nõusolek informatsiooni edastamisega.

Kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja lähtub juhtumiga tegeledes üldistest hindamis põhimõtetest, millest on lähemalt juttu alapeatükis 4.2.

### **3) Põhikokkulepe ja sekkumine**

Isikule või leibkonnale, kes vajab sotsiaalabi, tuleb osutada eelkõige nõustamist, sotsiaalset rehabilitatsiooni, võimaldada kohest eluaset ja muud abi ning paremaks toimetulekuks ja vaesusest väljaaitamiseks maksta samal ajal ka sotsiaaltoetusi, sh toimetulekutoetust (sotsiaalhoolekandekontseptsioon 2004).

Planeerimise ja sekkumise etapis lähtub sotsiaaltöötaja üldistest juhtumikorralduse printsiipidest (vt alapeatükki 4.3). Konkreetse tehnika kasutamine sõltub kliendist ning sotsiaaltöötaja väljaõppest ja tööstiilist.

Sagedamini tuleb sotsiaaltöötajal olla informeerija, nõustaja ja teenuste vahendaja rollis. Sotsiaalhoolekandeseadus paneb sotsiaaltöötajale kohustuse osutada kliendile sotsiaalnõustamise teenust. Samuti on sotsiaaltöötaja ülesanne hinnata sotsiaalabi vajadust ja määrata sotsiaaltoetusi. Kuigi sotsiaaltöötaja ise ei osuta kõiki kliendile vajalikke teenuseid, peab ta olema kursis kõikide sekkumismeetoditega alates klienditööst kuni grupitöö ja kogukonnasekkumiseni, et leida sobiv teenus või muu abi konkreetse kliendi toimetulekutaseme parandamiseks.

Kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja töös ei ole kindlaksmääratud vormi töökokkuleppe ja sekkumisplaani vormistamiseks. Sellegipoolest on soovitatav kasutada kirjalikku juhtumi- ja/või tegevusplaani koostamist (vt alapunkti 4.3.3). Soovi korral on võimalik abimaterjalina kasutada käsiraamatu lisas olevaid juhtumi dokumenteerimise vorme, mis sisaldavad ka tegevusplaani soovituslikku formaati. (vt lisa 1: Projekti “Juhtumipõhise võrgustikutöö koolitus” käigus väljatöötatud vormid ja juhendid).

Et kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja on sageli eelkõige teenuste vahendaja rollis, siis tuleb erilist tähelepanu pöörata võrgustikutööle ja teenusepakkujatega koostööle (vt peatükki V).

Teenuste osutamise tase ja kättesaadavus on erinevates omavalitsustes väga erinev, sõltudes iga kohaliku omavalitsuse suutlikkusest ja prioriteetidest eelarve planeerimisel. See tingib tihti olukorra, kus abistamise meetmed valitakse abi olemasolust, mitte kliendi vajadustest lähtuvalt. Sotsiaaltöötajad teevad sageli valiku põhimõttel, parem anda kliendile abi, mis on kättesaadav (kuid mis ei pruugi vastata kliendi tegelikele vajadustele), kui jätta abi üldse andmata. Kuid kui kasutatav sekkumine ei vasta kliendi tegelikele vajadustele, siis paratamatult ei ole sellest ka kasu, sest see ei lahenda kliendi probleeme. Samas suurendab iga edutu sekkumine kliendis tunnet, et tema probleemidele ei olegi võimalik lahendust leida, ning vähendab tema valmisolekut muutust ette võtta. See tähendab, et sotsiaaltöötajal tuleks oma aja- ja energiavarud suunata pigem kliendi vajadustele vastava abi leidmisele, kasutades näiteks naaberomavalitsuste abi.

#### **4) Teenuste ja muu abi kasutamise monitooring**

Tänu vahendaja rollile on sotsiaaltöötaja ülesanne üldjuhul ka teenuste kasutamise pidev kontroll ja hindamine (vt põhjalikumalt alapeatükist 4.3). Monitooring eeldab tihedat koostööd nii kliendi kui ka teenuseosutajatega. Tulemusliku monitooringu huvides tuleks sotsiaaltöötajal juba varem kliendi ja koostööpartneritega kokku leppida, millal ja kuidas tegevust hinnatakse. Vahekokkuvõtete tegemise intervall sõltub konkreetsest kliendist: mida väiksem on kliendi enda motivatsioon, seda tihedam peaks olema kontroll. Samas ei tohiks kontrolli kõrval ära unustada ka jooksva hindamise toetavat funktsiooni: monitooringu käigus tuleb jõuda selgusele, kas rakendatav abi annab soovitud tulemusi ja kas klient vajab lisaabi.

Sotsiaaltöötaja tegevused on seejuures:

- kliendi toimetulekutaseme hindamine varem paika pandud hindamiskriteeriumite alusel;
- teenuseosutajatelt ja/või koostööpartneritelt tagasiside hankimine;
- tegevuse tulemuste analüüsimine (kuivõrd on saavutatud tegevuskavas püstitatud eesmärke).

Sekkumiskava korrigeerimine võib osutada vajalikuks juhul, kui:

- rakendatav abi ei ole seni tulemusi andnud ja vahehindamise tulemused annavad alust arvata, et ka tulevikus ei ole muutused tõenäolised;
- sekkumisplaanis märgitud abi ei ole mingil põhjusel rakendunud (klient ei ole teenuseosutaja juurde ilmunud, teenuse kasutamine on takistatud teenuseosutaja tõttu jne);
- kliendi olukord on muutunud;
- sekkumisplaan on ennast ammendanud, st on saavutatud enamik või kõik püstitatud eesmärgid. Vajaduse korral tuleks hinnata, kas on vajalik koostada uus sekkumiskava, mille eesmärk on aidata kliendil saavutatud muutusi säilitada.

#### **5) Tulemuste hindamine ja juhtumi lõpetamine või uue hindamistsükli koostamine ja sekkumisplaani korrigeerimine**

Kohaliku omavalitsuse tasandil ei ole kindlaksmääratud tulemuse hindamise standardeid (nagu näiteks kriminaalhoolduses), samas on järeelhindamise tulemused aluseks juhtumi lõpetamise otsusele. Sotsiaaltöötaja teenuse kasutamisel ei ole ajalist piirangut. Juhtumi lõpetamise otsus sõltub eelkõige sellest, kuivõrd on klient suuteline oma probleeme edaspidi iseseisvalt lahendada. Ühelt poolt vähendab see survet lahendada juhtum ettenähtud ajaks ja annab võimaluse pühendada igale kliendile nii palju aega kui vajalik. Samas võib konkreetse ajapiirangu puudumine vähendada kliendi (ja vahel ka sotsiaaltöötaja) aktiivsust. Seetõttu on mõistlik koos kliendiga kokku leppida, millal töö oletatavalt lõpeb, vajaduse korral saab töö käigus ajakava muuta.

Üldises plaanis ei erine sotsiaaltöötaja tegevus juhtumi lõpetamisel tavapärasest juhtumikorraldaja tegevusest (vt alapeatükki 4.4) Tulemuste hindamiseks kasutavad meetodid sõltuvad eelkõige kasutatud sekkumismeetoditest (hindamismeetoditest oli täpsemalt juttu peatükis 4.2).

## 6.2. Juhtumi käsitlemise alused tööturusüsteemis

*Silja Paavle*

Tööturuameti juhtumikorraldaja otsene tegevus tuleneb 01.01.2006 jõustunud tööturuteenuste ja -toetuste seadusest, mis küll juhtumikorraldust teenusena ette ei näe, kuid mille alusel eeldavad osutatavad teenused juhtumikorralduslikku lähenemist. Kehtestatud seadus sätestab ka hulgaliselt vajalikke tööturuteenuseid, mille olemasolu on tööturusüsteemis rakendatava juhtumikorraldusprotsessi eduka kulgemise üks olulisemaid tingimusi.

### 6.2.1. Ajalugu ja seaduslik alus

Esialgu rakendati juhtumikorraldust tööturusüsteemis juhuslikult ja projektipõhiselt, näiteks pikaajaliste töötute puhul. Reaalselt hakati juhtumikorralduse meetodit tööturusüsteemis kasutama 2004. aastal, mil PHARE partnerlusprojekti tulemusena võeti iga maakonna tööhõiveameti juurde koosseisuväliste ametnikena tööle puuetega inimeste juhtumikorraldajad. Kokku alustas üle Eesti tööd 17 juhtumikorraldajat.

Juhtumikorraldajate tööerakendamise eesmärk oli hakata süsteemselt tegelema puuetega inimeste tööturule vahendamisega. Juhtumikorraldajate töölevõtmise vajadus tööhõiveametitesse tulenes järgmistest asjaoludest:

- Eesti Vabariigis pöörati puuetega inimeste tööhõivele riiklikul tasandil vähe tähelepanu;
- puudus toimiv võrgustik tööhõivesüsteemi ja teiste puuetega inimestega tegelevate institutsioonide vahel, mille kaudu on võimalik parandada puuetega inimeste ligipääsu tööturule ja avardada nende väljavaateid tööd leida;
- puuetega inimeste töökohtade kohandamise võimalused olid seni väga puudulikud;
- tööandjatel oli puudega inimeste kui töövõtjate vastu vähene huvi ja nad ei olnud sellest valdkonnast informeeritud (Tikerpuu-Kattel, 2005).

Tööerakendamise käigus koolitati tööhõiveametite juhtumikorraldajaid töökohtade kohandamise valdkonnas, samuti jagati neile teadmisi juhtumikorraldusest ja võrgustikutööst kui sotsiaaltöö olulisest meetodist.

Samal ajal toimusid ettevalmistused juhtumikorraldusteenuse laiendamiseks, koolitama hakati ka teiste riskigruppide juhtumikorraldajaid.

2005. aastal pakuti tööturusüsteemis juhtumikorraldust osaliselt: lisaks puuetega inimestele oli suurem tõenäosus juhtumikorraldajate vaatevälja sattuda ka pikaajalistel töötutel ja piirkonniti erinevatel sihtgruppidel, näiteks noortel ja väikeste lastega emadel. Aastast 2006 rakendus juhtumikorralduse süsteem laiemalt eesmärgiga pakkuda koordineeritud teenust kõigile riskirühma töötutele.

Dokumenteeritud aluse sai juhtumikorraldus tööturusüsteemis 2004. aastal, kui võeti vastu hoolekande- ja tööturumeetmete kontseptsioon.

Tööturumeetmete kontseptsioon sätestab juhtumikorraldusliku lähenemise põhiaspektidena:

- liikumise teenustepõhiselt lähenemiselt vajadustepõhisele;
- juhtumi lahendab algusest lõpuni üks isik;
- inimese toimetuleku arendamise ja parandamise ning sotsiaalsete probleemide (sh töötuse) tekkimise ja arenemise vältimise.

Eelnimetatud kontseptsioonide toel jagunevad ka kliendid kohaliku omavalitsuse ja tööturusüsteemi vahel üsna selgelt:

- 1) kohaliku omavalitsuse kliendid on need, kes enam või veel ei ole tööealised ja kelle peamine vajadus on hooldamine;
- 2) Tööturuameti kliendid on tööealised elanikud, kelle eesmärk on töölesaamine ja kes vajavad selleks integreeritud teenuseid.

Tööturusüsteemi juhtumikorraldaja tegevused sõnastati samuti esimest korda tööturumeetmete kontseptsioonis. Tema tegevusteks on:

1. kontakti loomine;
2. esmane hindamine;
3. vastutava juhtumikorraldaja määramine;
4. põhjalik hindamine;
5. ressursside leidmine;
6. eriteenuste pakkumine ja naabererialade esindajatega konsulteerimine;
7. püstitatud eesmärkide täitmise hindamine;
8. suunamine tööturuteenustele ja riiklikele hoolekande teenustele.

Praegu tuleneb Tööturuameti juhtumikorraldaja otsene tegevus 01.01.2006 jõustunud **tööturuteenuste ja -toetuste seadusest**, mis küll juhtumikorraldust teenusena ette ei näe, kuid mille alusel osutatakse teenused eeldavad juhtumikorralduslikku lähenemist.

Juhtumikorralduslikku teenust osutatakse tööturuteenuste ja -toetuste seaduse alusel tööturuteenusena. See on teenus, mida osutatakse töötule ja töötajale töö leidmise ja tööalase arengu soodustamiseks ning tööandjale sobiva tööjõu saamiseks.

Seadus sätestab eraldi mõistetena töötaja, töötule ja puudega töötule.

**Töötule** on isik, kes ei tööta, on töötuna Tööturuameti piirkondlikus struktuuriüksuses arvele võetud ja kes otsib tööd. Töötule otsib tööd, kui ta pöördub vähemalt kord 30 päeva jooksul Tööturuameti piirkondlikku struktuuriüksusesse.

**Töötajana** on isik, kes otsib tööd ja on töötajana arvele võetud Tööturuameti piirkondlikus struktuuriüksuses. Töötajana otsib tööd, kui ta pöördub vähemalt kord 30 päeva jooksul Tööturuameti piirkondlikku struktuuriüksusesse.

**Puudega töötule** on töötule ülalnimetatud tingimustel, kuid talle on määratud ka puue või ta on tunnustatud osaliselt või täielikult töövõimetuks.

Kõigile Tööturuametis töötuna arvele võetud inimestele koostatakse **individuaalne töötajategevuskava**, mille eesmärk on töötulele töö leidmiseks ja tööerakendamiseks vajalike tegevuste kavandamine. Kahes osas koostatav individuaalne tegevuskava on juhtumikorraldaja tegevuste planeerimise üks aluseid.

Individuaalse töötajategevuskava esimene osa koostatakse isiku töötuna arvelevõtmisel, teine osa pannakse kokku 18 nädala jooksul isiku töötuna arvelevõtmisest alates, kui inimene ei ole selle aja jooksul tööle rakendunud.

Kui töötule kuulub riskirühma ja seetõttu on tema tööerakendamine raskendatud, koostatakse individuaalse töötajategevuskava teine osa viivitamatult, kuid mitte hiljem kui viie nädala möödumisel töötuna arvelevõtmisest.

Riskirühma kuulub inimene siis, kui ta on:

- 1) puudega töötule, kes vajab tööerakendamisel puudest tulenevalt lisaabi;
- 2) 16–24-aastane töötule;
- 3) vabanenud vanglast töötuna arvelevõtmisele eelnenud 12 kuu jooksul;
- 4) 55-aastane kuni vanaduspensioniealine;
- 5) töötule, kes on saanud enne töötuna arvelevõtmist hooldajatoetust puuetega inimeste



sotsiaaltoetuste seaduse § 8 alusel ja kes ei ole olnud hõivatud tööga või tööga võrdsustatud tegevusega töötuna arvelevõtmisele eelnenud 12 kuu jooksul;

6) töötu, kes on saanud enne töötuna arvelevõtmist hooldajatoetust sotsiaalhoolekande seaduse § 23 lõike 2 alusel ja kes ei ole olnud hõivatud tööga või tööga võrdsustatud tegevusega töötuna arvelevõtmisele eelnenud 12 kuu jooksul;

7) pikaajaline töötu, kes ei ole olnud hõivatud tööga või tööga võrdsustatud tegevusega vähemalt 12 kuud. 16–24-aastane noor on pikaajaline töötu, kui ta ei ole olnud hõivatud tööga või tööga võrdsustatud tegevusega vähemalt 6 kuud;

8) töötu, kes ei oska eesti keelt ja kelle töölerakendamine on selle tõttu takistatud.

Individuaalse tööotsimiskava esimene osa sisaldab inimese üldandmeid, töötu kutse- ja tööalaste ning muude töölerakendamist soodustavate oskuste kirjeldust, töö leidmiseks vajalikke tegevusi (nende osutajaid ja osutamise ajakava), Tööturuameti piirkondlikus osakonnas vastuvõtul käimise aega või ühenduse võtmise sagedust, töölerakendumiseks vajataavaid tööturuteenuseid ning töötu aruandlust individuaalse tööotsimiskava täitmise kohta.

Individuaalse tööotsimiskava teine osa koostatakse vaid riskirühma töötutele ning see sisaldab:

- 1) töötu kutse-, tööalaste ja muude töölerakendamist soodustavate oskuste analüüsi;
- 2) töötu töölerakendumist takistavate asjaolude kirjeldust;
- 3) meetmete kirjeldust, kuidas töölerakendumist takistavaid asjaolusid kõrvaldada või leevendada ning kes seda abi osutab, samuti osutamise ajakava.

Töötuna registreerunutel on õigus **töötushüvitisele**, mida Eestis on kahte liiki.

**Töötutoetust** määrab ja arvutab Tööturuamet ning seda on õigus saada töötul, kes on töötuna arvelevõtmisele eelnenud 12 kuu jooksul olnud vähemalt 180 päeva hõivatud tööga või tööga võrdsustatud tegevusega ja kellel puudub sissetulek töötutoetuse ulatuses.

Sissetulekute hulka ei arvata:

- tööturuteenuste ja -toetuste seaduse alusel makstavat stipendiumi ning sõidu- ja majutustoetust;
- tasu avaliku töö tegemise eest;
- peretoetusi, välja arvatud seitsme- ja enamalapselise pere vanema toetust;
- toimetulekutoetust;
- puuetega inimeste sotsiaaltoetust;
- elatist;
- matusetoetust;
- ametiühingute vabatahtlike töötukassade makstud toetust.

Töötutoetust makstakse vähemalt kord 30 päeva jooksul ning selle maksmise aluseks on päevamäär, mis 2006. aastal on 14.30 krooni.

**Töötukindlustushüvitist** määrab ja maksab Eesti Töötukassa. Töötukindlustus on sundkindlustus, mille eesmärk on maksta hüvitisi töötuks jäämise, töölepingute ja teenistussuhete kollektiivse ülesütlemise ning tööandja maksejõuetuse korral.

Õigus töötukindlustushüvitisele on kindlustatul, kes on töötuna arvele võetud ning kellel on kindlustusstaazi vähemalt 12 kuud töötuna arvelevõtmisele eelnenud 24 kuu jooksul.

Töötukindlustushüvitist ei ole õigus saada kindlustatul, kelle töötamine või teenistus viimases töökohas lõppes:

- 1) töötaja algatusel, v.a tööandjapoolse lepingutingimuste rikkumiste korral;

2) poolte kokkuleppel;

3) töö- või teenistuskohustuste rikkumise, usalduse kaotamise, vääritud või korruptiivse teo tõttu.

Töötukindlustushüvitist saab taotleda Tööturuametist, Töötukassa teeb otsuse hüvitise määramise kohta seitsme päeva jooksul Tööturuameti piirkondlikule osakonnale dokumentide esitamise päevast alates.

Töötukindlustushüvitise maksmise aluseks on ka töötukindlustusstaaž, mida arvestatakse kindlustatu makstud töötuskindlustusmaksete alusel kuudes ja aastates.

Üks kuu kindlustusstaaži arvestatakse kindlustatule, kes on maksnud töötuskindlustusmakset ühe kalendrikuu eest, olenemata kalendrikuus töötatud päevade arvust. Iga 12 kuu kindlustusstaaž arvestatakse ühe aastana.

Kindlustusstaaži arvestus lõpetatakse ja kindlustusstaaž loetakse nulliks päevast, mil kindlustatule määratakse töötuskindlustushüvitis või töötü abiraha.

180 kalendripäeva makstakse hüvitist sellele isikule, kelle töötukindlustusstaaž on lühem kui viis aastat, 270 kalendripäeva, kui kindlustusstaaži on 5–10 aastat ja 360 kalendripäeva, kui kindlustusstaaž on kümme aastat või rohkem.

Töötukindlustushüvitist arvutatakse kindlustatu keskmisest kalendripäeva töötasust töösuhte lõpetamisele eelnenud 12 kuul. Hüvitist makstakse alates selle määramise hetkest. 1.–100. kalendripäevani makstakse 50% keskmisest töötasust, 101.–360. kalendripäevani makstakse 40% arvestatud keskmisest töötasust.

Hüvitise maksmine lõpetatakse kui lõpeb isiku töötuna arvelolek. Töötuna arvelolek lõpeb, kui isik:

- ei tule vähemalt kord 30 päeva jooksul Tööturuametisse;
- on hõivatud tööga või tööga võrdsustatud tegevusega;
- keeldub individuaalse töötusimiskava kinnitamisest;
- keeldub kolmandat korda mõjuva põhjusega pakutud sobivast tööst;
- kui ettevõtluse alustamise toetus on töötü pangakontole üle kantud;
- avaldab selleks soovi.

Kõigil töötuna ja töötusijana arvel olevatel isikutel on võimalik saada **tööturuteenuseid**. Neid osutades lähtutakse töötü ja töötusija erialast, töökogemusest, vajadustest, võimalustest ja õigusest vabalt tööd valida. Samuti järgitakse töötandja vajadust ja õigust endale vabalt töötüõudu valida ning kohalikust töötüru olukorrast.

Teenused tööturuteenuste ja -toetuste seaduses alates 01.01.2006:

- Teavitamine töötüru olukorrast – teabe andmine töötüru seisü ja muutustest, tööturuteenuste sisü ja nende saamise tingimuste kohta.
- Töövahendus – töötüle ja töötusijale sobiva töö ning töötandjale sobiva töötaja leidmine.
- Töötürukoolitus – töötüle korraldatav töötalane koolitus, kus omandatakse või arendatakse ameti- või muid oskusi, mis soodustavad isiku töötüerakendamist. Võib kesta kuni üks aasta. Töötürukoolitust ostetakse vaid koolitusluba omavatel asutustel.
- Karjäärinõustamine – töötüle ja töösuhte lõpetamise kohta teate saanud töötusijale tema isikuomadustele, haridusele ja oskustele vastava koolituse või töö soovitamise, toetamine töötalase valiku tegemisel.
- Töötüpraktika – praktilise töökogemuse saamiseks töötandja juures eesmärgiga täiendada töötü tööks vajalikke teadmisi ja oskusi.
- Avalik töö – ajutine tasuline töö, mis ei eelda kutse-, eri- ja ametialast ettevalmistust.
- Töötüharjutus – tööturuteenus töötüle töötüharjutuse taastamiseks või esmase töötüharjutuse omandamiseks.

- Abistamine tööintervjuul – tööturuteenus puudega töötule, kes vajab puudest tulenevalt abi tööintervjuul tööandjaga suhtlemiseks.
- Palgatoetus – tööandjale töötü töölerakendamiseks makstav toetus. Palgatoetust saab maksta sellise töötü töölerakendamisel, kes on olnud töötuna arvel järjest üle 12 kuu (16–24-aastase noore puhul on see aeg kuus kuud) või kes on töötuna arvelevõtmisele eelnenud 12 kuu jooksul vabanenud vanglast.
- Toetus ettevõtlusega alustamiseks – teenus töötule ettevõtluse alustamiseks.
- Tööruumide- ja vahendite kohandamine – tööandja ehitise, ruumi, töökoha või töövahendi puudega inimesele ligipääsetavaks või kasutatavaks muutmine. Tööturuamet hüvitab 50% kohandamise maksumusest, kuid mitte rohkem kui kehtestatud hüvitise (2006. aastal 30 000 krooni) ülemmäär.
- Töötamiseks vajaliku tehnilise abivahendi tasuta kasutamiseks andmine – töötamiseks vajalik tehniline abivahend on see, milleta inimesel ei ole puudest tulenevalt võimalik tööülesandeid täita.
- Tugiisikuga töötamine – tööturuteenus puudega inimesele, kes vajab puudest tulenevalt töötamiseks abi ja juhendamist.

**Puudega inimeste tööhõiveküsimumuste** seaduslik regulatsioon sai alguse 1948. aastal ÜRO inimõiguste ülddeklaratsiooniga, mis kinnitab, et diskrimineerimine töösuhtes on lubamatu. ÜRO puuetega inimeste võrdsete võimaluste standardreeglid ütlevad, et puuetega inimestel peab olema tegelik võimalus kasutada oma inimõigusi ja loodud peavad olema võrdsed võimalused vastavaks tööhõiveks.

Eesti Vabariigi põhiseaduse kohaselt on seaduse ees kõik võrdsed, kõigil peab olema õigus vabalt valida oma tegevusala, elukutset, töökohta ja isikuid ei tohi diskrimineerida mingite asjaolude tõttu.

Eesti Vabariigi invapoliitika üldkontseptsiooni (1995) kohaselt ei tohi tööelu puudutavad seadused ja määrused diskrimineerida puuetega inimesi ega takistada nende tööhõivet.

Eesti Vabariigi töölepingu seadus puuetega inimeste töölevõtmisel piiranguid ei sea. Selle seaduse järgi ei tohi aga katseaega rakendada puudega töötajate suhtes neile ettenähtud töökohtadel (nt kaitstud töökohad). Tervise halvenemise korral võib arstitõendi alusel nõuda teisele tööle üleviimist, kuid tööandja võib seda teha juhul, kui ettevõttes on olemas sobiv töökoht ja vastavad tingimused. Kohustust üleviimiseks pole.

Tööandja võib lõpetada nii määramata kui ka määratud ajaks sõlmitud töölepingu töötaja pikaajalise töövõimetuse tõttu, teatades töölepingu lõpetamisest vähemalt kaks nädalat ette. Sellisel alusel on tööandjal õigus lõpetada tööleping, kui töötaja on töövõimetuse tõttu töölt puudunud üle nelja kuu (tuberkuloosi haigestunu üle kaheksa kuu) järjest või üle viie kuu kalendriaasta jooksul.

Puhkuseseadus annab puudega inimestele õiguse pikendatud ehk 35-päevasele puhkusele.

Töö- ja puhkeajaseadus ei kohusta tööandjat puudega inimese suhtes osalist tööaega rakendama. Küll on selle seaduse kohaselt osalisele tööajale õigus naisel, kes kasvatab puudega last.

Töötervishoiu ja tööohutuse seadus kohustab tööandjat looma inimesele sobivad töö- ja olmetingimused ehk kohandama töö ja töötamiskoha puudega inimese kehaliste ja vaimsete võimetega.

## 6.2.2. Põhimõtted

Juhtumikorraldusliku lähenemise põhiideed sätestati 2004. aastal vastu võetud tööturumeetmete kontseptsioonis. Selle kohaselt lähtub Tööturuametis rakendatav juhtumikorraldus asjatundlikust teenuse vajaduse hindamisest. Arvesse võetakse iga kliendi erialaseid teadmisi ja oskusi ning abiandmine on individuaalselt suunatud ja pikaajaliselt töötuks jäämise riske vältiv.

Juhtumikorralduse kandev põhimõte on seega lahendada juhtum algusest lõpuni ühe isiku poolt eesmärgiga arendada ja parandada inimese toimetulekut ning vältida sotsiaalsete probleemide (sh töötuse) tekkimist ja süvenemist (2004. aasta tööturumeetmete kontseptsioon).

## 6.2.3. Teenuse sisu

Tööturumeetmete kontseptsioon sätestab juhtumikorraldaja tegevustena:

- kontakti loomise kliendiga;
- kliendi esmase hindamise (taustaandmete kogumine);
- vastutava juhtumikorraldaja määramise;
- põhjaliku hindamise – hinnatakse kliendi võimeid, probleeme, keskkonda, ressursse ja selle tulemusena koostatakse tegevuskava töö leidmiseks;
- tegevuskava elluviimise koordineerimise;
- ressursside leidmise;
- eriteenuse pakkumise ja naabererialade esindajatega konsulteerimise;
- püstitatud eesmärkide täitmise hindamise;
- suunamise tööturuteenustele ja riiklikele hoolekande teenustele (sh rehabiliteerimise teenusele, abivahendite ostmisele jm).

Juhtumikorraldaja pakub seega kliendile tuge seni, kuni klient jõuab stabiilsesse tööturu tsooni.

Juhtumikorraldusteenuse saamine eeldab kliendi töötuna arvelolekut. Tööturusüsteemi juhtumikorraldajat eristab paljude teiste asutuste juhtumikorraldajatest tõik, et ta ei otsi endale kliente ise. Teenuse saamise eeldus on kliendi enda pöördumine ehk initsiatiiv.

Juhtumikorraldajate vaatevälja peaksid sattuma just need kliendid, kellel on töölesaamiseks vaja rohkem abi või tuge ja/või integreeritud teenuseid. Kui hindamise tulemusena selgub siiski, et klient ei vaja tööotsingul juhtumikorraldaja abi, võib juhtumikorraldaja suunata kliendi tagasi töövahenduskonsultandi juurde.

## 6.2.4. Eesmärk

Tööturuametite juhtumikorraldus sarnaneb kõige rohkem juhtumikorralduse kliinilisele mudelile, millest kirjutab Karin Kiis (2005b) oma artiklis, viidates Steinile ja Testile. See mudel hõlmab endas kõiki juhtumikorralduse vahendusmudeli funktsioone, kuid kliendi vajaduste hindamisele, teenuste planeerimisele, teenuse osutamise korraldamisele, teenuse kasutamise jälgimisele ja hindamisele ning teenuse kasutamise tulemuste ja kliendi staatuse hindamisele lisandub teatud teenuste (näiteks nõustamise, psühhoteraapia, toimetulekuoskuste õpetamise, kriisisekkumise jne) otsene osutamine. Keskne element selle mudeli puhul on siiski kliendiga püsiva kontakti ja usaldussuhte saavutamine, mis võimaldab lisaks põhjalikule vajaduste hindamisele kiiresti reageerida kliendi muutunud olukorrale ning õigel ajal sekkuda. Juhtumikorraldaja roll kliinilises mudelis eeldab spetsiifilisi klienditööoskusi (Kiis 2005b).

Tööturusüsteemis vähendatakse juhtumikorraldusmeetodi alusel kliendi tööalaseid piiranguid ja suurendatakse tema võimalusi ning sobitatakse parimal võimalikul moel erinevaid osapooli (tööandja ja töövõtja). Seega on juhtumikorraldaja erivajadusega inimese nõustaja ja jõustaja, kuid teiselt poolt suhtleb ta tööandjatega, et leida

inimestele rohkem võimalusi tööks.

Sellises olukorras töötavaid juhtumikorraldajaid võib võrrelda tõlkidega, kes aitavad osapooltel üksteisest aru saada, ennetades olemasolevaid ja võimalikke tekkivaid riske.

### 6.2.5. Tegevused

Eelnevalt lähtuvalt on juhtumikorraldusliku protsessi põhiastmed tööturusüsteemis:

- olukorra ja osapoolte hindamine;
- planeerimine;
- elluviimine;
- koordineerimine;
- kontrollimine ja
- protsessi hindamine.

Neid tegevussamme saab edukalt ellu viia vaid juhtumikorraldaja, tööandja ja töövõtja usalduslikus koostöös. Töövõtja puhul ei piisa siiski vaid tahtest tööle minna, olulisim tegur on tööks valmisolek. Tööturuametis töötava juhtumikorraldaja töö eesmärk pole oma kliendi edukaks muuta, vaid kõrvaldada takistused tema edukuse teelt.

Üks juhtumikorralduse protsessi nurgakivisid tööturusüsteemis on hindamine, mis annab juhtumikorraldajale teavet kliendi

1. sotsiaalsest taustast (lähivõrgustikust, elamistingimustest, toimetulekust);
2. tööskuste ja -kogemuste, samuti sellealaste soovide kohta;
3. erivajaduste (tervise) kohta.

Hindamise tulemusel selgunule saab üles ehitada kogu järgneva klienditöö, konkreetsete tegevused pannakse kirja individuaalsesse tegevuskavasse.

Tööturusüsteemi juhtumikorraldaja tegevust võib võrrelda riskihindamisega. Teadmine, kuidas käitus klient varem tööturul ja kuidas ta käitub praeguses elusituatsioonis, annab võimaluse otsida ja luua tingimusi võimalikult hea tulevase käitumise saavutamiseks.

Hindamise eesmärk on koguda võimalikult palju õiget infot (arvestades kohta ja aega, milles klient parasjagu viibib ning olemasolevaid võimalusi) ja saada teada võimalikud riskifaktorid. Hästi tehtud hindamise tulemusena on võimalik suhelda kõigi vajalike võrgustikutöö osalistega ning individuaalse tegevuskava toel koostada plaan riskide käsitlemiseks, määratledes selles igatüüpe rolli ja vastutuse.

Tööturusüsteemi juhtumikorraldaja tegevus on kahesuunaline ja ainult see tagab teenuse efektiivse toimimise. Tööturusüsteemis on juhtumikorraldaja tegevused suunatud nii kliendile kui ka tööandjale, kuid lahendused luuakse üksikisiku tasandil.

Kindlasti on üheks olulisemaks juhtumikorraldustöö efektiivse toimimise eelduseks oma sihtgrupi ja tööandja nõuete ja vajaduste tundmine. Töötades peab juhtumikorraldaja kasutama oma kompetentsust ja oskusi nii, et esikohale jäävad kliendi (nii töötaja kui ka tööandja) huvid.

Klient peab olema kaasatud kõikidesse tööerakendumise protsessi etappidesse võimalikult palju, kliendi kaasatus ja tegutsemisaktiivsus peaksid kindlasti kirja saama ka kõikidele töötutele koostatavas individuaalses tegevuskavas.

Juhtumikorraldajate töö üks reegel on kindlasti seegi, et kolmandatele isikutele edastatakse klienti puudutavat teavet üldjuhul vaid kliendiga kokkuleppel. Kui mängus on kliendi elu või tervis, on soovitatav võrgustikutöö põhimõtetest lähtuvalt teavet edastada ka ilma kliendi nõusolekuta.

Kliendi areng võib ka tööturusüsteemi juhtumikorraldajalt eeldada teenuseid, mida süsteemisiselt ei pakuta. Sellisel juhul on oluline, et spetsialist teavitab klienti kogukonna teenustest ja teenuseosutajatest, samuti selle maksumusest ja teenuse hüvitamise võimalustest. See eeldab pidevat võrgustikutööd kohalike parteritega.

## 6.2.6. Puudega inimeste juhtumikorraldus

Puuetega inimeste juhtumikorraldajate juurde suunatakse need puudega inimesed, kellel on haiguse või puude tõttu tööturule pääsemine raskendatud. Tööturu mõttes on puudega inimene see, kellel on puue või pikaajaline haigus, mis kestab vähemalt 12 kuud ja takistab töölesaamist või töötamist. Inimesele määratud töövõimekaotuse protsendi suurus või puude raskusaste rolli ei mängi.

Oluline on, et juhtumikorraldajalt saavad abi otsida ka 100% töövõimetuks tunnistatud inimesed. Põhjuseks on asjaolu, et töövõimetus kindlakstegemisel lähtutakse terviseseisundist tingitud üldisest töövõime kaotusest, mitte inimesele alles jäänud töövõimest või võimest mingit konkreetset tööd teha. Tegelikult võib ka pensionisüsteemi kriteeriumite järgi 100% töövõimetuks tunnistatud inimene sobiva töö ja tingimuste olemasolul olla võimeline töötama ja sissetulekut teenima.

Kõigi puuetega inimestele osutatavate teenuste eesmärk on kliendi võimalikult suur iseseisev toimetulek töösituatsioonis oma tervist kahjustamata.

Tööturuametites töötavate puuetega inimeste juhtumikorraldajate töö toetub põhimõttele, et kõik inimesed saavad töötada, kui nad on motiveeritud ja neil on loodud töötamiseks vajalikud tingimused. Juhtumikorraldaja töö on aidata erivajadustega inimestel jõuda avatud tööturule, tehes selleks koostööd teiste tööturuspetsialistidega (kutsenõustaja, koolituskonsultant jt).

Tööandjale sobiva töötaja otsimisel tuleb juhtumikorraldajal teha järgmised toimingud:

- kliendi põhjalik hindamine;
- kliendile individuaalse tegevuskava koostamine puudest tulenevaid piiranguid arvestades;
- töö- ja ametikoha hindamine;
- tööandja ootuste ja nõudmiste ning kliendi piirangute kooskõlastamine;
- töökoha kohandamise (spetsiaalsete töövahendite muretsemise) vajaduse väljaselgitamine igal konkreetset ametikohal;
- kohanduse eelarve koostamine;
- töösuhte kulgemise jälgimine.

Seega on Tööturuameti struktuuriüksuste juhtumikorraldajate peamine ülesanne siduda inimene tema vajadusele vastavate teenuste ja toetustega, et pakkuda talle isiksusest lähtuvalt abi, hinnata põhjalike intervjuude põhjal kliendi võimeid, probleeme, keskkonda ja ressursse ning koostada klienti kaasates tegevuskava töö leidmiseks.

Sellest tulenevalt on tööturusüsteemi juhtumikorraldaja töö üks sihtidest kliendi ja teda aitavate personaalsete, sotsiaalvõrgustiku ja kogukonna ressursside seostamine eesmärgiga aidata kliendil lahendada oma probleeme ning teisest küljest õpetada klient olema ise enda juhtumikorraldaja, et tulevikus võimalikult iseseisvalt oma vajadusi ja võimalusi kindlaks määrata.

## 6.2.7. Juhtumi lõpetamine

Juhtumikorraldusprotsessi hindamisel on oluline meenutada, mis oli probleem ja mida selle lahendamiseks planeeriti, mida tehti ja kuhu jõuti ning millised on edasised vajalikud teenused. Kui tööturusüsteemis teenuseid ja abi pakkuda pole, on kliendi huvides oluline teenus lõpetada, sest see on oluline osa plaanipärasest juhtumikorraldusest. Lõpetamise ajal võiks aidata kliendil tulevikuplaane sõnastada ning vaadata koos tagasi kogu tehtud tööle. Oluline on see, et pärast n-ö ametlikku lõpetamisrituaali jääks kliendile teadmine, et tal on alati võimalus spetsialisti vastuvõtule tagasi pöörduda.

Tööturusüsteemis rakendatav juhtumikorraldus on seadusega piiritletud teenus ning selle saamise tingimuseks on töötuna või tööotsijana arvel olemine. Kui lõpeb inimese töötuna arvelolek, lõpeb ka juhtumikorraldusteenuse osutamine.

See on tööturusüsteemis pakutava juhtumikorraldusteenuse peamisi puudusi: tööturule jõudmist toetatakse töölesaamise momendini. Tegelikuses on vaja klienti toetada, kuni tema stabiilse tööturu tsooni jõudmiseni, see tähendab seni, kuni inimene on tööturul kohanenud, oma töö selgeks saanud ja tema võimalused taas töötuks jääda on oluliselt vähenenud.

Kuid ka seaduslikke teenuseid pakkudes tegelevad juhtumikorraldajad klientidega kaudselt edasi neile toetavaid tööturuteenuseid pakkudes.

Palgatoetusega tööle asumise järel saab töösuhet jälgida eelkõige tööandja esitatava tööajatabeli või palgatõendi kaudu. Kui tööandja tuleb vajalikku maksedokumenti Tööturuametisse esitama, on juhtumikorraldajal võimalus hoida temaga sidet ja uurida, kuidas töösuhe kulgeb.

Kui riskirühma töötut saab toetust ettevõtluse alustamiseks, peab ta Tööturuametile esitama aruande vähemalt kaks korda esimese tegutsemisaasta jooksul. See on taas juhtumikorraldaja võimalus uurida tegevuse kulgu. Mõnikord on võimaldab pisikeste probleemide kohene lahendamine ära hoida suuremad.

Tööruumide ja vahendite kohandamise teenuse puhul tasub Tööturuamet tööandjale 50% töökoha ja -vahendi kohandusest ning tööandja peab talle makstud summa tagastama, kui teenistussuhe lõpetatakse tööandja algatusel enne kolme aasta möödumist alates töölepingu sõlmimisest või ametisse nimetamisest, välja arvatud juhul, kui töötaja rikub töö- või teenistuskohustusi, kaotab usalduse tööandja silmis, sooritab vääritud või korrupsiivse teo või kui ta ei vasta ametikohale või tehtavale tööle oma tööoskuste või tervise poolest. Et nimetatud asjaolusid vältida ja neil silma peal hoida, oleks vaja, et juhtumikorraldaja kontrolliks vähemalt selle perioodi vältel perioodiliselt asutust ja tööle rakendunud töötut.

Töötamiseks vajalik tehniline abivahend antakse töötule tasuta kasutada kuni kolmeks aastaks või teenistusse määratud ajaks. Vahendi kontrollimine jätab taas juhtumikorraldajale võimaluse hoida end kursis töösuhete kulgemisega.

Tugiisikuga töölerakendamise puhul saab puudega töötule teenust osutada kuni 12 kuud 700 tunni ulatuses. Teenuse saamine eeldab, et tööandja koostab toetavate tegevuste kohta pidevalt aruandeid ja ajagraafikut. Teenuse osutamine eeldab juhtumikorraldajapoolset pidevat hindamist ja võimalike ettetulevate probleemide puhul ka võrgustikutööd, et tagada kliendi võimalikult pikaajaline tööga hõivatus

Kõige problemaatilisem koht Tööturuameti juhtumikorraldajale on töötut seadusejärgne kohustus pöörduda 30 päeva jooksul Tööturuameti piirkondlikku osakonda. Kui inimene ei pöördu, lõpeb tema töötuna arvelolek. Tegelikuses ei pruugi see alati tähendada kliendi abivajaduse lõppu, vaid ta kaob tihti koos oma probleemiga. Kliendikeskne juhtumikorraldus tähendaks sellisel puhul Tööturuameti juhtumikorraldaja ja võrgustikupartnerite initsiatiivi, et välja selgitada kliendi mittepöördumise põhjus ning suunata ta vajaduse korral abi saama mõne teise võrgustikupartneri käest.

Riskirühmade töölerakendamisel on väga oluline, et analüüse ja hinnanguid koostataks jätkuva dünaamilise protsessina, mille puhul hinnangu objektiks on nii isik ja teda ümbritsev keskkond kui ka isiku ja keskkonna kokkusobivus. (Parker jt 1989).

Kindel on see, et hästi korraldatud ja omavahel seostatud teenused muudavad riskirühmadesse kuuluvate inimeste väljavaateid tööturul positiivses suunas, kohandades inimeste võimed tema tööülesannetega.


Tikerpuu-Kattel (2005) möönab puuetega inimestega tegelevate juhtumikorraldajate tegevusele hinnangut andes, et puuetega inimestega tegelemine on väga aeganõudev töö, sest sihtrühma spetsiifikast tulenevalt on vaja väga põhjalikku individuaalset lähenemist ja nõustamist. Sellele tuginedes võib väita, et projektitegevustega alguse saanud juhtumikorralduslik töö kannab puuetega inimeste tööhõive edendamise valdkonnas vilju alles tükk aega pärast selle alustamist.

Juhtumikorraldajate töö puuetega inimestega on algatanud erinevate osapoolte vahel vajaliku dialoogipidamise, mis on paranenud uusi juhtumikorralduslikku tegevust toetavaid teenuseid sisaldava uue seaduse rakendumisperioodiks. Sellel on oluline positiivne mõju just koostöö ülesehitamisele, mis laieneb tööturusteemil kindlasti ka kõikide riskirühmade juhtumikorraldusse.

### **6.3 Juhtumipõhine lähenemine tööotsingul**

*Karin Kiis*

Töötute ja tööotsijatega tegelemine kuulub mitme institutsiooni pädevusse. Tööturuamet osutab tööturuteenuseid nendele klientidele, kes on valmis kohe tööle asuma, otsivad tööd ja on end Tööturuametis arvele võtnud. Kohaliku omavalitsuse ülesanne on tagada tööealiste klientide puhul sujuv ja paindlik üleminek hoolekandeteenustelt tööturumeetmetele ja vastupidi. Kriminaalhooldussektoris on kliendi tööturule rakendumise toetamine sageli üks olulisematest tööloikudest kliendi sotsiaalsel rehabiliteerimisel. Erivajadustega tööotsijatega tegeleb eelkõige Tööturuamet, kuid vajaduse korral osutavad kliendile töö leidmiseks ja säilitamiseks vajalikku lisaabi ka rehabilitatsioonispetsialistid. Kõik eelnimetatud spetsialistid pakuvad teatud üksikteenuseid, kuid kui vaja, kasutavad tööotsija toetamisel ka juhtumipõhist lähenemist.

 Juhtumikorraldusliku lähenemise puhul on juhtumikorraldaja eesmärk siduda klient teenustega, mis toetavad tema aktiivset tööotsingut, ja vajaduse korral muuta keskkonda ehk aidata luua selliseid tingimusi, mis soodustavad kliendi (taas)sisenemist tööturule.

Juhtumikorraldaja tegevuse aktiivse tööotsingu toetamisel võib jagada kaheks:

1. tööotsija ettevalmistamine aktiivseks tööotsinguks ja tööturubarjääride vähendamine;
2. tööotsija sidumine teenuste ja muu abiga, mis tagab eduka tööerakendumise.

Et nimetatud tööloikudes kulgeb juhtumikorraldaja tööprotsess üldises plaanis klassikalist juhtumikorralduse rada pidi (töö täpsem sisu sõltub ka organisatsioonist ja osakonnast, kus juhtumikorraldaja oma teenust pakub), siis keskendutakse selles peatükis eelkõige nende kahe tööloigu üldiste printsiipide kirjeldamisele. Erivajadustega tööotsijatega seotud juhtumikorralduse protsessi Tööturuametis on detailsemalt kirjeldatud alapeatükis 6.2.

#### **6.3.1. Tööturule sisenemise barjäärid**

Takistusi, mis raskendavad inimese tööturule (uuesti) sisenemist on mitmesuguseid. Nn tööturubarjäärid võib tinglikult jagada kolmeks: indiviidi, keskkonna ja süsteemi tasandi barjäärideks (vt joonist 3).



### *1) Tööturule sisenemise barjäärid indiviidi tasandil*

Sellesse rühma kuuluvad takistused lähtuvad eelkõige kliendist endast, näiteks sõltuvus- ja terviseprobleemid; töökoha leidmist või hoidmist mõjutavad käitumismustrid ja elustiil. Kliendi suutmatuse taga endale (uuesti) tööturul kohta leida on sageli ebasobiv haridus või ebapiisav kutsekvalifikatsioon, puudulikud või minetatud tööoskused. Vahel võivad takistuseks saada puuduvad dokumendid, mille alusel saaks oma haridust või kvalifikatsiooni tõendada või end Tööturuametis arvele võtta. Kõige sagedamini puutuvad pikaajaliste töötutega tegelevad praktikud kokku kliendi madala motiveeritusega, mille taga võivad peituda väga erinevad tegurid (mitteametliku töö eest saadavad sissetulekud, pidevat hooldust vajav pereliige või väikesed lapsed, jätkuvast ebaedust tingitud käegalöömine). Samuti raskendavad tööleidmist puudulik riigikeele oskus, ebapiisavad arvuti- ja kehvapoolsed eneseesitlusoskused.

### *2) Tööturule sisenemise barjäärid keskkonna tasandil*

Tööturubarjääridena toimivad ka indiviidist sõltumatud tegurid, näiteks töökohtade nappus teatud piirkondades ja transpordiprobleemid, mis raskendavad töölkäimist kodust kaugemal. Paindliku tööajaga töökohtade ja vajalike tugiteenuste (näiteks töökoha kohandamine, tugiisik, isikliku abistaja, ajutine hoideteenus jne) puudumine teeb tööle rakendumise keeruliseks näiteks erivajadustega inimestel ja erivajadusega last kasvatavatel emadel-isadel.

Keskkonna tasandi probleemide hulka võib liigitada ka töötu napid materiaalsed ressursid, mis mõjutavad tema suutlikkust täita tööturule sisenemiseks vajalikke eeldusi, näiteks pole tööotsijal raha sõidupiletite või korralike riiete ostmiseks või autojuhiloa vormistamiseks. Inimese lähikeskkond võib tema toimetulekut oluliselt toetada, kuid võib juhtuda ka vastupidi: väike ja töö leidmise seisukohalt mittefunktsionaalne sotsiaalsüsteem võib osutada oluliseks takistuseks inimese tööturule naasmisele. Näitena võib tuua vanglast vabanenud isikud, kellel napib legaalse töö leidmiseks vajalikke kontakte.

Sotsiaaltöö praktika näitab, et väikestes kogukondades avaldab olulist mõju ka ümbritsevate negatiivne hoiak konkreetse kliendi suhtes. Paraku võime kohata eelarvamuslikku suhtumist erivajadustega inimeste ja eesti keelt mittevaldavate tööotsijate suhtes nii tööandjate kui ka kogukonna liikmete hulgas. Keskkonna mõjust rääkides ei saa jätta arvestamata seda, et tööturul pakutavad palgad jäävad alla reservatsioonipalgale ehk madalaimale töötasule, mille juures on inimene nõus tööle asuma. Miinimumpalk ei võimalda mõnel juhul katta isegi töölkäimisega seonduvaid lisakulutusi, näiteks transpordikulusi.

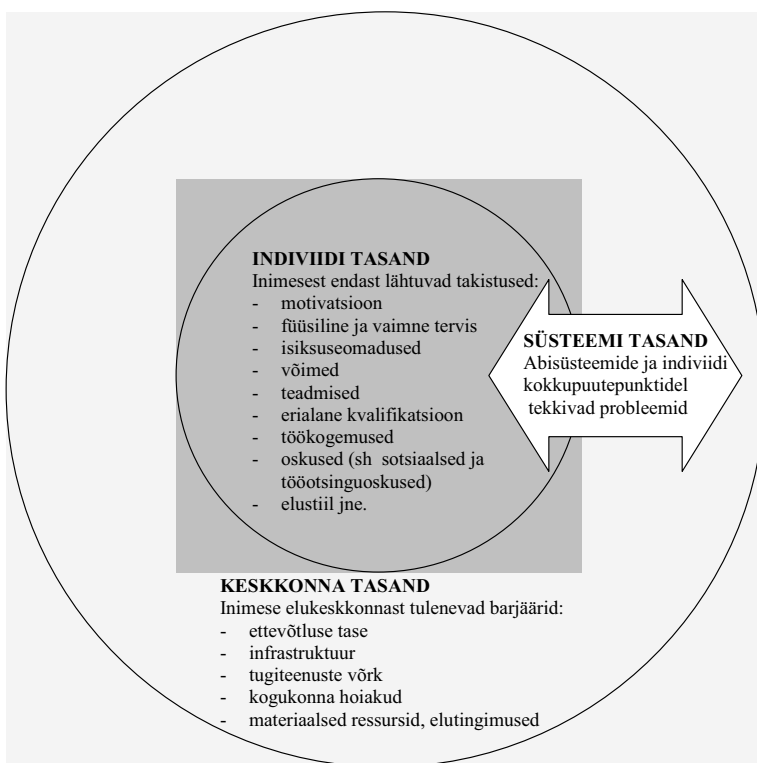
### *3) Abisüsteemide ja indiviidi kokkupuutepunktides tekkivad probleemid*

Paradoksaalsel kombel peitub osa takistusi nendes samades süsteemides, mis on loodud töötutele abi pakkumiseks. Sotsiaabisüsteem võimaldab tegelikkuses toetusi saada ka neil, kellel selleks sisuliselt õigust ei ole. Sotsiaaltöötajate suure töökoormuse ja protseduurireeglite jäikuse tõttu on raske kontrollida, kas toetust taotlev inimene tõepoolest seda vajab. Nii kujuneb klientides hoiak, et sotsiaaltoetuse saamine on midagi enesestmõistetavat ja rumal on see, kes pakutavat ära ei kasuta.

Teiselt poolt seab praegune sotsiaaltoetuste skeemi ülesehitus “vaesuse lõksu”, mille puhul sissetuleku ajutise suurenemise korral toetused vähenevad või kaob inimesel õigus neid saada, kuid samas suurenevad tema maksukohustused või väljaminekud. See omakorda toob endaga kaasa “töötuse lõksu” ehk olukorra, kus inimese majanduslik olukord töölemineku järel ei parane. Madalad abiraha määrad aktiivset töötusisegi ei

toeta ja kui inimene harjub madala elustandardiga, kahaneb motivatsioon oma elujärge parandada veelgi.

Üks süsteemi probleemidest on seegi, et kliendi heaks töötavad institutsioonid teevad koostööd puudulikult. Niisugusel juhul jääb osa kliente n-ö kahe süsteemi vahele jäädes abist ilma, teistel on aga võimalus saada abi topelt. Näitena võib tuua Tööturuameti riskigrupi töötule individuaalse tegevuskava koostamise. Selles sisalduv teave aitaks sama kliendiga tegeleva kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötajal koostada sekkumisplaani, mis toetaks muu hulgas inimese töötähtsusi, ent käsiraamatu koostamise ajal võib tegelikkuses sageli kohata olukorda, kus kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötajal puudub informatsioon isegi selle kohta, kas tema kliendile on personaalne tegevuskava koostatud.



Joonis 3. Tööturule sisenemise barjäärid (Allikas: Kiis 2005a)

Juhtumikorraldaja ülesanne on jõuda hindamise käigus selgusele, millised barjäärid takistavad töökoha leidmist ja hoidmist konkreetse kliendi puhul ning valida tema olukorra järgi vastavad sekkumismeetmed. Juhtumipõhist lähenemist vajavate klientide puhul on sageli tegu mitme teguri koosmõjuga. Üldjuhul on lihtsam tegeleda indiviidi tasandile jäävate probleemidega, mille puhul on sekkumisfookus selge ja tulemused ilmnevad kiiremini.

Tegelemine keskkonna muutmise või süsteemi tasandi barjääridega ei pruugi igapäevatoos kõige olulisemana näida või ei võimalda juhtumitega koormatus töömahukaid ülesandeid ette võtta. Pealegi on suur osa nendest probleemidest juhtumikorraldaja otsesest haardest väljas. Üldjuhul ei ole tema võimuses muuta kohaliku kogukonna infrastruktuuri või ergutada ettevõtluse arengut. Samas peitub just nende kahe tasandi takistuste kõrvaldamises võimalus ennetada töötähtsijate ette kerkivaid probleeme ning vähendada pikemas perspektiivis vajadust välise abi, sh

juhtumikorraldusteenuse järele. Juhtumikorraldajal on siin täita oluline roll nii keskkonna kui ka süsteemi tasandi probleemide märkajana ning muutusteni viivate protsesside käivitajana.

### 6.3.2. Tööotsija ettevalmistamine aktiivseks tööotsinguks


Tööotsija ettevalmistamine hõlmab nii tööd kliendi motivatsiooniga kui ka nende meetmete rakendamist, mis on suunatud tööturubarjääride vähendamisele eelkõige indiviidi, kuid ka keskkonna tasandil.

#### 1) Tööotsija motivatsiooni hindamine ja kujundamine

Suure osa juhtumikorraldaja teenust vajavatest töötutest moodustavad nn resistentsed kliendid. Nende, enamjaolt pikka aega töötu staatuses olnud klientide usk ja koos sellega ka soov tööturul endale koht leida on sageli kahanenud miinimumini. Resistentsete, kuid ka paljude teiste töötutest klientide puhul kulub suur osa juhtumikorraldaja tööajast inimese aktiivsuse kujundamisele ja toetamisele. Väline surve tööleasumiseks ei anna tulemusi, kui inimene ei näe hetkeolukorrast väljapääsu (senised katsed ei ole kandnud vilja ja uusi lahendusi kas ei osata või ei julgeta kasutada). Sellised kliendid vajavad ühest küljest töötu staatuse normaliseerimist ehk kinnitust, et perioodid, mil inimesel puudub püsiv töökoht, kuuluvad tänapäeva dünaamilise töömaailma juurde ning seda tuleks võtta kui üht etappi üleminekus ühest töösuhtest teise. Teisalt tuleks vältida passiivse hoiaku kujunemist, rõhutades, et tööotsing on tegevus, millele tuleb panustada aega ja energiat.


Juhtumikorraldaja ülesanded selles etapis

- Aidata kliendil teha seniste tööotsingukogemuste ja takistuste revisjoni.

 Analüüsides koos kliendiga tema seniseid tööotsingukogemusi, aita tal välja sõeluda need inimesed, tegevused ja asjaolud, mis tema edaspidist tööotsingut toetavad, ning leida võimalused viia takistavad tegurid miinimumini.


**Soovitus.** Tee koos kliendiga nimekiri asjadest, mis senise tööotsingu käigus on õnnestunud, ja asjadest, mis tulemust ei ole andnud. Leidke ebaedu põhjus ja kavandage varuplaan.

- Selgitada välja, mis konkreetset tööotsijat motiveerib.

 Aita kliendil selgusele jõuda, mida tähendab talle töö (on see majanduslik stabiilsus, sõltumatus ja valikuvõimalused või võimalus tööalaseks arenguks jne) ning millised on tööle minemise eelised ja miinused. Töökäimise plusspoole meeldetuletamine aitab kliendil leida uut jõudu otsinguteks. Inimesel tuleks aidata mõelda ka teistele tööalastele motivaatoritele peale raha. Teisalt sunnib erinevate valikute kirjeldamine klienti mõtlema teistele reaalsele võimalustele ja neid kaaluma. Kas valida stabiilse tööajaga ametikoht, mille töötasu on soovitud madalam, või kõrgema palgaga jooksva graafikuga töö, mis jätab senisest vähem aega perele? Kas sõltuda kõiges tööandjast või luua oma ettevõtte, mis koos tegutsemisvabadusega toob endaga kaasa suurema vastutuse ja riski?

**Soovitus.** Palu kliendil kirja panna kõik plussid ja miinused, mis on seotud töötuks olemisega, ning seejärel hinnata tööleminemise häid ja halbu külgi.

- Selgitada kliendile, mida kujutab endast aktiivne tööotsing.

 Üldjuhul on tähendab töötute tööotsing juhuslikke kontakte tööandjatega. Aita kliendil tööotsingule süstemaatiliselt läheneda. Olenevalt kliendist võid talle pakkuda vastavat eneseabikirjandust või suunata teda tööotsingukoolitusele või tööklubisse.

**Soovitus.** Palu kliendil koostada igaks nädalaks nimekiri tegevustest, mis on vajalikud tööleidmiseks (alates informatsiooni otsingust ja CV koostamisest kuni tööandjatega kontakti võtmiseni). Kava peaks sisaldama tööotsinguga seotud tegevusi vähemalt viiel päeval nädalas ja vähemalt neli tundi päevas.


## 2) Tööotsija nõustamine

Tööotsingu alal nõustamise põhieesmärk on toetada kliendi teadlikku valikut süsteemse töömaailma võimaluste ja eneseanalüüsi kaudu.

Tööotsija nõustamisel tuleks juhtumikorraldajal lähtuda eelkõige enda erialase ettevalmistuse tasemest, vajaduse korral tuleks suunata klient väljaõppinud karjääri- või kutsenõustaja juurde. Järgmiste punktide käsitlemine koos kliendiga on jõukohane juhtumikorraldajale, kes valdab üldisi klienditöö- ja nõustamisoskusi.


Bollesi (2000) järgi tuleb nõustamisprotsessi käigus aidata kliendil leida vastus kolmele põhiküsimusele, mis tagavad eduka töölerakendumise.

### 1) KES ma olen ja mida on mul töömaailmale pakkuda?

 Kliendil peab olema selge ettekujutus oma oskustest, teadmistest ja võimetest. Põhjalik eneseanalüüs aitab kliendil ennast tööturul positsioonida ja teeb töövalikute tegemise lihtsamaks. Eraldi tähelepanu tuleks pühendada kliendi võimele oma oskusi tööturul müüa. Selles etapis tehtav töö on eriti oluline noorte, esimest korda tööturule sisenevate ja väga pikka aega tööturult eemal olnud töötajate puhul.

**Soovitus.** Palu kliendil teha nimekiri oma oskustest, mis teevad temast hea töötaja. Kliendi nimekirja analüüsid esitades pööra tähelepanu sellele, kas ta vaatas läbi nii oma tööalased kui ka sotsiaalsed (suhtlemis- ja koostööoskused) ja universaalseid oskused. Lase kliendil nimekirjast valida kolm kõige tähtsat ning palu tal tuua nende oskuste kohta konkreetseid näiteid (kus ta selle oskuse omandas ja kuidas ta on seda kasutanud jne). Samamoodi võib paluda kliendil läbi kirjutada oma haridusliku ettevalmistuse ja töökogemused.


### 2) KUS ma tahan oma oskusi, võimeid ja teadmisi kasutada?

 Kui kliendil on selge ettekujutus oma tööväärtusest, on aeg liikuda järgmise sammu juurde ehk teha valik, missugust tööd otsida. Suure osa töötajate ebaedu põhjus on ebaselged töösoovid ja enese pakkumine n-ö valedel tööandjatele.

Selle etapi eesmärk on aidata töötajal selgelt määratleda, millised on tema tööalased põhihiivid ja eelistused töötingimuste osas alates ametist kuni konkreetsete tingimusteni, nagu palk, tööaeg, töökeskkond, vastutus jne. Mõnikord on töötaja soovid ebarealsed ega vasta tema võimetele ega kvalifikatsioonile või takistab soovitud töökohta saamist kliendi tervis. Sellisel juhul on juhtumikorraldaja ülesanne juhtida töötaja tähelepanu sellele vastuolule ning aidata tal leida soovitud kõige lähem realistlik variant.

**Soovitus.** Palu kliendil kirja panna soovitud töötingimused (töö iseloom, töökoht, tööaeg, palk, kollektiivi suurus, vastutuse tase jne).

### 3) KUIDAS leida töökoht, mis minu vajadustele ja võimalustele vastab?

 Selgest ettekujutusest enese kui töötaja väärtustest ja töömaailma pakutavatest võimalustest ei piisa edukaks töölerakendumiseks. Tööotsing võib takerduda mõne konkreetse oskuse puudumise (näiteks ei oska klient õigesti vormistada kandideerimisdokumente) või sotsiaalsete vilumuste vähesuse taha (näiteks ei suuda klient töövestlusel ärevusega toime tulla). Aita kliendil kombineerida erinevaid tööotsinguviise, vajaduse korral paku talle koolitust või tehnilist abi (näiteks kandideerimisdokumentide vormistamisel, arvuti kasutamisel jne). Paljude klientide puhul tuleb juhendamisel alustada tööotsingu päris esimesest etapist ehk infootsingust. Aita kliendil kasutada töötamisviise, mis on talle uued või harjumatud (näiteks Interneti kasutamine või omal algatusel tööandja poole pöördumine). Enamik riskigrupi klientidest (pikaajalised töötud, noored, erivajadusega töötajad) vajavad kõrvalist abi töövestluseks valmistumisel (kuidas käituda tööintervjuul, kuidas tulla toime äräutlemisega jne). Kui vaja, suuna klient karjäärinõustaja juurde või tööintervjuu treeningule.

**Soovitus.** Suuna klienti ajalehekuulutusi analüüsima: palu tal leida töökuulutusi, millele ta sooviks vastata, ja kirjutada välja kõik tööandja esitatud tingimused, seejärel iga tingimuse taha, kas ja mil määral ta ise sellele vastab. Selgita, et eesmärk ei ole vastata võimalikult paljudele töökuulutustele, vaid suunata oma jõupingutused nendesse kohtadesse, kus töö ja töötaja omavaheline sobivus on suurim. Kui klient õpib töökuulutusi põhjalikult analüüsima ja oskab välja valida kõige paremini sobivad kuulutused, väheneb ka konkursil läbipõrumise tõenäosus. Mida vähem saab töötaja eitavaid vastuseid, seda kauem suudab ta säilitada töötamiseks vajalikku optimismi.

Tööotsingualane nõustamine ja toetamine kannab paremini vilja, kui see lähtub konkreetsest tööotsijast. Individuaalsele lähenemisele aitab kaasa **individuaalse tööotsingukava** koostamine. Tööturuameti juhtumikorraldajad kasutavad kindlat tööotsingukava vormi (vt alapeatükki 6.2), kuid kirjaliku individuaalse tööotsingukava koostamine on soovitatav ka teistes sektorites. Tööotsingukava peaks hõlmama:

- kokkuvõtet tööotsija kõige olulisematest sotsiaalsetest ja kutseoskustest ning omadustest, võttes aluseks seni kogutud info;
- lühikest nimekirja töökohtadest (kolm kuni neli), mis vastavad tööotsija huvidele, oskustele ja püüdlustele;
- tegevuskava, st tähtsuse järjekorras nimekirja kõigist tegevustest ja ülesannetest, mis on vajalikud valitud töökohta saamiseks, iga tegevuse juurde tuleks märkida selle täitmise aeg ning vastutus tegevuste ja ülesannete täitmise eest.

Tööotsingukava on sisuliselt töökokkulepe ja täidab kõiki samu funktsioone, mis tavaline töökokkulepegi (loe lähemalt alapunktist 4.3.1).

### **6.3.3. Tööotsija sidumine teenuste ja muu abiga, mis tagab eduka töölerakendumise**

Vajaduse korral peab juhtumikorraldaja aitama kliendil ületada nii temast endast kui ka keskkonnast tingitud töölerakendumise barjäärid, pakkudes ise või vahendades mitmesuguseid tugiteenuseid (koolitus, karjäärinõustamine, tööpraktika, tööharjutus, võõrutusravi, transport, tugiisik jne). Selle etapi eesmärk on toetada kliendi (eelnevate etappide käigus kujunenud) aktiivsust, vältida ennetava abi pakkumise kaudu tema läbipõrumist tööotsingutes ning jälgida kliendi tegevust tööotsingukava täitmisel.


Teenustega sidumine tähendab sobivate teenuste ülesotsimist, kliendi ja teenuseosutaja kokkuviimist ja teenuste kohandamist kliendi vajadustega (vt lähemalt alapeatükist 4.3). Tööotsingut toetavad teenused on:

1) Tööturuteenused, mida pakub Tööturuamet tööturuteenuste seaduse alusel (vt alapeatükki 6.2).

2) Muud tööotsingut toetavad teenused

Siia kuuluvad teenused, mis on tööturuteenustega sarnaselt mõeldud tööotsijate abistamiseks ja mida osutavad väga erinevad organisatsioonid.


- Töölased täiendus- ja tööotsingukoolitused

 Eri riikide kogemused näitavad, et kõige rohkem mõjutavad tööleidmisvõimalusi ja palka väikesemahulised ja hästi suunatud koolitusprogrammid. Seejuures on vaja koolituse puhul arvestada nii tööotsija kui ka tööandja vajadusi. Ebaefektiivsed on kõikidele töötutele suunatud suuremahulised koolitusprogrammid. Tulemuslikumad on niisugused koolitused, mille üks osa on praktika töökojal. Kõige mõjusam on tööturukoolitus naiste ja kõige vähem mõjus noorte puhul. Ebaefektiivsust noorte puhul võib ühelt poolt seletada asjaoluga, et tihti satuvad niisugusele koolitusele koolisüsteemist väljalangenud ja puuduliku haridustasemega inimesed, keda lühiajaline tööturukoolitus ei suuda aidata (Leetmaa jt 2003).

Et koolitus oleks tulemuslik, tuleb jälgida, et:

- klient oleks koolitusest huvitatud;
- koolitusel pakutav lähtuks eelkõige kliendi vajadustest, programmi kohandamiseks tuleks võimaluse korral teha aktiivset koostööd koolitaja ja/või tööandjaga.

## ▪ Tööklubid

 Tööklubi (ingl k *job club*) on tööotsing gruppis. Grupp tööotsijaid käib koos ja neile pakutakse tegevusi, mille eesmärk on toetada osalejate aktiivset tööotsingut. Klassikalises tööklubis läbitakse järgmised etapid:

- 1) toetusgrupi loomine ja juhendaja toetuse pakkumine grupiliikmetele;
- 2) selgete tööeesmärkide sõnastamine koos grupiga;
- 3) võrgustiku loomine tööotsingu toetamiseks;
- 4) erinevate töö- ja infootsingustrateegiatega õpetamine;
- 5) töövestlusteks valmistumine;
- 6) kandideerimisdokumentide koostamine;
- 7) tööturule naasmist takistavate barjääride kõrvaldamine või vähendamine;
- 8) tööpakkumiste analüüs ja neile vastamine (Allikas: Sterrett 1989).

Tööklubide konkreetne programm ja ülesehitus on erinev. Olenevalt sellest, kas rõhuasetus on sotsiaalsete oskuste õpetamisel või eneseabil, võib gruppi juhtida kas sellekohase väljaõppe saanud professionaal või töötud ise. Tööklubi võib moodustada homogeensest rühmast (lastega kodus olevad emad, kes soovivad tööturule naasta) või eri vanuses, erineva sotsiaalse ja haridusliku taustaga inimestest, keda ühendab üksnes vajadus ja soov leida tööd.


Erinevate sihtgruppide puhul on kasutatud nii avatud kui ka suletud rühmi, enamjaolt kasutatakse ajaliselt piiratud ja struktureeritud grupitööd. Kohtumiste sagedus varieerub viiest korrast nädalas kuni ühe korrani nädalas. Kohtumiste arv kõigub kümne ja kahekümne grupisessiooni vahel (Sterrett 1998; Corrigan, Reedy, 1995; Livneh, Wilson & Pullo 2004). Kohtumine üks kord nädalas kaks tundi korraga on üldjuhul optimaalne aeg osalejate produktiivse töö tagamiseks. Kohtumiste vahele jääv aeg võimaldab aktiivselt tööd otsida või liikuda selle poole tööklubist saadud personaalsete ülesannete kaudu (näiteks täiendada end koolitusel, osaleda tööharjutuses või -praktilal jne). Kuigi iga klubi on teistest erinev, on nende eesmärgid samad: pakkuda osalejatele praktilist ja emotsionaalset tuge sobiva töö otsingutel.

### 3) Üldised teenused, mis aitavad kaasa kliendi töölerakendumisele (võõrutusravi, transport, tugiisik jne)

Konkreetses teenuse valik sõltub kliendist ja tema vajadustest. Juhtumikorraldaja ülesanne on leida konkreetsele kliendile sobivaimad teenused, arvestades nii teenuse sisu kui ka selle kasutamiseks vajalikku aja- ja rahakulu. Väikestes omavalitsustes võib teatud teenuste osutamine osutada keeruliseks, sest kõiki teenuseid kohapeal ei pakuta ning kliendil ei ole rahapuudusel või muudel objektiivsetel põhjustel võimalik kasutada teenust oma kodukohast kaugemal.

### 4) Kogukonna tasandile suunatud ja uute töökohtade loomist toetavad teenused

#### ▪ Ettevõtlusinkubaatorid

 Inkubaator on ettevõtluse tugistruktuur, mis võimaldab alustavatel ettevõtetel ja üksikettevõtjatel käivitada oma äritegevust. Klassikaline inkubaator pakub:

- infrastruktuuriga seotud teenuseid (ruumide ja tehnika rent, side- ja arvutiteenused, kontori ja raamatupidamisteenused jms);
- ärialustusteenused (juriidiline, juhtimisalane ja finantsnõustamine; abi stardikapitali jm rahastamisallikate leidmisel);
- turundus- ja koostöövõrgustike teenuseid (teave seminaride jt kontaktürituste kohta, äripartnerite ja ühisprojektide otsing, abi välissuhtluses, maaklerlusürituste korraldamine, teave tehnoloogiasirde kohta ja nõustamine jne).

Inkubaator aitab ettevõtjal esimestel aastatel oluliselt tegevuskulusid vähendada ning luua elujõulist ja kasvusuutlikku ettevõtet. Uuringud on näidanud, et kui midu jääb alustajatest ellu napilt viiendik, siis inkubaatorites umbes 87%. Ettevõtlusinkubaatoreid on viimaste aastate jooksul loodud paljudes omavalitsusüksustes kogu Eestis (näiteks Tallinna Ettevõtlusinkubaator, mida arendab ja opereerib Tallinna Tehnoloogiapargi Arendamise Sihtasutus Tehnopol, Tartu Teaduspargi inkubaator jne). Seda, kas konkreetsetes omavalitsustes on loodud ettevõtlusinkubaator, tasuks uurida kohalikust ettevõtlusametist või Ettevõtluse Arengu Sihtasutuse koduleheküljelt ([www.eas.ee](http://www.eas.ee)).

### ▪ Sotsiaalsed ettevõtted (ingl k *social enterprise*)

☞ Sotsiaalne ettevõtte on äriettevõtte, mille põhieesmärk ei ole omanikele kasumi teenimine, vaid tegetsemine teatud sihtrühma või avalikes huvides või lahendada mõni ühiskondlik või keskkonnaprobleem. Sotsiaalsel ettevõttel on toimiv ärimudel. Omandivormiks võib olla nii äriühing kui ka mittetulunduslik ühing. Kasum investeeritakse kas iseenda sotsiaalse orientatsiooniga tegevuse jätkamiseks või suunatakse teistele organisatsioonidele sotsiaalsete eesmärkide täitmiseks. Euroopa tuntuim sotsiaalse ettevõtte näide on ajakiri *The Big Issue*, millele pani 1990. aastate alguse Šotimaal aluse Mel Young. Sellest ajakirjast sai läbimurdeline ettevõtmine omasuguste seas. *The Big Issue* on pealtnäha tavaline päevakajalistest sündmustest ja üritustest kirjutav ajakiri, kuid tegelikult on sellel üks suur erinevus: selles kirjutavad ning seda turustavad ja müüvad kodutud. Juba varsti pärast turuletoomist saavutas ajakiri tähelepanuväärse lugejaskonna, praeguseks on iganädalase *The Big Issue* tiraaž 50 000 ümber ja see on pälvinud palju ajakirjandusauhindu. Mel Young ühendas ärimudeli ja sotsiaalse probleemi lahendamise viisil, mis vaatab kaugemale ühekordsest abiandmisest ja seob endaga ettevõtluse probleemikolde.

Teine näide sotsiaalsest ettevõtlusest on Washingtonis Robert Eggeri juhtimisel toimiv DC Central Kitchen (DCCK), mis kogub ümberkaudsetelt restoranidelt kokku üleliigse toidu ja valmistab kodututele 4000 toiduportsjonit päevas. Paljud DCCK töötajad on ise varem tänaval elanud või vangis olnud. Nad on läbinud 12-nädalase koolitusprogrammi, mille eesmärk on valmistada neid ette tööks DCCK-s või mujal. 2004. aastal osales koolituses 78 inimest, kellest 56 lõpetas programmi edukalt. Seitsme aasta jooksul on 91% lõpetajatest leidnud endale töö, kolm neljandikku neist on ka kuus kuud hiljem tööl.

Eestis on sotsiaalse ettevõtja mõiste uus ning vastavaid algatusi veel vähe. Ühe näitena võib tuua MTÜ Hingest tegevuse. Kolm äriõpingutega tegelevat tudengit ostavad puuetega inimeste päevakeskustest seal valmistatud käsitööd, pakendavad ja sildistavad selle ning turustavad seejärel ärikingitustena. Vastasel korral jääks keskustes valmistatud käsitöö valdavalt lattu seisma ja kellelgi poleks sellest kasu. Tänu MTÜ Hingest noormeestele saavad keskused lisisissetulekut puuetega inimestele tegevuse korraldamiseks ja erivajadusega inimestel on võimalik pakkuda ühiskonnale vajalikku teenust, ettevõtted saavad aga masstoodetud Hiina plastpastakate ja T-särkide asemel äripartneritele kinkida hingega tehtud asju (allikas: [www.heategu.ee](http://www.heategu.ee)).

### ▪ Kaitstud töö (ingl k *sheltered employment*)

☞ Spetsiaalselt erivajadustega inimestele loodud töövõimalused (töökojad, päevakeskused jne). Kaitstud töö eesmärk on tagada erivajadustega inimestele turvaline keskkond, kus nad võiksid saada kutsealast väljaõpet, teha mõtestatud tööd ning saada osa niisugustest teenustest nagu rehabilitatsioon, toimetulekutreening ning sotsiaalsete ja tööoskuste koolitus. Eesmärgiks ei seata sissetuleku tagamist ning töötasu ei sõltu töösooritusest. Kaitstud töö programmide miinuspooleks on vähesed tegeliku töö võimalused, suhteliselt madal töötasu ning vähesed võimalused isiklikuks ja kutsealaseks arenguks.

### ▪ Toetatud töö (ingl k *supported employment*)

☞ Toetatud töö on palgatöö avatud tööturul, kus tööandja maksab oma tööülesannetega toimetulevale erivajadusega töötajale sama palka, mida teistelegi samade tulemuste eest. Lisaks pakutakse inimese erivajaduse järgi mitmesuguseid tugiteenuseid, näiteks tööõustamine, töötugiisik, töötamiseks vajaliku abivahendi määramine, töökoha kohandamine jne. Toetatud töö teenus on terviklik protsess, mille eesmärk ei ole ainult töökoha saamine, vaid puudega inimese elukvaliteedi paranemine sotsiaalsete kontaktide ja palgast saadavate lisisissetulekute kaudu. Toetatud töö teenus hõlmab töövõime hindamist, tööõustamist, tööleasumise toetamist, individuaalset väljaõpet töökohal ja töösuhte säilitamist (O'Brien 2000).

Töölerakendumist toetavate meetmete rakendamisel kogukonna tasandil on oluline arvestada ka vajadust muuta ühiskonna hoiakuid:

- töö rolli ja staatuse suhtes ühiskonnas üldiselt;
- teatud riskigruppide suhtes.

Vaja on muuta ka

- töötute endi hoiakuid;
- tööandjate hoiakuid teatud riskigruppide kui potentsiaalsete töötajate suhtes;

- maksumaksjate hoiakuid töölerakendamist toetavate meetmete rakendamise suhtes. Hoiakute muutmiseks suunatud tegevused tähendavad eelkõige tööd keskkonna või süsteemi tasandil. Juhtumikorraldaja mängumaa on siin üsnagi piiratud, kuid vajaduse korral tasuks kaaluda näiteks mõlemale tööturu poolele (nii töövõtjale kui ka tööandjale) suunatud teavituskampaaniate korraldamist, võimaluse korral end praktikas tõestanud programmide ja projektide tutvustamist üldsusele, riskirühmade probleemide adekvaatsele kajastamisele kaasaaitamist avalikus meedias jne.

## 6.4. Juhtumi käsitlemise alused kriminaalhoolduses

*Kersti Kask*

### 6.4.1. Juhtumi avamine ja kestus

Kriminaalhooldusjuhtumi avamise ajendiks on prokuröri määrus, kohtuotsus või -määrus (karistusseadustiku (edaspidi „KarS”) §-d 74, 75, 76, 87 ning menetlusseadustiku § 202).

Kriminaalhooldusametniku tööd ja tegevust juhtumiga reguleerivad kriminaalhooldusseadus, Eesti kriminaalhoolduse standardid, kriminaalhoolduse kodukord ja kriminaalhooldusregistri põhimäärus.

Kriminaalhooldajale on esimene lahendamist vajav vastuoluline küsimus kontrolli ehk järelevalve ja sotsiaalse nõustamise ehk seaduskuulekaks muutumise toetamise omavaheline tasakaal.

Kriminaalhooldusaluse ehk kriminaalhoolduse kliendi näol on tegemist sundkliendiga, kes tavaliselt ei oska oma probleeme näha.

Olulisel kohal on kliendi ja teda ümbritseva lähikeskkonna vaatlus ning olukorra hindamine, püüdes kindlaks teha asjaolusid ning kliendi mõtlemis- või käitumishäireid, mille muutmisel suudaks klient edaspidi toime tulla seaduskuulekalt.

Seaduskuulekust ei saavutata üldjuhul hirmu ja kontrolliga, kuid klient peab selgelt teadma, et katseajal peetakse tema üle järelevalvet ning mil moel seda tehakse.

Katseaeg on erinevate juhtumite korral ühest aastast (noored ja vanglast enne tähtaega vabanenud) kuni kolme aastani. Katseaja pikkuse määrab kohus. Katseaega saab pikendada kuni üks aasta, seda teeb kohus kriminaalhooldaja ettekande alusel. Pikendamist põhjustab tavaliselt katseajaks kehtestatud reeglite rikkumine (KarS § 75). Katseaja üldised reeglid on kirjas karistusseadustiku kontrollnõuete nimetuse all.

Kohus võib juhtumi erisusi arvestades määrata isikule ka lisakohustusi, mille loetelu leiab KarS §-st 76. Ka võib kohus kinnitada isiku enda võetud kohustusi.

Kõik kliendid on allutatud kontrollnõuetele, mis on järgmised:

- elama kohtu määratud alalises elukohas;
- ilmuma kriminaalhooldaja määratud ajavahemike järel kriminaalhooldusosakonda registreerimisele;
- alluma kriminaalhooldaja kontrollile oma elukohas ning esitama talle andmeid oma kohustuste täitmise ja elatusvahendite kohta;
- saama kriminaalhooldusametnikult eelneva loa elukohast lahkumiseks kauemaks kui viieteistkümneks päevaks;
- saama kriminaalhooldusametnikult eelneva loa elu-, töö- või õppimiskoha vahetamiseks.

Arvestades kuriteo toimepanemise asjaolusid ja süüdimõistetud isikut, võib kohus määrata, et süüdimõistetud on käitumiskontrolli ajal kohustatud:



- heastama kuriteoga tekitatud kahju kohtu määratud ajaks;
- mitte tarvitama alkoholi ja narkootikume;
- mitte omama, kandma ja kasutama relva;
- otsima endale töökoha, omandama üldhariduse või eriala kohtu määratud tähtajaks;
- alluma ettenähtud ravile, kui ta on selleks varem nõusoleku andnud;
- täitma ülalpidamiskohustust;
- mitte viibima kohtu määratud paikades ja mitte suhtlema kohtu määratud isikutega;
- osalema sotsiaalabiprogrammis.

#### 6.4.2. Olukorra hindamine

Kriminaalhooldaja on kohustatud kuue nädala jooksul alates kliendiga esmakohtumisest selgitama kliendile tema õigusi, kohustusi, edaspidist töökorraldust ning viima läbi juhtumi hindamise, kriminogeensusriskide hindamise.

Riski all mõistetakse kuritegeliku käitumise jätkumise tõenäosust.

Juhtumi hindamiseks analüüsitakse olukordi ja asjaolusid, mis võivad kliendi viia uue seadusrikkumiseni.

Kõigepealt hinnatakse isiku varasemat kuritegelikku käitumismustrit, et saada vastust, kui suur on uue kuriteo toimepanemise oht. Eraldi vaadeldakse, kas ja mil määral on isik ohtlik endale ja teistele. Kolmandana vaadatakse läbi, millised sotsiaal-majanduslikud näitajad on vallandanud kliendis kuritegeliku käitumise ja millised nendest näitajatest võiksid olla kriminaalhoolduse töö olulised ressursid, millega tekitada kliendis soovi muutuda, kutsuda ühistöö kaudu esile muutus kliendis ja tagada selle säilimine.

Näiteks kui klient on vägivaldne ainult alkoholijoobes, tuleb seaduskuulekuse tagamiseks loobuda alkoholist. Uurimisel selgub, et alkoholitarbimise suurenemine põhjustas viis-kuus aastat tagasi töö kaotuse. Edasi vesteldes saab selgeks, et kliendil on välja kujunenud madal enesehinnang ja valulik reaktsioon kriitikale. Seetõttu on tekkinu omamoodi lõks: ta joob selleks, et tunda end eduka ja tublina, kuid reageerib joobnuna agressiivselt väikseimagi kriitika suhtes.

Kliendijuhtumi hindamisel võivad ilmned ka mured, probleemid või erilaadsed asjaolud, mille puhul kriminaalhooldaja ei saa abiks olla. Sellisel juhul on otstarbekas kliendile teada anda, milliselt spetsialistilt ta neis küsimustes abi saab. Samas ei ole kriminaalhooldajal eetilise ilma kliendi loata pöörduda teiste spetsialistide poole.

Erandiks on kõik juhtumid, mille puhul on tegemist ohtlikkusega teistele isikutele või kliendile endale. Kriminogeensusriskide hindamisel vaadatakse läbi järgmised riskinäitajad:

- kuritegelik minevik ehk varasem kuritegelik käitumismuster;
- eluasemega seonduvad riskid;
- hariduse ja töökäiguga seonduvad riskid;
- majanduslik toimetulek ja sissetulekuallikad;
- suhted ja elustiil;
- sõltuvusprobleemid, sh
  - alkoholi kuritarvitamine;
  - narkootikumide tarvitamine ning
  - hasartmängud, arvuti- ja muud sõltuvused;
- tervis ja emotsionaalne seisund;
- mõtlemine ja käitumine;
- väärtushinnangud ja hoiakud;
- ohtlikkus endale ja teistele.

### 6.4.3. Töömeetodi valimine

Pärast hindamist tuleb kriminaalhooldajal võtta vastu otsus töömeetodi kohta. Esmalt on otstarbekas otsustada, kas tööd tehakse juhtumitööna või juhtumikorraldusliku tööna.

Esimesel juhul on nõustaja rollis kriminaalhooldaja ise ning teisel juhul on ta juhtumi koordineerija, kes teeb koostööd teiste sotsiaalasutustega. Samuti on otstarbekas otsustada, milline tööviis (kas individuaalne või grupitöö) on antud juhtumi puhul kõige efektiivsem. Ära ei saa unustada pidevalt kliendi üle peetavat järelevalvet.

Grupitööd või sotsiaalprogrammi on otstarbekas rakendada

- rollimängudega sobiva käitumise treenimiseks;
- kaaslastelt saadava kogemuse arvestamiseks;
- kaaslaste pakutava toetuse kasutamiseks;
- kognitiivsete oskuste treeninguks;
- ühiste murede üle mõtisklemiseks ja probleemidele lahenduste otsimiseks.

Individuaalne töö sobib:

- kurjategijatele, kes vajab rangemat järelevalvet, et kaitsta teisi tõsise kahju eest;
- kurjategijatele, kelle kriminogeenne riskitase on kõrgem tavapärasest ja kes seetõttu ei sobi teiste grupiliikmetega;
- kurjategijad, kes vajavad põhjalikumat nõustamist mõne isikliku kogemuse tõttu;
- enesevaatluseks ja enesejuhendavaks treeninguks;
- õpetamiseks või grupitöö kaudu õpitu rakendamiseks isiklikes tingimustes;
- programmis osalemist takistavate teguritega tegelemiseks või motiveerimiseks.

Suunamine teiste spetsialistide juurde on vajalik

- selgepiirilise probleemi korral, mis väljub kriminaalhooldusametniku pädevuse piiridest;
- multiprobleemse kliendi puhul;
- spetsiifilise teraapilise nõustamisvajaduse korral.

### 6.4.4. Juhtumi planeerimine

Kriminaalhoolduse planeerimise tulemina valmib ametniku ja hooldusaluse koostöös dokument – hoolduskava – mille on läbi vaadanud ja kinnitanud ka talituse juhataja. Hoolduskavas on kirjas selge eesmärk, tegevused, mida eesmärgi saavutamiseks tehakse.

Ära on toodud aeg, millal tulemust loodetakse ja vastutavad isikud, kes kliendiga tegelevad.

Esmaste kohtumiste põhjal on hinnatud isiku riske ja motiveerivate vestluste käigus jõutud kokkuleppele katseajal saavutatavate eesmärkide osas. Seejärel saab hakata tegevusplaani koostama, milleks on vaja leida vastused järgmistele küsimustele:

- mida teeb eesmärgi saavutamiseks klient, kriminaalhooldusametnik ja koostööpartner;
- kes teeb;
- millega/kellega teeb;
- mis ajaks teeb;
- mis näitab, et planeeritud tegevuse võib lõpetatuks lugeda. Selge peab olema mõõdik, mille alusel loetakse tegevus tehtuks või eesmärk täidetuks. Selliseks mõõdikuks võivad olla kokku lepitud olukorra ilmnemine, konkreetse tegevuse tegemine, konkreetse organisatsiooniga liitumine või teenuse kasutamine jne.

Eesmärk	Tegevus (mida tehakse eesmärgi saavutamiseks)	Loodetav tulemus	Kes teeb? Kellega teeb? (partnerid, hooldusalune, kriminaalhooldaja)	Kuidas teeb? Millega teeb? (töömeetodid, päringud jt kontrollimeetodid)	Mis ajaks saavutatakse?

Hoolduskava koostamisel on oluline jälgida vahekokkuvõtte tegemise ehk korralise ettekande esitamise tähtaegu. Tähtis on luua endale ametnikuna võimalus kriminaalhooldusprotsessi analüüsimiseks ja hindamiseks, arvestades üheselt mõistetavaid kriteeriume.

Selleks tuleb iga eesmärgi saavutamiseks planeeritavad tegevused struktureerida nii, et eesmärk saavutatakse etapi kaupa korraliste ettekannete esitamise tähtaegu järgides.

Kriminaalhooldaja peab endale silme ette seadma skeemi, mis annab vastuse küsimusele, millised tegevused on eesmärgi saavutamiseks vajalikud ning millist tegevust ei saa alustada enne, kui teine tegevus on lõpetatud. Selle põhjal on näha, milline peab olema tegevuste ajaline järgnevus.

#### 6.4.5. Juhtumi vaheanalüüs

Seadusandja näeb ette, et kriminaalhoolduse juhtumite puhul tehakse vahekokkuvõtteid mitte harvem kui iga kuue kuu tagant.

Ametniku tegevused on seejuures:

- korduv kriminogeensusriskide hindamine;
- partneritelt ja teenuseosutajatelt tagasiside hankimine;
- kliendi võimalike seaduserikkumiste kontrollimine;
- hoolduskavas püstitatud eesmärkideni jõudmise analüüsimine.

Vaheanalüüsi tulemina koostatakse korraline ettekanne, mille võib kohus vajaduse korral välja nõuda. Vaheanalüüsist võib selguda olukord, mille puhul on vaja koostada uus hoolduskava.

Uue hoolduskava koostamine katseaja keskel on otstarbekas järgmistel juhtudel:

- hooldusalune on kolinud uude elukohta, kus puudub mõni keskkonnast lähtuv risk, millega pole sel juhul enam mõtet tegeleda, või kus ilmnevad uudsed kõrget riski tekitavad keskkonnategurid või kus pole enam võimalik saada mõnda teenust või vastupidi on võimalik saada mõjusamat teenust kui eelmises elukohas;
- pärast katseajal tehtud riskihindamist on ilmnenu, et teabe puudumise tõttu eelmise riskihindamise ajal või olukorra muutusest tingituna on muutunud riskid, millele antakse hindamisel palju punkte, ehk koostatud hoolduskava ei saa enam olla tõhusa koostöö aluseks;
- hoolduskava on ennast ammendanud, st on saavutatud enamik püstitatud eesmärkidest. Ilmne on, et sellisel juhul on otstarbekas koostada uus hoolduskava, mille eesmärk on aidata säilitada tekkinud muutusi, mis lasevad isikul toime tulla seaduskuulekalt.

Kui hoolduskavas kindlaks määratud tegevuste tähtajad või koostööpartnerid muutuvad põhjendatult, on otstarbekas nimetatud asjaolud korralises ettekandes esile tuua ning määrata uus tegevuse tähtaeg või näidata ära uus koostööpartner.

#### **6.4.6. Juhtumi lõpetamine**

Lihtne on teha katseaja lõpetamise analüüsi, kui katseaeg on planeeritud läbimõeldult ja piisavalt struktureerituna.

Kõigepealt hindab kriminaalhooldaja katseaja lõpus riske, eesmärk on täidetud, kui isiku varem kõrgeks hinnatud riskifaktorid on nüüd saanud vähe punkte. Lõpetamise ettekandes analüüsitakse, milliste tegevuste tegemata jäämine või osaline tegemine mõjutab kriminaalhooldusprotsessi negatiivselt ning milliste eesmärkide saavutamisel oli positiivne mõju.

Katseaja lõpetamisel teeb ametnik analoogseid tegevusi kui vaheanalüüsi tehes. Lõpetamise ettekandes peab ametnik hindama kogu katseajal toimunut. Oluline on välja tuua positiivsed muutused kliendis, tema käitumises või lähiümbruses. Ametnik uurib, kuidas riskid muutusid, ja teeb järeldused, millistel asjaoludel võib klient toime panna uue kuriteo. Samuti analüüsib ta hoolduskavas püstitatud eesmärkide täitmist. Et planeerimise ajal määrati koos kliendiga kindlaks tulem, milleni eesmärgi täitmisel sooviti jõuda, siis võrreldakse seda tulemit saavutatuga ning hinnatakse, kuidas katseaeg kliendile mõjus. Eraldi toob ametnik esile klienti positiivselt või negatiivselt mõjutanud asjaolud.

Lõpetamise ettekande kinnitab täitmiskohtunik. Kinnituse saamisel sulgeb ametnik toimiku ja arhiveerib selle. Probleemiks võib kujuneda asjaolu, et klient võib veel mõnda aega sotsiaalset toetust vajada. Näiteks on otstarbekas jätkata sõltuvusravi või tööturule naasmisega seonduvate teenuste pakkumist.

Viimasel kliendiga kohtumisel analüüsib kriminaalhooldaja hetkeolukorda koos kliendiga ja annab talle oma soovitused edaspidiseks. Kui on selge, et on vaja jätkata tööd kliendi elukvaliteedi tõstmise nimel, peab kriminaalhooldaja oma rolli juhtumikorraldajale edasi andma.

#### **6.4.7. Juhtumi tulemuslikkuse hindamine**

Positiivne on tulemus, kui klient läbib katseaja ilma rikkumisteta ja täidab korralikult kohtu määratud kohustusi. Samuti on hea, kui täidetud on püstitatud eesmärgid ja klient on seeläbi muutunud. Siiski jääb küsimus, kui kaua peab kriminaalhoolduse mõju kestma. Mõnes riigis on arvestatud aasta või kahega, sest klienti ümbritsevas keskkonnas, aga ka temas endas on teatud vastumõjud, mis ei pruugi positiivse muutuse säilimist toetada.

### **6.5. Juhtumi käsitlemise alused rehabilitatsiooniprotsessis**

*Dagmar Narusson*

#### **6.5.1. Puuetega inimeste rehabilitatsioon**

Rehabilitatsioon on mitmesuguseid meetmeid hõlmav keerukas protsess, mille eesmärk on haiguse, trauma või keskkonnamõjude tagajärjel kahjustatud terviseiga inimese oskuste ja võimete arendamine sel määral, et saavutada talle parim võimalik elukvaliteet ja heaolu ning luua selline inimest ümbritsev keskkond, mis toetab tema igapäevast toimetulekut. Rehabilitaerimise tulemusel peaks puudega või terviseprobleemiga inimene oma tavapärasesse elukeskkonda naasma võimalikult aktiivse ja sõltumatuna. Igal rehabilitatsiooniprotsessi tegevuse etapil tuleks lähtuda mõttest “kliendi jaoks parim võimalik”, st rehabilitatsiooniprotsessis sõltuvad valitavad

meetmed ja saavutused iga inimese individuaalsetest eripäradest. (Anthony jt 2002; „Rehabilitatsiooniga seotud mõisted” 2006)

Rehabilitatsioon on alguse ja lõpuga protsess, mida iseloomustab selgelt väljendatud ja mõõdetav eesmärk (ehk soovitud tulemus). Rehabilitatsiooni edukus sõltub muu hulgas inimese aktiivsusest ja motivatsioonist, st soovist ennast ja oma olukorda muuta ning ise aktiivselt selles protsessis osaleda. (invainfo.ee 2006).

Eesmärgi saavutamiseks rakendatakse erinevaid meetmeid: meditsiinilise, sotsiaalse, psühholoogilise, kutse- ja tööalase rehabilitatsiooni teenuseid ning inimese individuaalsete võimete, kalduvuste ja huvide arvestamist õppetöös, samuti rehabilitatsiooni toetavaid (sotsiaal)teenuseid, keskkonna kohandamist ja muid abivõimalusi.

Sõna “rehabilitatsioon” ees olevad laiendid annavad aimu sisust. Meditsiiniline rehabilitatsioon hõlmab nõustamist ja erinevaid teraapiaid, nagu füsioteraapia, psühhoteraapia, neuropsühhoteraapia, kõneteraapia ja tegevusteraapia. Sotsiaalne rehabilitatsioon sisaldab teabeedastamist ja nõustamist ning teenuseid, mis on seotud keskkonnas kohanemise ja keskkonna kohandamisega. Siia kuuluvad kõik sotsiaalteenused, mis on igale teenusesaajale individuaalselt sobitatud (isiklik abistaja, viipekeeletõlk jne) ja aitavad inimesel täiel määral osaleda kogukonnaelus. Kutse- ja/või tööalase rehabilitatsiooni meetmete alla kuuluvad kutseõpe, kutsenõustamine, tööharjutus, kaitstud töö, toetatud töö, töö või töökoha kohandamine, töö juhendamine või praktiline ettenäitamine. Keskkonna kohandamine on puuetega inimese füüsilises, vaimses ja sotsiaalses keskkonnas muudatuste tegemine sellisel määral, et loodud tingimused võimaldavad inimesel iseseisvalt, tema individuaalsetele vajadustele ja ootustele vastavalt igapäevaelu, töö, õppimise, kultuuri- ja huvitegevustega toime tulla. Äratoodud teenuste nimekiri ei ole lõplik. Siinkohal tuleb märkida, et teatud teenuseid kasutatakse erinevates rehabilitatsioonivaldkondades, kuid sel juhul erinevad teenused üldjuhul sisu poolest. Näiteks pakutakse kõneteraapiat hariduses ja meditsiinis.

Rehabilitatsiooniprotsessis pakub riik puuetega või terviseprobleemiga inimestele peale teenuste ka sotsiaalkindlustust, st tagab äraelamiseks vajaliku sissetuleku (töövõimetuspension ja puuetega inimeste sotsiaaltoetused) ning rehabilitatsiooniteenuste kättesaadavuse.

### **6.5.2. Rehabilitatsioonimeeskond, -spetsialistid ja -asutus**

Rehabilitatsiooniprotsessis on vajalik mitme spetsialisti koostöö ja meeskonnatöö. Praegu kehtiva sotsiaalhoolekandeseaduse (RT I 1995, 21, 323) järgi moodustavad Eestis rehabilitatsioonimeeskonna spetsialistid, kellel on kõrgharidus psühholoogias, arstiteaduses, sotsiaaltöös, tegevusteraapias (või muu kõrgharidus ja läbitud tegevusterapeudi assistendi täienduskoolituskursus), füsioteraapias, eripedagoogikas, logopeedias, pedagoogikas ja keskeriharidus või kõrgharidus õenduses. Igas meeskonnas peab olema vähemalt viis eelpool nimetatud erialade esindajat. Rehabilitatsioonimeeskond võib vajaduse korral protsessi kaasata teiste erialade spetsialiste, võrgustikuliikmeid või spetsialiste teistest organisatsioonidest.

Rehabilitatsioonispetsialistid korraldavad hindamise ja osutavad erialaspetsiifilisi teenuseid. Sotsiaaltöötaja hindab kliendi sotsiaalmajanduslikku ja psühhosotsiaalset toimetulekut (sh suhteid sotsiaalvõrgustikus), arst kliendi tervislikku seisundit, psühholoog-kutsenõustaja arenguperspektiive psühholoogilisest vaatenurgast, eripedagoog erioptuslikke vajadusi, füsioterapeut füüsilist tegevusvõimet õppe- ja

tööprotsessis ning mujal inimest ümbritsevas füüsilises keskkonnas ning tegevusterapeut hindab kliendi tegevusvõimet.

Eesti sotsiaalhoolekande ja rehabilitatsioonisüsteemi korralduse järgi praktiseerivad rehabilitatsioonimeeskonnad rehabilitatsiooniasutustes, mis on registreeritud rehabilitatsiooniteenuse osutajana majandustegevuse registris (see on kättesaadav Interneti-aadressil <http://mtr.mkm.ee/>). 2006. aasta juuli seisuga on Eestis registreeritud 56 puuetega inimestele teenuseid osutavat rehabilitatsiooniasutust. Iga asutuse tööpetsiifika oleneb ja rehabilitatsioonimeeskonna komplekteerimine lähtub sihtgrupist, kellele teenuseid osutatakse.

### **6.5.3. Rehabilitatsiooniteenused Eestis**

Inimene võib rehabilitatsiooniprotsessis vajada mitmeid teenuseid. Üks osa neist teenustest kannab üldnimetust “rehabilitatsiooniteenus”, teisi nimetatakse tervishoiu-, sotsiaal-, haridus- või muudeks teenusteks, kuid nende osutamisel lähtutakse samast põhieesmärgist kui rehabilitatsiooniteenustegi puhul.

Rehabilitatsiooniteenus on sotsiaalhoolekandeseaduse (RTI 2004, 89, 60) tähenduses isiku iseseisva toimetuleku, sotsiaalse integratsiooni ja töötamise või tööle asumise soodustamiseks osutatav teenus, mille raames koostatakse isikule kuue kuu kuni kolme aastase kehtivusega rehabilitatsiooniplaan, osutatakse rehabilitatsiooniplaanis kirjas olevaid ja Vabariigi Valitsuse kehtestatud loetelus olevaid teenuseid, juhendatakse isikut rehabilitatsiooniplaanis kirjas olevate teenuste elluviimisel. Rehabilitatsiooniteenuseid osutavad selleks vastava õiguse saanud rehabilitatsiooniasutused.

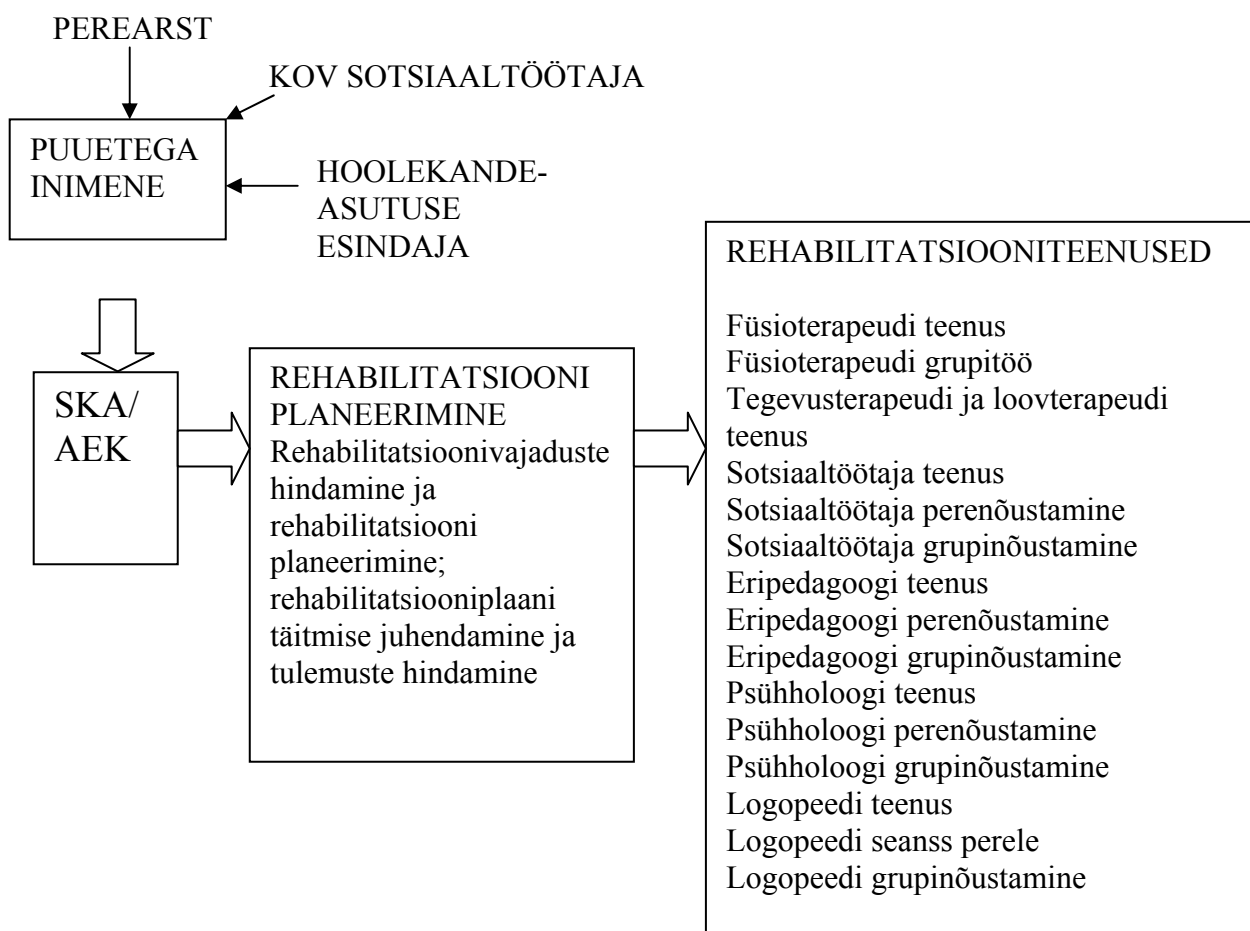
Vabariigi Valitsuse 17. märtsi 2005. aasta määruse nr 52 alusel on rehabilitatsiooniteenusteks:

- rehabilitatsioonihindamine ja -planeerimine;
- rehabilitatsiooniplaani täitmise juhendamine ja täitmise tulemuste hindamine;
- füsioterapeudi teenus (individuaalne ja grupidöö);
- tegevusterapeudi ja loovterapeudi teenus;
- sotsiaaltöötaja teenus (individuaalne, pere- ja grupinõustamine);
- eripedagoogi teenus (individuaalne, pere- ja grupinõustamine);
- psühholoogi teenus (individuaalne, pere- ja grupinõustamine);
- logopeedi teenus (individuaalne, perele ja grupile).

Rehabilitatsiooniplaan on kirjalik dokument, milles antakse hinnang isiku tegevusvõimele, kõrvalabi, juhendamise või järelevalve vajadusele ning tuuakse ära isiku iseseisvaks toimetulekuks ja sotsiaalseks integreerumiseks vajalikud tegevused. Rehabilitatsiooniplaan on rehabilitatsiooniprotsessis määrava tähtsusega dokument, kuhu pannakse kirja rehabiliteerimise eesmärgid ning millest lähtudes otsustatakse edasised tegevused ja teenused. Eesti Vabariigis on rehabilitatsiooniplaan ametlikult koostatud alates aastast 2000. Selle perioodi vältel on dokumendi koostamise tingimused oluliselt muutunud ning rehabilitatsiooniplaani vorm ja koostamise nõuded on muudetud sobivamaks.

Kehtiva rehabilitatsioonisüsteemi kohaselt peab inimene puude taotlemiseks pöörduma Pensioniameti piirkondliku osakonna arstliku ekspertiisi komisjoni poole ja esitama dokumendid (vt joonist 4). Teave dokumentide kohta ja taotluste vormid on kättesaadavad Sotsiaalkindlustusameti kodulehel [www.ensib.ee](http://www.ensib.ee).

Puude taotlemisel võivad inimest suunata ja juhendada erinevad formaalse võrgustiku liikmed, näiteks kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja, ravi- või hoolekandetasutuse (sotsiaal)töötaja, perearst, psühhiaater jt ning pereliikmed ja mitteformaalse võrgustiku liikmed. Pensioniameti arstliku ekspertiisi komisjoni ekspertarst otsustab puude määramise ja rehabilitatsiooniteenusele suunamise õigustatuse. Kui inimesel on õigus rehabilitatsioonile, saab ta suunamiskirja ja pöördub rehabilitatsiooniplaani koostamiseks rehabilitatsiooniasutusse. Rehabilitatsioonimeeskonna, inimese ja tema pereliikmete (hooldaja) koostöös hinnatakse inimese rehabilitatsioonivajadust. Rehabilitatsioonimeeskond juhendab inimest koostatud rehabilitatsiooniplaani elluviimisel. Seejärel saadetakse rehabilitatsiooniplaan arstliku ekspertiisi komisjoni, kus langetatakse otsus rehabilitatsiooniplaani sobivuse ja teenustele suunamise kohta. Puuetega inimesele teatab rehabilitatsiooniteenusele suunamisest arstliku ekspertiisi komisjon, kes edastab vastava info ja suunamiskirja posti teel. Inimesel tuleb teenuste saamiseks pöörduda rehabilitatsiooniasutuse poole.



Joonis 4. Rehabilitatsiooniteenuse saamise protsess

tööprotsessis ning mujal inimest ümbritsevas füüsilises keskkonnas ning tegevusterapeut hindab kliendi tegevusvõimet.

Eesti sotsiaalhoolekande ja rehabilitatsioonisüsteemi korralduse järgi praktiseerivad rehabilitatsioonimeeskonnad rehabilitatsiooniasutustes, mis on registreeritud rehabilitatsiooniteenuse osutajana majandustegevuse registris (see on kättesaadav Interneti-aadressil <http://mtr.mkm.ee/>). 2006. aasta juuli seisuga on Eestis registreeritud 56 puuetega inimestele teenuseid osutavat rehabilitatsiooniasutust. Iga asutuse tööpetsiifika oleneb ja rehabilitatsioonimeeskonna komplekteerimine lähtub sihtgrupist, kellele teenuseid osutatakse.

### **6.5.3. Rehabilitatsiooniteenused Eestis**

Inimene võib rehabilitatsiooniprotsessis vajada mitmeid teenuseid. Üks osa neist teenustest kannab üldnimetust "rehabilitatsiooniteenus", teisi nimetatakse tervishoiu-, sotsiaal-, haridus- või muudeks teenusteks, kuid nende osutamisel lähtutakse samast põhieesmärgist kui rehabilitatsiooniteenustegi puhul.

Rehabilitatsiooniteenus on sotsiaalhoolekandeseaduse (RTI 2004, 89, 60) tähenduses isiku iseseisva toimetuleku, sotsiaalse integratsiooni ja töötamise või tööle asumise soodustamiseks osutatav teenus, mille raames koostatakse isikule kuue kuu kuni kolme aastase kehtivusega rehabilitatsiooniplaan, osutatakse rehabilitatsiooniplaanis kirjas olevaid ja Vabariigi Valitsuse kehtestatud loetelus olevaid teenuseid, juhendatakse isikut rehabilitatsiooniplaanis kirjas olevate teenuste elluviimisel. Rehabilitatsiooniteenuseid osutavad selleks vastava õiguse saanud rehabilitatsiooniasutused.

Vabariigi Valitsuse 17. märtsi 2005. aasta määruse nr 52 alusel on rehabilitatsiooniteenusteks:

- rehabilitatsioonihindamine ja -planeerimine;
- rehabilitatsiooniplaani täitmise juhendamine ja täitmise tulemuste hindamine;
- füsioterapeudi teenus (individuaalne ja grupidöö);
- tegevusterapeudi ja loovterapeudi teenus;
- sotsiaaltöötaja teenus (individuaalne, pere- ja grupinõustamine);
- eripedagoogi teenus (individuaalne, pere- ja grupinõustamine);
- psühholoogi teenus (individuaalne, pere- ja grupinõustamine);
- logopeedi teenus (individuaalne, perele ja grupile).

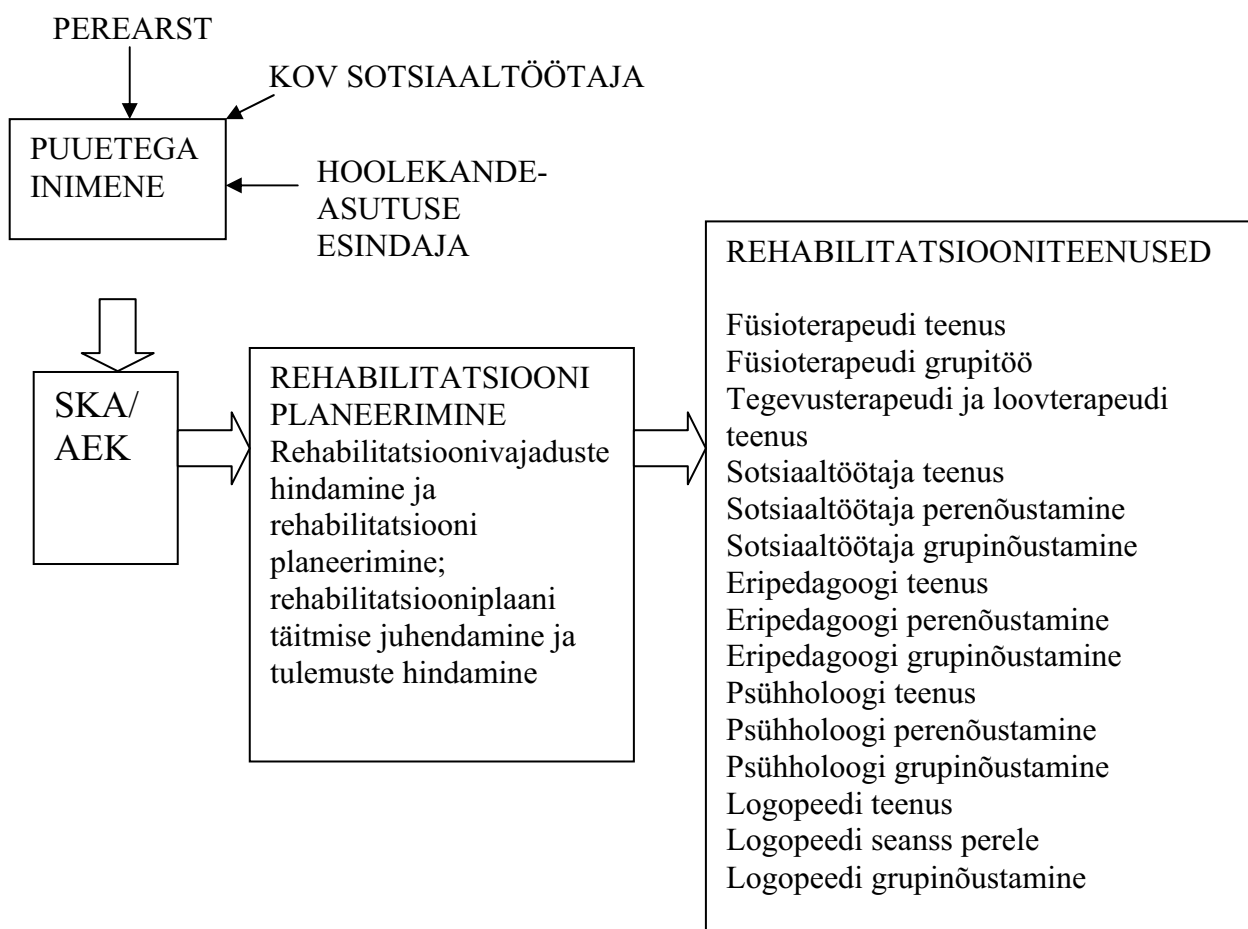
Rehabilitatsiooniplaan on kirjalik dokument, milles antakse hinnang isiku tegevusvõimele, kõrvalabi, juhendamise või järelevalve vajadusele ning tuuakse ära isiku iseseisvaks toimetulekuks ja sotsiaalseks integreerumiseks vajalikud tegevused. Rehabilitatsiooniplaan on rehabilitatsiooniprotsessis määrava tähtsusega dokument, kuhu pannakse kirja rehabiliteerimise eesmärgid ning millest lähtudes otsustatakse edasised tegevused ja teenused. Eesti Vabariigis on rehabilitatsiooniplaan ametlikult koostatud alates aastast 2000. Selle perioodi vältel on dokumendi koostamise tingimused oluliselt muutunud ning rehabilitatsiooniplaani vorm ja koostamise nõuded on muudetud sobivamaks.

Kehtiva rehabilitatsioonisüsteemi kohaselt peab inimene puude taotlemiseks pöörduma Pensioniameti piirkondliku osakonna arstliku ekspertiisi komisjoni poole ja esitama



dokumendid (vt joonist 4). Teave dokumentide kohta ja taotluste vormid on kättesaadavad Sotsiaalkindlustusameti kodulehel [www.ensib.ee](http://www.ensib.ee).

Puude taotlemisel võivad inimest suunata ja juhendada erinevad formaalse võrgustiku liikmed, näiteks kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja, ravi- või hoolekandeametuse (sotsiaal)töötaja, perearst, psühhiaater jt ning pereliikmed ja mitteformaalse võrgustiku liikmed. Pensioniameti arstliku ekspertiisi komisjoni ekspertarst otsustab puude määramise ja rehabilitatsiooniteenusele suunamise õigustatuse. Kui inimesel on õigus rehabilitatsioonile, saab ta suunamiskirja ja pöördub rehabilitatsiooniplaani koostamiseks rehabilitatsiooniasutusse. Rehabilitatsioonimeeskonna, inimese ja tema pereliikmete (hooldaja) koostöös hinnatakse inimese rehabilitatsioonivajadust. Rehabilitatsioonimeeskond juhendab inimest koostatud rehabilitatsiooniplaani elluviimisel. Seejärel saadetakse rehabilitatsiooniplaan arstliku ekspertiisi komisjoni, kus langetatakse otsus rehabilitatsiooniplaani sobivuse ja teenustele suunamise kohta. Puuetega inimesele teatab rehabilitatsiooniteenusele suunamisest arstliku ekspertiisi komisjon, kes edastab vastava info ja suunamiskirja posti teel. Inimesel tuleb teenuste saamiseks pöörduda rehabilitatsiooniasutuse poole.



Joonis 4. Rehabilitatsiooniteenuse saamise protsess

#### **6.5.4. Rehabilitatsioonisüsteemi areng Eestis alates 2000. aastast**

2000. aastal jõustus puuetega inimeste sotsiaaltoetuste seadus, mis oli aluseks riiklikult koordineeritud rehabilitatsioonisüsteemi loomisele. Samast ajast alates on Eesti rehabilitatsiooniprotsess pidevalt ja tormiliselt arenenud. Olukorrast, kus rehabilitatsiooniplaan koostati vaid lastele ja rehabilitatsiooniteenuseid riiklikult ei rahastatud, on järk-järgult jõutud nii kaugemale, et rehabilitatsiooniplaane koostatakse kõikidele puuetega inimestele ning ühtse riikliku süsteemi järgi on paika pandud ka rahastamine, teenuste nimetused (Must 2005) ja tegeletakse teenuste kirjeldamisega.

Riikliku rehabilitatsioonisüsteemi arengu esimeseks etapiks võib pidada aastaid 2000–2002, mil koostati rehabilitatsiooniplaane lastele algse rehabilitatsiooniplaani vormi kohaselt ning teatud määral osutati Sotsiaalministeeriumi poolt maavalitsustele eraldatud raha eest ka rehabilitatsiooniteenuseid lastele. Samal ajal finantseeris riik Sotsiaalkindlustusameti kaudu täisealiste psüühiliste erivajadustega inimeste ülalpidamist ja/või rehabiliteerimist hoolekande või tervishoiuasutuses. Seega oli teenuste kättesaadavus sel perioodil üsna keerukas ning neid rahastas mitu eri tasandit.

Teine etapp oli aastatel 2002–2004. Aastal 2002 hakati rehabilitatsiooniplaane koostama ka täisealistele inimestele. Et seni kehtinud rehabilitatsiooniplaan ei olnud praktikas efektiivne, võeti kasutusele uus dokumendi vorm, mis oli välja töötatud koos rehabilitatsiooniasutustega. Alates 2002. aastast kehtima hakanud vorm andis sotsiaaltöötajale märksa rohkem võimalusi, sest selle alusel oli sotsiaaltöötaja ülesanne hinnata kliendi sotsiaälvõrgustikku ja inimestevahelisi suhteid, toimetulekuoskust, iseseisvust ja sõltumatust, elamistingimusi ja majanduslikku toimetulekut ning kohanemisvõimet (RTL, 18.01.2002, 10, 104). Sel ajal puudus veel ühtne teenuste rahastamise skeem (teenuseid oli võimalik saada vaid rehabilitatsioonitoetuse ulatuses, mis oli 800 krooni aastas). Samas kehtestati sel perioodil esimest korda rehabilitatsiooniteenuste nimetused – 12 rehabilitatsiooniteenust, mida võis maavalitsustele eraldatud raha eest osutada lastele.

Kolmandaks etapiks võib pidada aega 2004. aasta märtsist 2005. aasta märtsini, mil kehtestati esimest korda ühtne rehabilitatsiooniteenuste rahastamissüsteem. Samal ajal jätkus ministeeriumis teenuste liikide ja nende kirjelduste väljatöötamine.

Neljas etapp algas märtsis 2005, mil sotsiaalhoolekandeseaduse paragrahvi 11 nähti ette täpsed nõuded rehabilitatsiooniasutusele, -meeskondadele ja -spetsialistidele ning rehabilitatsioonivaldkonda reguleerivad määrused, mis kehtestasid teenuste liigid ja hinnad. Samuti muutus mõningal määral rehabilitatsiooniteenuste ja puude raskusastme määramise kord (Must 2005).

#### **6.5.5. Puuetega inimeste rehabilitatsiooni tulevikusuunad**

Praktiseerivad rehabilitatsioonispetsialistid ja puuetega inimesed näevad vaatamata rehabilitatsioonivaldkonnas toimunud positiivsetele arengutele veel praegugi süsteemis teatud puudusi. Koostöös erinevate rehabilitatsioonivaldkonnaga seotud inimestega on projekti „Puuetega inimene tööturule juhtumipõhise rehabiliteerimise abil” (PITRA 2006) ([www.invainfo.ee](http://www.invainfo.ee)) raames töötatud välja ettepanekud juhtumipõhise rehabilitatsiooni rakendamiseks Eestis.

Soovitud rehabilitatsioonimudel peaks olema kooskõlas niisuguste põhimõtetega nagu:

- iga puudega inimene peab saama just seda teenust, mida ta oma toimetuleku parandamiseks vajab. Oluline on rajada niisugune süsteem, mille puhul inimene juhatatakse võimalikult otse teenuseni, mis tema toimetulekuprobleemid kõige tõhusamalt lahendab;
- iga rehabilitatsiooni elluviiv võrgustiku lüli peab tagama nende meetmete rakendamise, mis on tema vastutusalas;
- rehabilitatsioon on ajaliselt piiratud protsess, mis viiakse ellu kliendikeskselt. Kliendi juhtum püütakse lahendada eesmärgi püstitamisest selle saavutamiseni;
- rehabilitatsioon on riiklik teenus, riik loob selle osutamiseks tingimused ja kontrollib ka teenuse kvaliteeti. Riik saab rehabiliteerida nii palju inimesi, kui tal selleks ressursse on. Rehabilitatsiooniresursi jaotamine suurele hulgale õigustatud isikutele normi või võrdsuse printsiibi alusel ei anna tulemusi.
- olgugi et rehabiliteerimine on ressursimahukas, parandab see puudega inimese ja tema perekonna toimetulekut sedavõrd, et pikemas perspektiivis vajavad nad vähem nii rahalist kui ka teiste inimeste abi. (PITRA 2006)

### **6.5.6. Juhtumikorralduse rakendamine rehabilitatsioonis**

Puuetega inimeste rehabilitatsioonis on juhtumikorraldus kogu protsessi kirjeldav märksõna. Nii juhtumi korraldamisel kui ka rehabiliteerimisel vaadatakse inimest kui tervikut tema elukeskkonnas ja sotsiaalses kontekstis, tema vajadusi käsitletakse terviklikult ning valitavates tegevustes ja meetmetes lähtutakse inimese individuaalsetest eripäradest, keskendutakse olevikule ja tulevikule. Et tegemist on aktiivse protsessiga, siis on järjepidevus tagatud.

Rehabilitatsiooniprotsess ei saa olla efektiivne, kui ühe juhtumiga järjepideva ja tervikliku tegelemise (st juhtumikorralduse) asemel osutatakse üksikteenuseid, st ei inimene ise ega ka rehabilitatsioonispetsialist(id) ei näe tervikpilti inimese vajadustest, protsessi selgeid eesmärke ega järjepidevust teenuste osutamisel või saamisel.


Eestis kehtiva rehabilitatsioonisüsteemi puhul on potentsiaalne võimalus rakendada rehabilitatsiooniprotsessis ka juhtumikorraldust. See tähendab, et töötab rehabilitatsioonimeeskond, kus praktiseerivad kõrge kvalifikatsiooniga erinevate erialade esindajad, mis peaks tagama, et koos töötades käsitleb meeskond inimest ja tema vajadusi terviklikult; et rehabilitatsiooniteenuste süsteem on järjepidev (teenuste hulka kuuluvad nii rehabilitatsiooni planeerimine, inimese juhendamine, rehabilitatsiooniteenuste osutamine erinevate erialaspetsialistide poolt ja tulemuste hindamine) ning teenuste osutamisel arvestatakse inimese kõiki vajadusi (rehabilitatsiooniprotsessis pakutakse inimesele erinevate erialaspetsialistide teenuseid); kui vaja, on võimalik rehabilitatsiooniprotsessi kaasata ka võrgustikuliikmeid.

Juhtumipõhise võrgustikutöö koolitusel Margery Roosimaa (2006) tehtud uurimuses selgus, et juhtumikorraldus, samuti võrgustikutöö, ei ole paljude ressursside (teadmised, kogemused, efektiivne meeskonnatöö korraldus, organisatsiooni töökultuurist tulenevad takistused tegeleda ühe ja sama kliendiga pikka aega jne) puudumise tõttu veel ühtmoodi ja piisavalt efektiivselt rakendunud.

## **Juhtumikorralduse protsess rehabilitatsioonis**

Juhtumi korraldamine rehabilitatsioonis on protsess, mis sisaldab järgmisi tegevusi (Cohen et al 1988):


- (1) inimesega kontakti loomine ja tema vajaduste tundmaõppimine;
- (2) teenuste planeerimine;
- (3) inimese sidumine temale sobivate teenustega;
- (4) inimese juhendamine teenuste kättesaamisel ja teenuste arendamine.

 Inimesega kontakti saamiseks peab juhtumikorraldaja:

- saavutama kliendi mõistmise ja seda talle välja näitama, st inimese mõtete ja ideede, kogemuste ja uskumuste mõistmine ning neile vastamine;
- soodustama kliendil ennast avada;
- klienti inspireerima, st tema probleeme teadvustama, teda võimalikele positiivsetele muutustele innustama ja selgitama välja soovitava ja positiivse tulemuse.

 Teenuste planeerimiseks on vaja:

- probleem välja selgitada ja sõnastada, st tuleb ära tunda peamised raskusi tekitavad situatsioonid ja need kokku võtta, välja tuua ja üldistada võimalikud probleemvaldkonnad, valida need probleemalad, millele soovitakse teenuste osutamise kaudu lahendust leida, sõnastada probleem;
- püstitada teenuste osutamise eesmärk, st otsustada, milline on soovitav lahendus, määratleda, milliseid teenuseid ja tingimusi eesmärgi saavutamiseks vajatakse, sõnastada eesmärk;
- valida sobivad teenuseosutajad, st panna paika ja defineerida kriteeriumid, millist teenust täpselt vajatakse, hinnata alternatiivseid teenuseosutajaid ja teha valik kellegi kasuks;
- sõnastada teenuste plaan, st sõnastada teenuste saamise kaudu saavutatavad alaeesmärgid, määrata kindlaks vastutuse määr ja ajakava, dokumenteerida teenuste plaan.

 Inimese sidumine teenustega hõlmab:

- turundustegevust, st inimese tugevate külgede väljatoomine, teenuseosutaja vastuväidetega toimetulek, kokkuleppe saavutamine teenuse osutajaga;
- probleemi lahendamist, st probleemide kirjeldamine, teenusesaaja takistuste täpsustamine, vastunäidustuste väljaselgitamine, tegevuste valimine;
- tegevuste elluviimist, st tuleb kindlas määrata sammud ja ajakava ning tegevuste elluviimise monitoorimise sagedus;
- läbirääkimist teenuseosutajatega, st huvide määratlemine ja sobivate lahenduste soovitamine.

## Kasutatud kirjandus

**Anthony, W., Cohen, M., Farkas, M., Gagne, C. 2002.** Psychiatric rehabilitation, Boston University Sargent College of Allied Health Professions, Center for Psychiatric Rehabilitation.

**Bolles, R. N. 2000.** Mis värvi on sinu langevari? Ten Speed Press.

**Chapman T., Hough M. 1998.** Tõendusmaterjalil põhinev praktika: juhend efektiivseks praktikaks. Tema Majesteetliku Katseaja Inspektsioon: Põhja-Iirimaa

**Cohen, M., Nemec, P., Farkas, M., Forbess, R. 1988.** Case Management. Reference Handbook. Boston University Sargent College of Allied Health Professions, Center for Psychiatric Rehabilitation.

**Corrigan, P. W., Reedy, P. 1995.** Correlates of participation and completion in a job club for clients with psychiatric disability. Rehabilitation Counseling Bulletin, Sept. 1995, Vol. 39, Issue 1, pp. 42–54.

**Kiis, K. 2005a** Tööle rakendumist toetavad hoolekandemeetmed kohalikul tasandil. – Aktiivsed tööhõivemeetmed. Johannes Mihkelsoni Keskus, lk 59–74.

**Kiis, K. 2005b.** Juhtumikorralduse erinevad valikud. – Sotsiaaltöö nr 4, lk 9–12.

**Kreem R. 1995.** Sotsiaaltöö teooria ja praktika. Tartu: Eesti Sotsiaaltöötajate koondis Lääneriikides

**Leetmaa, R., Võrk, A., Eamets, R., Sõstra, K. 2003.** Aktiivse tööpoliitika tulemuslikkuse analüüs Eestis. Poliitikauuringute Keskus PRAXIS. Tallinn.

**Livneh, H., Wilson, L. M., Pullo, R. E. 2004.** Group Counseling for People With Physical Disabilities. Focus on Exceptional Children; Feb. 2004, Vol. 36 Issue 6, pp. 1–18.

**Must, M. 2005.** Rehabilitatsioonisüsteemi areng Eestis 2000–2005 märts. Seminaritöö. Tartu Ülikooli sotsiaalteaduskond.

**O'Brien, J. 2000.** Tööotsing ja turundus. EV Sotsiaalministeerium. Tallinn. 2000.

**Rehabilitatsioon.** Infovoldik. Sotsiaalkindlustusamet 2003

**Rehabilitatsioon, ettepanekud rehabilitatsioonisüsteemi muutmiseks.** „Puuetega inimene tööturule juhtumipõhise rehabiliteerimise abil” (PITRA), projekt 2006. www.invainfo.ee.

**Rehabilitatsiooniga seotud mõisted.** „Puuetega inimene tööturule juhtumipõhise rehabiliteerimise abil” (PITRA), projekt 2006. Projektidokument.

**Roosimaa, M. 2006.** Juhtumitöö rehabilitatsioonimeeskonna sotsiaaltöötaja töös. Kursusetöö. Juhtumipõhise võrgustikutöö koolitus. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.

**Sterrett, E. A. 1998.** Use of a Job Club to Increase Self-Efficacy: A Case Study of Return to Work. Journal of Employment Counseling, Jun. 1998, Vol. 35, Issue 2, pp. 69–78.

**Hoolekande kontseptsioon 2004.** www.sm.ee

**Tikerpuu-Kattel, A. 2005.** Projekti „Puuetega inimeste tööhõive edendamine” aruanne. 20.–22.07.2005

**Eesti kriminaalhoolduse esimesed aastad 1998–2004** 2004. Tallinn: Justiitsministeerium.

**Riskihindamise manuaal.** Tallinn: Justiitsministeerium.

**Eesti Vabariigi invapoliitika üldkontseptsioon 1995.**

**Tööturumeetmete kontseptsioon 2004**

**Inimõiguste ülddeklaratsioon,** <http://www.eihr.ee/Est/DeklEST.html>

**Kasutatud õigusaktid:**

**Eesti Vabariigi põhiseadus,** RT 1992, 26, 349

**Karistusseadustik,** RT I 2001,61, 364.

**Eesti Vabariigi kriminaalhoolduse standardid.** Justiitsministri käskkiri nr 76.

**Puhkuseseadus,** RT I 2001, 42, 233

**Puude raskusastme määramise ja lisakulude tuvastamise kord,** RTL, 18.01.2002, 10, 104.

**Rehabilitatsiooniteenuse raames osutatavate teenuste loetelu, teenuste hindade ja teenuse maksimaalse maksumuse kehtestamine.** Vabariigi Valitsuse 17. märtsi 2005. a määrus nr 52

**Töötervishoiu ja tööohutuse seadus,** RT I 1999, 60, 616

**Töö- ja puhkeajaseadus,** RTI, 13.02.2001, 17, 78

**Eesti Vabariigi töölepingu seadus,** RT, 01.07.1992, 15/15, 241

**Tööturuteenuste ja -toetuste seadus,** RTI, 18.10.2005, 54, 430

**Sotsiaalhoolekande seadus,** RTI 2004, 89, 60.

**Töötuskindlustuse seadus,** RTI, 03.07.2001, 59, 359

# LISAD

## 1. Projekti “Juhtumipõhise võrgustikutöö koolitus” käigus väljatöötatud vormid ja juhendid

- A. Juhtumi esmase dokumenteerimise vorm
- B. Juhtumiplaan
- C. Juhtumikorraldaja tegevuste dokumenteerimise vorm
- D. Võrgustikukoosoleku dokumenteerimise vorm

## 2. Valik juhtumipõhise võrgustikutöö koolitusel osalenud kursuslaste töödest

- Võrgustikutöö näidised
- Diana Türna „Jõustamine sotsiaaltöös”
- Erika Kiviselg „Hindamine sotsiaal-, vangla-, kriminaal- ja tööhõivesüsteemis”
- Mirje Reinumäe „Juhtumikorraldus pikaajaliste töötutega kohalikul tasandil”

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## SISUKORD

SISUKORD .....	1
A. Esmase info kaardistamine .....	2
1. Teenuse saaja andmed .....	2
2. Teenuse saaja probleemi(de) kirjeldus .....	4
3. Täiendavad andmed teenuse saaja isiku kohta .....	5
4. Abivajaduse märkaja andmed .....	6
5. Teenuse saaja võrgustikuliikmete andmed .....	7
6. Juhtumikorraldaja otsused ja tegevus .....	9
6.1. Esmase hindamise kokkuvõte .....	9
6.2. Juhtumikorraldaja otsus edasise tegevuse kohta esmase hindamise järel .....	9
6.3. Juhtumikorraldaja tegevuse seadusandlik alus .....	9
A1. Esmase hindamise otsus .....	10
A2. Koostöölepe .....	11
B. Juhtumiplaan .....	12
B1. Juhtumiplaani vahehindamine või järelhindamine .....	13
C. Juhtumikorraldaja tegevusplaan .....	14
C1. Juhtumikorraldaja läbiviidud tegevused .....	15
D. Võrgustiku koosoleku dokumenteerimise vorm .....	16
D1. Võrgustiku koosoleku kava .....	16
D2. Võrgustiku koosoleku ettevalmistusplaan .....	17
D3. Võrgustiku koosoleku protokoll .....	18



JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## A. Esmase info kaardistamine

### 1. Teenuse saaja andmed

Eesnimi			
Perekonnanimi			
Isikukood		*sünniaeg	pp.kk.aaaa.
Kodakondsus	<input type="checkbox"/> Eesti kodakondsus	<i>Lisainfo</i>	
	<input type="checkbox"/> muu		
Dokument	<input type="checkbox"/> pass	<i>Lisainfo</i>	
	<input type="checkbox"/> ID-kaart		
	<input type="checkbox"/> elamisluba		
	<input type="checkbox"/> puudub		
	<input type="checkbox"/> muu		
*dokumendi number		*kehtivusaeg	pp.kk.aaaa.
Elukoha aadress rahvastikuregistri andmetel			
*tegelik elukoha aadress			
Kontakttelefon		*e-post	
*arveldusarve number		*pank	
Sotsiaalne staatus	<input type="checkbox"/> töötab	<i>Lisainfo</i>	
	<input type="checkbox"/> õpib		
	<input type="checkbox"/> ajateenistuses		
	<input type="checkbox"/> pensionär		
	<input type="checkbox"/> lapsehoolduspuhkus		
	<input type="checkbox"/> teeb juhutöid		
	<input type="checkbox"/> töötu		
	<input type="checkbox"/> kodune		
<input type="checkbox"/> muu			
*haridus	<input type="checkbox"/> kõrgharidus	<i>lisainfo</i>	
	<input type="checkbox"/> keskeriharidus		
	<input type="checkbox"/> keskharidus		
	<input type="checkbox"/> kutseharidus		
	<input type="checkbox"/> põhiharidus		
	<input type="checkbox"/> algharidus		
	<input type="checkbox"/> hariduseta		
	<input type="checkbox"/> muu		

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

Perekonnaseis	<input type="checkbox"/> vallaline <input type="checkbox"/> vabaabielus <input type="checkbox"/> abielus <input type="checkbox"/> lahutatud <input type="checkbox"/> lesk	<i>Lisainfo</i>	
Ravikindlustus	<input type="checkbox"/> on olemas <input type="checkbox"/> puudub	<i>Lisainfo</i>	
*Puude raskusaste	<input type="checkbox"/> keskmine <input type="checkbox"/> raske <input type="checkbox"/> sügav	*kehtivusaeg	pp.kk.aaaa-pp.kk.aaaa
		<i>Lisainfo</i>	
*Töövõimetuse protsent		Kehtivusaeg	pp.kk.aaaa.-pp.kk.aaaa.
*Eelnevalt läbiviidud hindamised	<input type="checkbox"/> hooldusvajaduse hindamine <input type="checkbox"/> (KOV) pikaajalise töötuleku hindamine <input type="checkbox"/> kriminaalhoolduse riskihindamine <input type="checkbox"/> Tööturuametis läbiviidud hindamine <input type="checkbox"/> rehabilitatsiooniplaan <input type="checkbox"/> geriaatiline hindamine <input type="checkbox"/> muu	<i>Lisainfo</i>	
*Eelneva hindamise läbiviimise aeg	pp.kk.aaaa.	*hindamisdokumendi kehtivusaeg	pp.kk.aaaa.
*Teenuse saaja seaduslik esindaja ja kooselavad pereliikmed	Ees- ja perekonnanimi	Seos kliendiga	<i>Lisainfo</i>
Muu info teenuse saaja kohta			

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## 2. Teenuse saaja probleemi(de) kirjeldus

Probleemi edastaja ees- ja perekonnanimi	Pöördumise põhjus	Probleemi kirjeldus (sh kestvus, dünaamika)
<i>Teenuse saaja</i>		
<i>Abivajaduse märkaja</i>		
<i>V1</i>		
<i>V2</i>		

V-võrgustikuliige v 3; v 4; v 5 lisada vajadusel

Juhtumikorraldaja kommentaarid

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

### 3. Täiendavad andmed teenuse saaja isiku kohta

Valdkond	Info teenuse saajalt	Info võrgustikuliikmetelt
Majanduslik toimetulek ja sissetulekuallikad		
Eluase ja elukeskkond		
Suhted pere- ja/ või võrgustikuliikmetega		
Tervislik seisund ja elustiil		
Õppimine ja/ või töötamine		
Vaba aeg ja harrastused		
<i>Muu info</i>		

Juhtumikorraldaja kommentaarid

--

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

#### 4. Abivajaduse märkaja andmed

Eesnimi			
Perekonnanimi			
Pöördumise kuupäev	pp.kk.aaaa.	Pöördumise viis	
Pöörduja seos kliendiga			
Pöörduja kontaktaadress		Kontakttelefon	
		E-post	
Muu info pöördumise või pöörduja kohta			

Juhtumikorraldaja kommentaarid

--

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## 5. Teenuse saaja võrgustikuliikmete andmed

### Mitteformaalse võrgustiku liikmete andmed

1.

Eesnimi			
Perekonnanimi			
Seos kliendiga			
Isikukood		*sünniaeg	pp.kk.aaaa.
Kontaktaadress		Kontakttelefon	
		E-post	
Sotsiaalne staatus	<input type="checkbox"/> töötab <input type="checkbox"/> õpib <input type="checkbox"/> ajateenistuses <input type="checkbox"/> pensionär <input type="checkbox"/> lapsehoolduspuhkus <input type="checkbox"/> teeb juhutöid <input type="checkbox"/> töötu <input type="checkbox"/> kodune <input type="checkbox"/> muu	<i>Lisainfo</i>	
Muu info võrgustikuliikme kohta			
Teenuse saaja ja võrgustikuliikme suhete Iseloomustus			

2; 3; 4; 5 lisada vajadusel

### Formaalse võrgustiku liikmete andmed

1.

Eesnimi			
Perekonnanimi			
Kontaktaadress		Kontakttelefon	
		E-post	
Ametikoht ja asutus		<i>Lisainfo</i>	
Muu info võrgustikuliikme kohta			
Teenuse saaja ja võrgustikuliikme suhete Iseloomustus			

2; 3; 4; 5 lisada vajadusel

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

Alternatiiv

### Võrgustikuliikmete andmed

1.

Eesnimi			
Perekonnanimi			
Kontaktaadress		Kontakttelefon	
		E-post	
Ametikoht või sotsiaalne staatus		<i>Lisainfo</i>	
Muu info võrgustikuliikme kohta			
Teenuse saaja ja võrgustikuliikme suhete iseloomustus			

2; 3; 4; 5 lisada vajadusel

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## 6. Juhtumikorraldaja otsused ja tegevus

### 6.1. Esmase hindamise kokkuvõte

Juhtumi kirjeldus	
Lahendamist vajavate probleemide loetelu	

### 6.2. Juhtumikorraldaja otsus edasise tegevuse kohta esmase hindamise järel

- vajab kohest edasisuunamist teise organisatsiooni ja/ või ametisiku/ spetsialisti poole
- vajab üksikteenust/ toetust/ vms lahendust, täita A1
- vajab juhtumikorralduse teenust, täita A1 ja A2

### 6.3. Juhtumikorraldaja tegevuse seadusandlik alus



JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

### A1. Esmase hindamise otsus

Teenuse saaja ees- ja perekonnanimi			
Vajadus(ed)			
Tegevused/ otsus	Ajakava	Teenuse osutaja/ tegevuse teostaja ees- ja perekonnanimi	
	pp.kk.aaaa.		

Kuupäev	pp.kk.aaaa.
---------	-------------

Teenuse saaja nimi		Allkiri	
Sotsiaaltöötaja/ juhtumikorraldaja nimi		Allkiri	

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## A2. Koostöölepe

*Annan oma nõusoleku koostööks juhtumikorraldajaga.*

*Annan oma nõusoleku isikuandmete, sh delikaatsete isikuandmete töötlemiseks ja töötlemiseks edasiandmiseks kolmandatele isikutele, kui see on vajalik juhtumikorraldamiseks.*

*Nõusolek on antud vabatahtlikult.*

Kuupäev	pp.kk.aaaa.
---------	-------------

Teenuse saaja nimi		Allkiri	
Sotsiaaltöötaja/ juhtumikorraldaja nimi		Allkiri	

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## B. Juhtumiplaan

Probleemid	
Ressursid	
Takistavad tegurid	

Eesmärgid	Alaesmärgid	Tegevused	Ajakava	Teenuse osutaja/ tegevuse teostaja	
1.	1.	1.			
		2.			
		3.			
	2.	1.	1.		
			2.		
			3.		
	3.	1.	1.		
			2.		
			3.		
	4.	1.	1.		
			2.		
			3.		
2.	1.	1.			
		2.			
		3.			
	2.	1.	1.		
			2.		
			3.		
	3.	1.	1.		
			2.		
			3.		
	4.	1.	1.		
			2.		
			3.		
Teenuse saaja nimi			Allkiri		
Sotsiaaltöötaja/ juhtumikorraldaja/ võrgustikuliikme nimi			Allkiri		

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

### B1. Juhtumiplaani vahehindamine või järelhindamine

vahehindamine

järelhindamine

Hinnatav ajavahemik		Hindamise järjekorra nr	
---------------------	--	-------------------------	--

Üldine hinnang juhtumiplaani täitmise kohta	
Soovitused edasiseks tegevuseks	

Kuupäev	pp.kk.aaaa.
---------	-------------

Teenuse saaja nimi		Allkiri	
Sotsiaaltöötaja/ juhtumikorraldaja nimi		Allkiri	

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

### C. Juhtumikorraldaja tegevusplaan

Eesmärgid	Planeeritavad tegevused	Ajakava	Kommentaar
1.	1.	pp.kk.aaaa.	
	2.		
	3.		
2.	1.	pp.kk.aaaa.	
	2.		
	3.		
3.	1.	pp.kk.aaaa.	
	2.		
	3.		

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

### C1. Juhtumikorraldaja läbiviidud tegevused

Kuupäev	Tegevus	Teostaja/ vastutaja	Kommentaar
pp.kk.aaaa.			

Juhtumikorraldaja kommentaarid

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## D. Võrgustiku koosoleku dokumenteerimise vorm

### D1. Võrgustiku koosoleku kava

Koosoleku eesmärk			
Koosoleku läbiviimise eest vastutaja: ees- ja perekonnanimi		*kontaktandmed	
Toimumise kuupäev	pp.kk.aaaa.	Planeeritav kestvus	xx.xx.-yy.yy.
Toimumise koht: asutuse nimetus		*asukoha aadress	

### Koosoleku planeeritav ajakava ja päevakorrapunktid

Ajakava	Päevakorrapunkt	Ettekande tegija ees- ja perekonnanimi
xx.xx.-yy.yy.		

### Võrgustiku koosolekule kutsutud isikud

Ees- ja perekonnanimi	seos kliendiga/ <i>spetsialistide, ametiisikute puhul ametinimetus ja asutus</i>	Kontakttelefon/ e-post
Isik ise		

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## D2. Võrgustiku koosoleku ettevalmistusplaan

### Teavitamine

Võrgustikuliikme ees- ja perekonnanimi	Teavitamise aeg	Teavitaja ees- ja perekonnanimi	Osalemise kinnitus
	pp.kk.aaaa.		jah/ ei

### Ettevalmistus

nr	Tegevus	Teostaja ees- ja perekonnanimi	Teostamise aeg
			pp.kk.

kommentaariid	
---------------	--



JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

## D. Võrgustiku koosoleku dokumenteerimise vorm

### D3. Võrgustiku koosoleku protokoll

võrgustiku koosolek nr:

Kuupäev	pp.kk.aaaa.	Kellaeg	xx.xx.-yy.yy.
Koosoleku juhataja Ees- ja perekonnanimi			
Toimumise koht: asutuse nimetus		Aadress	

Koosolekul osalejad

Ees- ja perekonnanimi	<i>*seos kliendiga/ spetsialistide, ametiisikute puhul ametinimetus ja asutus</i>	allkiri

\*Koosolekul mitteosalenud isikud

Ees- ja perekonnanimi	*märkus

Koosoleku eesmärk

Päevakorrapunktid/ sõnavõttud/ ettekanded

nr	päevakorrapunkt	Ees- ja perekonnanimi

Otsused

nr	otsus ( <i>sh vajalikud tegevused jmt</i> )	Teostamise aeg	Teostaja/ vastutaja ees- ja perekonnanimi
		pp.kk.aaaa.	

JUHTUMI NR	
ISIKU EES- JA PEREKONNANIMI	
KOHALIK OMAVALITSUS	
TÄITMISE KUUPÄEV	
TÄITJA EES- JA PEREKONNANIMI	

Võrgustiku koosoleku nr	
Läbiviimise kuupäev	pp.kk.aaaa.

Protokolli koostaja ees- ja perekonnanimi		Allkiri	
Osalejate ees- ja perekonnanimed		Allkirjad	

## VÕRGUSTIKUTÖÖ NÄIDISTE SISUKORD

1. Probleemi lahendamise võrgustike näidised.....	2
1.1. Lastekodulaste koolikohustuse täitmise toetamise võrgustik .....	2
1.2. Lapsi kasvatava kriminaalhooldusel oleva isiku toetamise võrgustik .....	3
1.3. Puudega inimeste pereliikmetest hooldajate tööturule naasmise toetamise võrgustik .....	5
2. Sektoreid ühendava ennetava koostöövõrgustiku näidised.....	7
2.1. Illuka valla ”Hea tahte” koostööleping .....	7
2.2. Lavassaare laste- ja noorte õigusrikkumiste vähendamise/ennetamise võrgustik .....	8
2.3. Jõgeva piirkonna juhtumite lahendamise võrgustik.....	10
2.4. Viru Maakohtu Kriminaalhooldusosakonna Narva Talituse ja Narva Linna sotsiaalabi ameti koostööleping .....	15
2.5. Narkoennetuse töörühm Vändra vallas .....	17
2.6. Märjamaa valla riskilaste suvelaagrite ettevalmistamise ja korraldamise koostöökogu .....	18
2.7. Puuetega inimestele teenuste pakkujate võrgustik Halinga vallas.....	20
3. Interdistsiplinaarse kogemuste vahetamise võrgustiku näidis .....	22
3.1. Spetsialistide ja ametnike koostöökoda Tartumaal.....	22

# 1. Probleemi lahendamise võrgustike näidised

## 1.1. Lastekodulaste koolikohustuse täitmise toetamise võrgustik

**Probleem:** Lastekodus elavad lapsed (2 poissi, 1 tüdruk) puuduvad koolist, neil on probleeme suhtlemisel lastekodu kasvatajatega, ei tulla ööseks koju.

Kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja (kust laps pärit) ja lastekodu kasvataja kutsuvad kokku asjakohased isikud (klassijuhataja, kooli sotsiaaltöötaja, noorsoopolitsei), et leida lahendus probleemile. Eesmärgiks on suunata noored jälle koolis käima, aidata parandada nende suhteid õpetajate, klassikaaslaste ja kasvatajatega, leida või soovitada lastele sobiv trenn või hobi.

**Koosolekule kogunenud rühm koosneb:** noorte klassijuhataja, koolisotsiaaltöötaja, noorsoopolitsei, lastekodukasvataja ja kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötaja. Kõik kokkutulnud moodustavad võrgustiku ja püüavad noortega kokkuleppele jõuda ja suunata nad taas haridusteed jätkama.

### Võrgustiku eesmärk:

- Suunata noored taas koolis käima;
- Aidata parandada noorte suhteid klassikaaslaste ja kasvatajatega;
- Suunata neid leidma endale sobiv trenn või hobi.

### Võrgustiku töökorraldus:

- Võrgustik koguneb kord nädalas;
- Võrgustiku liikmed hoiavad võrgustiku tööga kursis oma asutusi;
- Võrgustiku liikmed hoiavad omavahel sidet, suhtlevad ka väljaspool võrgustiku kooloseku aega;
- Koosolekule kutsutakse ka noored ise, kelle pärast võrgustik kokku on kutsutud.

### Võrgustiku tegevus:

- Noorte suhete parandamine õpetajate ja klassikaaslastega nii, et nad hakkaksid taas koolis käima;
- Noorte suhete parandamine lastekodu kasvatajatega;
- Noorte suunamine trenni või neile huvipakkuva kasuliku tegevuse leidmine.

### Võrgustikutöö planeeritavad tulemused:

- Noored hakkavad taas koolis käima;
- Suhted kasvatajatega paranevad;
- Ringihulkumise asemel hakkavad noored trennis käima;
- Võrgustiku liikmete vahel kujuneb välja hea koostöö.

**Koostanud:** Paide Linnavalitsuse sotsiaalinspektor Anneli Nõmm

## 1.2. Lapsi kasvatava kriminaalhooldusel oleva isiku toetamise võrgustik

**Probleem:** korduvalt kriminaalkorras karistatud kodanik, kasvatab kahte alla 4-aastast last (üks lapsinvaliid). Lapsed püsimatud, lärmakad. Elatakse sotsiaalpinnal. Igakuised riiklikud toetused tagavad piisava majandusliku toimetuleku. Konfliktne, seetõttu probleemid naabritega, eelkõige vanemate isikutega.

Võrgustiku kokkukutsumise eesmärgiks on panna klient laste eest piisavalt hoolt kandma, tagamaks neile esmavajadused ning vältida vanemlike õiguste äravõtmist. Soodustada aktsepteerivat suhtumist naabritesse ja ametnikesse.

**Koosolekule kogunenud rühm koosneb järgmistest isikutest:** kriminaalhooldusametnik, lastekaitsetöötaja, sotsiaaltöötaja, perearst, majaelanike esindaja, „Hea Algu“ metoodik, vabatahtlik kriminaalhooldusabiline (hoidmaks koosolekute ajal kliendi lapsi).

### Võrgustiku eesmärk:

- Soodustada kliendi toimetulekut laste kasvatamisel ja ennetada nende võimalikku väärkohtlemist;
- Ennetada vanemlike õiguste äravõtmist;
- Vähendada riski võimalikeks uuteks kuritegudeks ja seeläbi riski kliendi vabaduse piiramisele.

### Võrgustiku töökorraldus:

- Klienti teavitatakse tekkinud kahtlustest, planeeritavast koosolekust ning tutvustatakse kliendile koosoleku eesmärki;
- Enne kliendi kaasamist kogunetakse ühel korral, info ja faktide konkretiseerimise eesmärgil. Lepitakse kokku kontaktisikus ning info vahetamise meetodites;
- Nädala pärast koosolek kliendi osalusel;
- Edasised kokkusaamised korra kuus, sõltuvalt probleemide lahendamisest korrigeeritakse osalejate nimistut;
- Iga võrgustiku liige kontrollib kliendile antavate ülesannete täitmist enda valdkonnast lähtuvalt. Esilekerkivatest probleemidest teavitatakse koheselt juhtfiguuri, vajadusel kutsutakse kokku erakorraline koosolek.

### Võrgustiku tegevus:

- Koostöö parandamine erinevate partnerite vahel operatiivse sekkumise soodustamiseks;
- Kliendi motivatsiooni suurendamine enda käitumise ja tegevusega lastele positiivsema eeskuju näitamiseks;
- Kliendi informeerimine võrgustikus toimivast infovahetusest, vältimaks olukordi, kus klient saaks ära kasutada erinevate ametkondade vahelist infosulgu;
- Laste esmavajaduste rahuldamise parandamine ja nende arengu soodustamine.

### Võrgustikutöö planeeritavad tulemused:

- Laste esmavajadusi ja arengut soodustav keskkond on loodud;
- Kliendi vastutustunne on kasvanud;
- Kliendi konfliktne käitumine on vähenenud;
- Kliendi vabadus on säilinud;

- Toimib faktilise info vahetus võrgustiku liikmete vahel ja vajadusel sekkutakse operatiivselt.

**Koostanud:** Tartu Maakohtu kriminaalhooldusametnik Evika Timašova

### **1.3. Puudega inimeste pereliikmetest hooldajate tööturule naasmise toetamise võrgustik**

**Probleem:** Kolmes perekonnas, kus raske puudega inimest hooldab teine pereliige, soovivad hooldajad minna tööle. Hooldajatest pereliikmed soovivad naasta tööturule ja kahele neist pakutakse ka tööd, kus töötasu on palju suurem kui puudega pereliikme eest koduhooldusteenuse puhul makstav tasu. Lisaks on siin määravaks aastatega tekkinud suhtlusvaegus ja hooldajate madal enesehinnang.

#### **Võrgustiku liikmed:**

- KOV sotsiaaltöötaja
- KOV koduhooldusteenuse korraldaja
- Tööhõiveameti juhtumikorraldaja
- Psühholoog nõustaja
- Koduhoolduse töötaja
- Tööturule naasja ehk klient

#### **Võrgustiku eesmärk:**

- Toetada kolme pikaajalise töötut, kes olid enne puudega inimese hooldajad, integreerumist avatud tööturule;
- Tõsta nende kolme tööturule naasja suutlikkust end uuesti positsioneerida tööturul;
- Korraldada hooldatavate igapäevaelu nii, et endised hooldajad saaksid naasta tööturule.

#### **Võrgustiku töökorraldus:**

- Võrgustik koguneb kord nädalas, 2. kuul ja 3. kuul vastavalt vajadusele;
- Kõik võrgustiku liikmed hoiavad üksteist kursis võrgustiku tööga oma valdkonnas, et tegutseda sünkroonselt ja õigeaegselt rakendada vajalikke teenuseid;
- Tõhus ja paindlik teabevahetus võrgustiku liikmete vahel, info efektiivne liikumine elektroonsel teel;
- Kõik võrgustiku liikmed hoiavad kursis võrgustiku tööga oma katusorganisatsioone, et õigeaegselt oleks võimalik vajalikke teenuseid rakendada;
- Vajadusel kaasata teisi spetsialiste võrgustiku töösse informeerides neid eelnevast.

#### **Võrgustiku tegevus:**

- Koostada tööturule naasja individuaalne tegevuskava, kus etapiliselt on määratletud kliendipoolsed eesmärgid ja eeldatavad tulemused, et suurendada nende endi aktiivsust;
- Nõustada klienti tööotsinguoskuste parandamiseks, mis on seotud infotöötlemisvõimega ja oskusega ennast tööturul eksponeerida ja müüa;
- Aidata kliendil leida isiklikke sisemisi ressursse, mis aitaksid tõsta nende enesehinnangut;
- Koduhooldusteenuse käivitamine abivajajatele – koduhooldustöötajaga tutvumine ja hooldatava vajaduste ning eritingimuste väljaselgitamine, ühiste kokkulepete sõlmimine;

- Võimalusel korteri kohandamine või sobivate abivahendite leidmine puudega inimesele eneseteeninduse parendamiseks.

**Võrgustikutöö planeeritavad tulemused:**

- Tööturule naasja pereliige (puudega inimene) on koduhooldusteenuse klient ja tema hooldus kodus on talle sobivalt organiseeritud;
- Tööturule sisenemisel on nõustatud tööle naasjat.

**Koostanud:** Tööhõiveameti konsultant-juhtumikorraldaja



## 2. Sektoreid ühendava ennetava koostöövõrgustiku näidised

### 2.1. Illuka valla "Hea tahte" koostööleping

Käesolev hea tahte koostööleping (edaspidi leping) sõlmitakse Illuka valla laste hoolekande koostöövõrgustiku loomiseks eesmärgiga tagada erinevate osapoolte häireteta koostöö võrgustiku raames ning edendada laste heaolu institutsioonide ressursside ühendamise ja sihipärase koordineeritud tegevuse kaudu.

#### Allakirjutanud on ühisel seisukohal alljärgnevas:

- aitame kaasa lapse arengut toetava ja ennetava keskkonna parendamisele;
- tegutseme koostöös ühiste seisukohtade ja arusaamade kujundamisel laste õiguste ja heaolu kaitsel;
- seisame hea lapsesse puutuva informatsiooni vahetamise ja hoidmise eest osapoolte vahel;
- ühistegevuse ülevaatamiseks, tulemuslikkuse hindamiseks ning edasise tegevuse kavandamiseks kohtume vähemalt kord kvartalis.

#### Eelnevale toetudes lepivad allakirjutanud kokku järgnevas:

- loome tingimusi, et laps saaks tegeleda erinevate huvialadega;
- märkame abi vajavat last ning aitame tal jõuda temale vajaliku inimese juurde;
- informeerime kooli ja lapsevanemaid koolikohustust mittetäitvast lapsest;
- aitame kaasa mõnuainete kättesaadavuse ja tarbimise piiramisele laste seas;
- toetame lapse perekonnas kasvamist;
- propageerime käesolevas leppes esitatud seisukohti oma ametkonna tasandil.

#### Allakirjutanud:

Illuka valla vallavanem	.....
Illuka valla sotsiaalnõunik	.....
Kurtna Noortekeskuse juhataja	.....
Illuka Põhikooli direktor	.....
Illuka valla konstaabel	.....
Illuka valla perearst	.....
Kurtna Lastepäevakeskuse juhataja	.....

**Koostanud:** Illuka Vallavalitsuse sotsiaalnõunik Alvi Karp

## 2.2. Lavassaare laste- ja noorte õigusrikkumiste vähendamise/ennetamise võrgustik

**Probleem:** Lavassaares on probleemiks laste ja noorte vaba aja veetmine ja suuremad ning väiksemad alaealiste õigusrikkumised. Lapsevanemad on sageli tööga nii hõivatud, et ei tea, millega nende lapsed tegelevad. Kuna kohapeal alaealiste asjade komisjon puudub, käiakse korda rikkunud lastega Pärnus alaealiste asjade komisjonis. Vajadus on kohapealse alaealiste kuritegevuse ennetamise võrgustiku järele.

**Võrgustiku eesmärk:** Aidata vähendada Lavassaare alaealiste õigusrikkumiste arvu ja ennetada nende kuritegelikule teele sattumist, pakkudes erinevaid vaba aja sisustamise võimalusi ja huvitegevusi.

**Võrgustiku missioon:** Koondada piirkonna spetsialistid, huvitatud isikud ja noored koostöövõrgustikku ning ühendada võrgustikuliikmete jõud, ennetamaks Lavassaare laste- ja noorte kuritegelikule teele sattumist.

**Võrgustiku visioon:** Vähendada Lavassaare alaealiste õigusrikkumiste arvu aastaks 2008 30% võrra.

**Võrgustiku struktuur:** Võrgustikutöö *koordinaatoriks* on kohaliku omavalitsuse sotsiaalspetsialist, kes kaasab ka teised võrgustikupartnerid. *Võrgustikuliikmeteks* on järgmised kohalikud spetsialistid: politseikonstaabel, rahvamaja juhataja, kooliõpetaja, kommunaalasutuse töötaja, paar kohalikku aktiivsemat vabatahtlikku, noorte esindajad ja lapsevanemad. Võimalusel *kaasatakse* ka naabervalla noorsoopolitsei inspektor (kuna enamus lapsi käib naabervalla koolis).

### Võrgustiku töökorraldus:

- Esialgu koguneb võrgustik koosolekule, et arutada tulevast koostööd, samuti pannakse paika võrgustiku kooskäimise kord ja koosolekute läbiviimise reeglid (põhitõed) ning sõlmitakse võrgustiku koostöökokkulepe;
- Võrgustik hakkab koos käima esialgu 2 korda kuus, hiljem korra kuus;
- Võrgustikuliikmed valivad koosoleku juhataja ja protokolliaja;
- Võrgustik annab oma tööst aru Lavassaare vallavanemale (esitatakse koosolekute protokollide koopiaid);
- Võrgustiku sisemine aruandmine toimub võrgustiku koosolekutel;
- Võrgustikuliikmed on võrdsed partnerid;
- Võrgustikutööd koordineerib ja kutsub võrgustiku kokku omavalitsuse sotsiaalspetsialist.

### Võrgustiku tegevused:

- Selgitada välja noorte huvid ja ootused vaba aja sisustamise osas;
- Kaasata võimalikult aktiivselt alaealisi õigusrikkujaid noorte vaba aja planeerimise ja sisustamise aruteludesse ning praktilistesse tegevustesse;
- Parandada läbi koostöö noorte ja kohalike elanike omavahelist läbisaamist;
- Panna koostöös noortega paika käitumise ja tegevuste põhimõtted (reeglid);
- Organiseerida koolivaheaegadel laste- ja noortelaagreid. Taotleda haridusministeeriumist selleks raha;
- Tugevdada võrgustikku läbi praktiliste kogemuste ja koostöö.

**Võrgustikutöö planeeritavad tulemused:**

- Lavassaares väheneb alaealiste õigusrikkumiste arv ja korrarikkumised;
- Noorte ja asula elanike vaheline läbisaamine paraneb märgatavalt;
- Kasvab laste ja noorte aktiivsus, tahe ja organiseerimisvõime;
- Võrgustikuliikmete vahel kujuneb välja hea koostöö ja korraldatakse erinevaid vaba aja üritusi lastele ja noortele;
- Areneb välja tugev ja töökas kohalik võrgustik.

**Koostanud:** Lavassaare Vallavalitsuse sotsiaaltöötaja Merike Püüding

### 2.3. Jõgeva piirkonna juhtumite lahendamise võrgustik

**Võrgustiku loomise taust:** Jõgeva vallas ja linnas (edaspidi piirkond) on 22 alaealist õigusrikkujat, kellel puudub põhiharidus. Neil on käitumishäired ja sageli on nende pered toimetulekuraskustes. Mitmel puudub toetav võrgustik.

**Ettevalmistavad tegevused võrgustiku kokkukutsumiseks:** 11. jaanuaril 2006. aastal Tartus koolitusel viibinud ja ühes töörühmas töötanud erinevate institutsioonide esindajad leppisid kokku, et käivitavad Jõgeva piirkonnas töös olevate ja töösse tulevate alaealiste õigusrikkujate juhtumite paremaks lahendamiseks koostöövõrgustiku. Otsuse teinud spetsialistid olid: Tartu Maakohtu Jõgevamaa osakonna kriminaalhooldusametnik, Jõgevamaa Tööhõiveameti konsultant-juhtumikorraldaja, SA Jõgeva Haigla sotsiaaltöötaja ja Jõgeva Vallavalitsuse sotsiaaltöö peaspetsialist.

16.jaanuaril 2006.a. kontakteerusid telefonitsi omavahel ülalnimetatud ja asjast huvitatud spetsialistid ning leppisid kokku, et kohtuvad 18.jaanuaril 2006.a. kell 15 Jõgeva Vallavalitsuse ruumides Piiri tänav 4 sotsiaaltöö peaspetsialisti töökabinetis.

18.jaanuaril 2006.a. kell 15 koguneti oma esimesele koosolekule, et arutleda koostöövõrgustiku käivitamise võimalikkust ja erinevate osapoolte huve. Leiti, et kuigi koostöövõrgustiku käivitamine tõstatab seoses õppetöö sooritusega, on selline reguleeritud infovahetus ja erinevate spetsialistide seisukohtade ja abistamisvõimaluste ära kuulamine hädavajalik kõigi nelja spetsialisti igapäevatoos ettetulevate juhtumite paremaks lahendamiseks. Arutleti selle üle, et Jõgevamaa kõiki omavalitsusi pole võimalik kaasata vähese ettevalmistusperioodi ja eestvedajate endi igapäevatooga ülekoormatuse tõttu. Samuti puuduvad kogemused sellise ulatusliku võrgustiku vedamisest.

Jõgeva Vallavalitsuse sotsiaaltöö peaspetsialisti poolt tehti ettepanek kaasata koostööle ka Jõgeva Linnavalitsuse sotsiaalnõunik, sest kliendid ja juhtumid on linnas ja vallas põimunud. Ettepanekuga olid kõik osalejad nõus. Läbirääkimiste ülesanne jäi Jõgeva Vallavalitsuse sotsiaaltöö peaspetsialisti ülesandeks.

Lepiti kokku, et vajadusel töötatakse laiendatud võrgustikus ja kaasatakse ka teisi spetsialiste. Selles, keda vajadusel võrgustikku kaasata, lepitakse tulenevalt juhtumist eelnevalt eraldi kokku. Kõigi ühine otsus oli, et Jõgeva piirkonna juhtumite lahendamise võrgustiku käivitamine on hädavajalik.

Räägiti ka sellest, et vajatakse oma tööandjate kooskõlastusi ja lepiti kokku, et igaüks teavitab oma asutust plaanitavast tegevusest ja küsib tööandjalt nõusolekut, et selles võrgustikus saaks osaleda just koolitusega seotud isik. Samuti lepiti kokku, et järgmine kokkusaamine toimub 25.jaanuaril 2006.a. kell 15 Tartu maakohtu Jõgevamaa Kriminaalhooldusosakonnas Piiri tn 2 II korrusel kriminaalhooldusametniku tööruumides ja selleks ajaks mõtleb iga osaleja võrgustiku eesmärkide, planeeritavate tegevuste ja tulemuste ning võrgustikutöö korralduse üle. Järgmisel kokkusaamisel kuulatakse kõik osalejad ja ettepanekud ära, arutletakse nende üle ja tehakse kokkulepped ning jagatakse konkreetsed ülesanded.

23.jaanuariks 2006.a. sai Jõgeva Vallavalitsuse sotsiaaltöö peaspetsialist kõigilt osalejatelt positiivse tagasiside, samuti linnavalitsuse sotsiaaltöötaja nõusoleku võrgustikutöös osalemiseks. 25.jaanuaril 2006.a. kell 15 kohtuti uuesti

kriminaalhooldusametniku tööruumides ning selgitati uuele osalejale oma koostöö plaane. Tulenevalt oma valdkonna spetsiifikast esitas iga osaleja oma ettepanekud võrgustiku töökorralduse, tegevuse ja koostöökokkuleppe osas. Oldi ühel nõul võrgustiku eesmärkide osas: hästi toimiv võrgustikutöö noorte õigusrikkujatega Jõgeva piirkonnas ja erinevate spetsialistide aktiivne omavaheline suhtlemine. Lepiti kokku, et osalejate poolt tehtud ettepanekud (eesmärgid, väljundid, tegevused ja sisendid) vormistatakse maatriksina, mis on käesoleva töö lisa (Lisa 1).

Arutleti võrgustiku võimaliku töökorralduse üle ja oldi ühel nõul selles, et käivitamise perioodil koguneb võrgustik kord nädalas rotatsiooni korras erinevates asutustes ja iga juhtumi korral on võrgustiku liider see, kes juhtumi püstitab. Seejärel lepiti kokku järgmise töökoosoleku toimumise ajaks: 2.veebruaril 2006.a. Jõgeva Haigla ruumides Piiri tänav 2 haigla sotsiaaltöötaja töökabinetis. Kõigile jäi ülesandeks selleks ajaks läbi mõelda ettepanekud ühisesse võrgustiku koostöö kokkuleppesse.

# Võrgustiku koostöökokkulepe

Jõgeva, 31.jaanuar 2006

## I ÜLDSÄTTED

1. Koostöökokkulepe on sõlmitud Jõgeva Vallavalitsuse sotsiaaltöö peaspetsialisti Tiiu Nettani, Jõgeva Linnavalitsuse sotsiaaltöö peaspetsialist- sotsiaalosakonna juhataja, Jõgevamaa Tööhõiveameti konsultant-juhtumikorraldaja Anne-Ly Hansoni, Tartu Maakohtu Jõgevamaa osakonna kriminaalhooldusametniku Pille Maaseni ning SA Jõgeva Haigla sotsiaaltöötaja- rehabilitatsioonimeeskonna sotsiaaltöötaja Piret Pihkaneni vahel. Kõik eelpool nimetatud isikud tegelevad oma igapäevatöös suuremal või vähemal määral kuritegevuse ennetamisega, multiprobleemsete puuetega inimeste juhtumitega ning kõigi spetsialistide töös esineb mitmeid kattuvaid olukordi, millede puhul on vajalik teha koostööd võrgustikus.
2. Koostöövõrgustiku tegevuse eesmärgiks on suurendada iga osapoolle töö efektiivsust, ning tihendada koostööd Jõgevamaa erinevate institutsioonide spetsialistide vahel.
3. Koostöövõrgustikku kaasatakse vajadusel esindajad järgnevatest institutsioonidest:
  - Jõgevamaa Puuetega Inimeste Koda
  - MTÜ Jõgevamaa Nõustajate Ühendus
  - SA Jõgeva Haigla Psüühiliste Erivajadustega Inimeste Päevakeskus
  - Ohvriabi
  - Jõgeva Avatud Noortekeskus
  - Jõgeva Ühisgümnaasium
  - Jõgeva Gümnaasium
  - Kiigemetsa Kool
  - Jõgeva Täiskasvanute Keskkool
  - Jõgevamaa hoolekandeesutused
  - Politsei
4. Võrgustiku oodatav tulemus on kuritegevuse vähenemine noorte õigusrikkujate seas Jõgevamaal. Võrgustiku kaasamine multiprobleemsete puuetega inimestega tegelemisel võimaldab antud sihtgrupi probleemide parema ja kiirema lahendamise ning soodustab nende integreerumist ühiskonda läbi pakutavate teenuste.

## II JUHTUMITE LAHENDAMISE JA VÕRGUSTIKUTÖÖ TOIMIMISE KORD

1. Osapoolte kohtumised toimuvad regulaarselt vähemalt üks kord kuus erinevate juhtumite lahendamiseks. Vajadusel toimuvad kohtumised sagedamini. Huvitatud pool peab teatama koostöövõrgustiku kokkukutsumisest vähemalt nädal aega ette.
2. Iga järgneva kohtumise asukoht lepitakse kokku iga kokkusaamise lõpus, kokkusaamiste koht on iga koosoleku puhul erinev.
3. Võrgustiku koosolekut juhib ning koordineerib vastav võrgustiku osapool, kelle poolt juhtum esile kerkis.

4. Võrgustiku koosolekutel vastu võetud otsused protokollitakse. Koosoleku protokollile kirjutavad alla protokollija ning koosoleku põhiliikmed. Kõik otsused ning tegevused võetakse vastu ühiselt.
5. Kõigil koosolekutel osalevad Koostöövõrgustiku põhiliikmed, kelleks on Jõgeva Vallavalitsuse sotsiaaltöö peaspetsialist, Jõgeva Linnavalitsuse sotsiaaltöö peaspetsialist, Jõgevamaa Tööhõiveameti konsultantjuhtumikorraldaja, Tartu Maakohtu Jõgevamaa osakonna kriminaalhooldusametnik ning SA Jõgeva Haigla sotsiaaltöötaja-rehabilitatsioonimeeskonna sotsiaaltöötaja. Olenevalt juhtumi spetsiifikast kaasatakse võrgustikku lisaks vajalikud spetsialistid ja klient ja/või kliendi võrgustiku liikmed.
6. Võrgustiku koosoleku alguses kinnitatakse päevakord. Päevakorras on juhtum või juhtumid, milles on eelnevalt kokku lepitud ning esitatud algandmed juhtumite kohta kõigile koosolekust osavõtvatele liikmetele.
7. Koosolekul lepitakse kokku inimene, kes jääb põhiliseks juhtumi eest vastutavaks isikuks ning kontaktisikuks. Sama juhtumit võib arutada mitmel võrgustiku koosolekul. Juhtumi eest vastutaja annab tagasisidet teistele võrgustiku liikmetele juhtumi käigust ning esile kerkivatest probleemidest. Juhtumi lõppemisel annab juhtumi eest vastutav isik tagasisidet koostöövõrgustikule.
8. Iga aasta lõpus vaadeldakse lahendatud juhtumeid ning koostatakse hinnang tehtud tööle. Vajadusel esitab iga võrgustiku osapool ülevaatliku juhtumite lahendamise dokumendi ka oma tööandjale/ülemusele.

### III KOOSTÖÖVÕRGUSTIKU TULEMUS

1. Hästi toimiv võrgustikutöö Jõgevamaa erinevate institutsioonide spetsialistide vahel.
2. Vähem noori õigusrikkujaid piirkonnas ning vähem probleemseid puuetega inimesi Jõgevamaal.
3. Puuduvate teenuste olemasolu.

### IV KOKKULEPPE KEHTIVUS

Kokkulepe on sõlmitud tähtajatult ning jõustub sellele allakirjutamise hetkest kõigi osapoolt poolt.

### V KOKKULEPPE EKSEMPLARID

Kokkulepe on koostatud neljas võrdses eksemplaris, millest iga osapool saab ühe.

Jõgeva Vallavalitsus Linnavalitsus	Tartu Maakohtu Jõgevamaa osakond	Jõgevamaa Tööhõiveamet	SA Jõgeva Haigla sotsiaaltöötaja	Jõgeva
--	-------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------	--------

Tiiu Nettan Kaldma	Pille Maasen	Anne-Ly Hanson	Piret Pihkanen	Terje
-----------------------	--------------	----------------	----------------	-------

**Koostanud:** Pille Maasen, Anne-Ly Hanson, Piret Pihkanen ja Tiiu Nettan

## LISA 1 Võrgustikutöö maatriks

Sekkumis loogika	Kirjeldus	Saavutamise indikaatorid	Kontrolli meetodid	Eeldused ja riskid
Üldine Eesmärk	Hästitoimiv võrgustikutöö noorte õigusrikkujatega Jõgeva piirkonnas	Otsesed eesmärgid on saavutatud 2006. aasta lõpuks	Üldkoosoleku heakskiit aastaaruandele	Võrgustik toimib
Otsene Eesmärk	Erinevate spetsialistide aktiivne omavaheline suhtlemine	1. Noortel on parem ligipääs infole. 2.Noored kasutavad aktiivselt erinevaid teenuseid	Võrgustiku aastaaruanne (eesmärgid täidetud)	Kõik tuleb välja, mis on planeeritud
Väljundid	Osapoolte huvid on kaardistatud. Noored ei ole sotsiaalselt tõrjutud – nad suudavad planeerida oma tulevikku. Noored on konkurentsivõimelised tööturul. Motivatsioon on suurenenud	Kõik osapooled pakuvad teenuseid: 1.Tööturuteenused. 2. Individuaalsed tegevuskavad 3. Hoolduskava 4. Rehabilit.plaan + teenused 5. Sotsiaalnõustamine + teenused	Andmebaas. Sihtgruppidele tagasiside	Tegevused viiakse ellu vastavalt planeeritule. Osapooled on valmis kaasa lööma. Sihtgrupp motiveeritud
Tegevused	1.Ideede väljaütlemine 2.Toimub sihtgrupi valik 3.Kokkulepete sõlmimine 4.Noorte individuaalne nõustamine 5.MTÜ-de kaasamine 6.Läbirääkimised erinevate osapooltega	Meeskond on komplekteeritud. Sihtgrupp on valitud. Individuaalsed nõustamised toimunud Kokkulepped toimivad. Planeeritud edasised tegevused	Tegevuste raport	Õiges mahus, õiged tegevused ja hästi planeeritud
Sisendid	Inimressursid 1.Meeskond tegevuste elluviimiseks 2.Teenuste osutajad 3. Finantsressursid	Allkirjastatud Leping vormistatud	Protokoll	Suudame planeerida ressursid vastavalt vajadustele, spetsialistid on motiveeritud tegevusele



## **2.4. Viru Maakohtu Kriminaalhooldusosakonna Narva Talituse ja Narva Linna sotsiaalabiameti koostööleping**

Käesolev leping on sõlmitud Narvas .....2006. aastal

Narva linna Sotsiaalabiamet, registrikood ....., asukoht ..... (edaspidi Sotsiaalabiamet), keda esindab ..... (amet, nimi) ja Viru Maakohtu kriminaalhooldusosakonna Narva talitus, registrikood ....., asukoht ..... (edaspidi KrHO Narva talitus), keda esindab .....(amet, nimi), keda edaspidi nimetatakse eraldi Pool või koos Pooled, leppisid kokku alljärgnevas (edaspidi Leping):

### **1. ÜLDSÄTTED**

1.1. Lepingu eesmärgiks on sätestada Poolte koostöö üldpõhimõtted, mis on aluseks kriminaalhooldusaluste isikute rehabiliteerimise ja resotsialiseerimise valdkondades ühiste huvide kindlaksmääramisel ja tegevuste kavandamisel ning nendest tulenevate konkreetsete tööde teostamist sätestavate lepingute sõlmimisel.

1.2. Leping sõlmitakse eesmärgiga arendada ja tihendada Poolte vahelist koostööd; arendada eesmärgipäraseid meetodeid ja vahendeid ennetavaks tööks sotsiaaltöö valdkonnas.

1.3. Lepingu tulemus on kriminaalhooldusaluste poolt uute kuritegude sooritamise ennetamine ja sotsiaalse kohanemise soodustamine Poolte sotsiaaljuhtumite korraldamises osalemise tagajärjel.

1.4. Pooled vahetavad koostööks vajalikku infot, et teisel Poolel oleks seda võimalik töös kasutada.

1.5. Käesolev Leping on raamleping. Erinevate probleemide lahendamiseks sõlmivad pooled täiendavaid kokkuleppeid, kus täpsustatakse poolte kohustused ja õigused.

1.6. Pooled määravad antud lepingu täitmiseks kontaktisikud.

1.7. Poolte esindajad kohtuvad vähemalt üks kord aastas, et arutada lepinguga sätestatud koostöö-alaseid küsimusi.

### **2. POOLTE VASTUTUS**

#### **2.1. KrHO Narva talitus omalt poolt:**

2.1.1. Informeerib Sotsiaalabiametit sotsiaalabi vajavatest kriminaalhooldusalustest isikutest, väljastades nendele isikutele vastava kaaskirja (lisa 1).

2.1.2. Vajadusel teostab kriminaalhooldusaluste elukoha kontrolli koos Sotsiaalabiameti töötajatega.

2.1.3. Osaleb Sotsiaalabiameti poolt korraldatud üritustel, mis on suunatud Lepingu eesmärkide saavutamiseks.

2.1.4. Vajadusel organiseerib koos Sotsiaalabiametiga üritusi vastavalt Lepingu punktile 3.6.

2.1.5. Informeerib Sotsiaalabiametit muudatustest kriminaalhooldust reguleeritavates õigusaktides

#### **2.2. Sotsiaalabiamet omalt poolt:**

2.2.1. Informeerib KrHo Narva talitust Eesti Vabariigi ja kohalike omavalitsuste seadusandluse muudatustest sotsiaalhoolekande valdkonnas.

2.2.2. Informeerib KrHo Narva talitust vabariigis, maakonnas ja linnas korraldavatest sotsiaalhoolekandelastest üritustest.

2.2.3. Osaleb KrHo Narva talituse poolt korraldatud üritustel, mis on suunatud Lepingu eesmärkide saavutamiseks.

2.2.4. Teostab koostööd KrHo Narva talitusega ühiste projektide vormistamisel ja korraldamisel.

2.2.5. Toetab KrHo Narva talitust ennetusürituste korraldamisel, taotleb linnavalitsuselt kaasfinantseerimist.

2.2.6. Teostab individuaalseid ja grupikonsultatsioone järgmistes küsimustes: pereprobleemid, probleemid lastega, masendus, tõrjutus, lootusetuse tunne. Korraldab toimetulekukursuseid (aastaid vangistuses viibinutele sotsiaalsete toimetulekuoskuste õpetamine, ärevuse maandamine, katkenud peresuhete järel eluga edasimine). Annab kvaliteetset suunavat ja juriidilist infot eluruumidega seonduvates, (üürivõlgnikele näiteks võlanõustamist), pereprobleemide lahendamise ja toimetuleku parandamise küsimustes.

### 3. LÕPPSÄTTED

3.1. Leping on sõlmitud määramata ajaks mõlemapoolset kasu silmas pidades.

3.2. Leping jõustub allakirjutamise momendist.

3.3. Lepingut võib muuta Poolte kirjalikul kokkuleppel, mis on Lepingu lahutamatuks lisaks.

3.4. Pooltel on õigus Leping lõpetada vastastikusel kokkuleppel.

3.5. Pooltevahelised vaidlused lahendatakse läbirääkimiste teel. Kokkuleppe mittesaavutamisel kuuluvad vaidlused lahendamisele õigusaktidega sätestatud korras.

3.6. Leping on koostatud kahes (2) identses võrdset juriidilist jõudu omavas eestikeelses eksemplaris, mille iga tekstiga kaetud lehekülj on parafeeritud Poolte esindajate poolt ja millest üks jääb kummalegi Poolele.

.....  
(allkiri)

.....  
(nimi)

.....  
(ametikoht)

Narva Sotsiaalabiamet  
Kerese 22, 21008 Narva

.....  
(allkiri)

.....  
(nimi)

.....  
(ametikoht)

Viru Maakohtu Kriminaalhooldusosakonna  
Narva talitus,  
1.Mai 2, 20308 Narva

#### **Koostanud:**

Narva Linnavalitsuse abilinnapea Aleksander Ljudvig,

Viru Maakohtu Kriminaalhooldusosakonna Narva talituse juhataja Sergei Solodov

## 2.5. Narkoennetuse töörühm Vändra vallas

### I Üldsätted

1. Töörühma põhieesmärgiks on narkoalase ennetustöö organiseerimine ja ennetamisele kaasa aitamine Vändra alevis. Koostööd tehakse alljärgnevates punktides:
  - narkoalased uuringud;
  - noorte vaba aja sisustamine;
  - projektide koostamine ja elluviimine;
  - alevi kodanike teadlikuse tõstmine ennetustegevuses;
  - erinevate huvigruppide kaasamine töörühma tegevusse.
2. Töörühma kuuluvad esindajad alljärgnevatest organisatsioonidest:
  - Vändra Alevivalitsus (sotsiaaltöötaja, noorsootöö spetsialist)
  - Vändra Alevivolikogu (heakorra- ja turvalisuse komisjoni esimees)
  - Vändra Gümnaasium (huvijuht, sotsiaalpedagoog)
  - Perearstid
  - Vändra Kultuurimaja (tegevusjuht)
  - Politsei (noorsoopolitsei)
  - Päästeamet
  - MTÜ-d
  - Vajadusel teised huvitatud osapooled
3. Töörühm juhindub oma tegevuses Eesti Vabariigi seadustest, Vändra Alevi Põhimäärusest, töö käigus sõlmitud kokkulepetest ja käesolevast töökorrast.

### II Töörühma koosolekute läbiviimise kord

1. Töörühma tööd ja koosolekut juhatab töörühma juhataja.
2. Töörühma töö toimub koosolekutena, vähemalt üks kord kvartalis, vajadusel tihedamini. Koosolekust teatab töörühma juhataja töörühma liikmetele ette vähemalt 1 nädal.
3. Töörühma koosolekul arutletu, otsused ja eriarvamused protokollitakse. Protokollile kirjutavad alla juhataja ja protokollija.
4. Töörühma koosoleku alguses kinnitatakse päevakord. Päevakorras on need küsimused, mis on eelnevalt kokku lepitud ning mille kohta on esitatud vastavad kirjalikud ettepanekud. Töörühma liikmete nõusolekul võib koosoleku päeval päevakorda lülitada ka informatiivse sisuga täiendavaid küsimusi.
5. Koosoleku päevakorrapunktide juurde esitatud materjalid lisatakse koosoleku protokollile.

### III Töörühma töö tulemused

Töörühma koosolekute ja töö tulemused fikseeritakse aruandluse vormis ja esitatakse kord poolaastas Vändra Alevivolikogule kirjalikult. Töörühma juhataja annab ülevaate töörühma töö tulemustest volikogu istungil.

**Koostanud:** Vändra Alevivalitsuse sotsiaaltöö spetsialist Kristel Jaakson

## **2.6. Märjamaa valla riskilaste suvelaagrite ettevalmistamise ja korraldamise koostöökogu**

Märjamaa valla riskilaste suvelaagrite ettevalmistamise ja korraldamise koostöökogu on sektoreid ühendav, ennetav võrgustik, mille kokkukutsujateks on Märjamaa valla lastekaitsetöötaja ja Märjamaa gümnaasiumi huvijuht, kes valdavad infot õigusrikkumiste kohta ja on huvitatud probleemi lahendamisest. Võrgustikku kuuluvad sotsiaalsektori, koolide, politsei ja päästeameti esindajad.

**Võrgustiku sihtgrupp:** Märjamaa valla ja alevi lapsed vanuses 9-15a., kellel on olnud pidevalt probleeme koolikohustuse täitmisega ja ühiskonnas normikspeetavate reeglite järgimisega.

**Võrgustiku üldine eesmärk:** Probleemsete alaealiste sihtu hulkumise, tegevusetuse ja õigusrikkumiste vähenemine. **Otsene eesmärk :** Riskilastele positiivsete ja elamuslike koolivaheajategevuste (suvelaagrite) regulaarne toimumine Märjamaa vallas.

### **Koostöökogu töökorraldus:**

#### **I etapp (jaanuar 2006)**

- Sihtgruppi kuuluvate noorte reaalsete probleemidega tegelevate asutuste, ühenduste ja probleemi lahendamisest huvitatud sidusgruppide ja isikute kokkutsumine.
- Koostöökogu moodustamine (koolide õpilasomavalitsuste juhid, huvijuhid, noorsoopolitseinik, KOV lastekaitsetöötaja, rahvamaja töötaja, seiklusringi juht, päästeameti noorteringi juht).
- Koostöökogu tegevuse eesmärkide sõnastamine, olukorra kaardistamine, ühtse andmebaasi sisseseadmine.
- Eesmärkide saavutamiseks vajalike ressursside planeerimine ja taotlemine, eelarve koostamine.
- Koostöökogu töökorralduse täpsustamine (koostöökogu koosolekud toimuvad 1 kord nädalas kuni esimese laagri toimumiseni).

#### **II etapp (veebruar-mai 2006)**

- Sektoritevahelise koostöö kooskõlastamine. Täpsete tegevuskavade koostamine ja koostöökogu liikmetele ülesannete jagamine (tegevusjuhid, kasvatajad, külalisesinejad laagritesse jne).
- Võrgustikuliikmete ja tööühmade vastutuspiiride ja tegevuste täpsem määratlemine, tegevuste ja ülesannete täitmise tähtaegade seadmine ja täpsustamine.
- Laagrikasvatajatele koolituste ja kursuste planeerimine ja korraldamine.
- Kokkulepped külaliselektoritega (psühholoog, seiklusjuht, noortenõustaja jne).

#### **III etapp (juuni-august 2006)**

- Riskilaste suvelaagrite läbiviimine Hobulaiu saarel  
Juunis - saarelaager I vahetus  
Juulis - saarelaager II vahetus  
Augustis - saarelaager III vahetus

**Võrgustiku planeeritavad tulemused:** Koostöökogu korraldatud laagrites osalemine annab neis osalenud riskilastele võimaluse:

- kogeda läbi loova ja seiklusliku tegevuse uusi ja huvitavaid elamusi ning leida uusi sõpru;
- kogeda edu läbi positiivsete õnnestumiste ja mõistva grupi toetuse;

- veenduda, et peale sihitu hulkumise, tegevusetuse ja korrarikkumise on ka teisi võimalusi, kuidas oma vaba aega sisustada.

**Hindamiskriteeriumid:**

- laagrites osalenud laste ja kasvatajate tagasiside analüüs;
- lapsevanemate hinnangud lapse käitumise võimalike positiivsete muutuste kohta;
- õpetajate hinnangud laagrites osalenud laste kohta.

**Koostas:** Märjamaa Sotsiaalabikeskuse juhataja Tiina Kokemägi

## **2.7. Puuetega inimestele teenuste pakkujate võrgustik Halinga vallas**

### **I VÕRGUSTIKU MISSIOON**

Toetada puuetega inimest tema igapäevaelus.

### **II VÕRGUSTIKU VISIOON**

1. Kõikidele Halinga valla puuetega inimestele on vajalikud teenused kättesaadavad piisavas mahus;
2. Koostöövõrgustik puuetega inimestega tegelevate asutuste ja organisatsioonide vahel on hästi toimiv.

### **III VÕRGUSTIKU EESMÄRGID JA ÜLESEHITUS**

#### **Võrgustiku eesmärk on:**

1. Arendada ja tihendada koostööd puuetega inimestega tegelevate asutuste ja organisatsioonide vahel;
2. Luua kohalikul tasandil võrgustik puuetega inimestele pakutavate teenuste arendamiseks ja laiendamiseks.

#### **Koostööd tehakse alljärgnevatel punktidel:**

1. olukorra kaardistamine;
2. teenuste vajaduse väljaselgitamine;
3. uute teenuste loomine ja uute teenusepakkujate leidmine;
4. teenusepakkujate koolitamine;
5. puuetega inimeste hooldajate koolitamine.

#### **Võrgustiku ülesehitus:**

1. Võrgustikku kuulub neli osapoolt: KOV-Halinga Vallavalitsus, MTÜ Halinga Turvakodu, SA PJV Hooldusravi, perearstid;
2. Osapooled teevad koostööd puuetega inimestele pakutavate teenuste osas;
3. Võrgustikku kuuluvad esindajad alljärgnevatest organisatsioonidest: KOV-Halinga Vallavalitsus; MTÜ Halinga Turvakodu; SA PJV Hooldusravi; Perearstid.

#### **Võrgustiku tegevused:**

1. Võrgustik korraldab teabepäevi, seminare, kursuseid, keskendudes teemadele, mis on olulised puuetega inimeste toimetulekule;
2. Arendab teenuste pakkumist, loob uusi teenuseid;
3. Koolitab puuetega inimeste hooldajaid.

### **IV VÕRGUSTIKU ISTUNGITE LÄBIVIIMISE KORD**

1. Võrgustiku tööd juhatatakse ning koordineeritakse poolte poolt kordamööda;
2. Võrgustikutöö toimub võrgustiku koosolekutena ja töörühmades. Võrgustiku koosolekud toimuvad vähemalt kord kvartalis, vajadusel sagedamini. Huvitatud pool teatab 2 nädalat ette võrgustiku koosoleku kokkukutsumisest;
3. Võrgustiku otsused protokollitakse. Koosoleku protokollile kirjutavad alla koosoleku juhataja ja protokollija seitsme tööpäeva jooksul pärast koosolekut. Koosoleku otsused võetakse vastu konsensuse alusel. Eriarvamused fikseeritakse;

4. Võrgustiku istungite tehnilise teenindamise ning koosolekute lindistamise tagab korraldav pool, kes protokollib koosolekut ja kindlustab protokollide edastamise võrgustiku liikmetele. Vaidlused protokollide osas lahendatakse vastavalt lindistuse sisule enne protokollide allakirjutamist;
5. Võrgustiku koosoleku alguses kinnitatakse päevakord. Päevakorras on need küsimused, mis on eelnevalt kokku lepitud ning mille kohta on esitatud vastavad abimaterjalid ja kirjalikud ettepanekud. Võrgustiku liikmete nõusolekul võib koosoleku päeval päevakorda lülitada informatiivse sisuga täiendavaid küsimusi;
6. Esitatavad materjalid, mis tulevad arutamisele järjekordsel istungil, edastatakse korraldavale poolele võrgustiku liikmetele edastamiseks hiljemalt 10 tööpäeva enne koosoleku toimumist;
7. Koosoleku päevakorrapunktide juurde esitatud materjalid lisatakse istungi protokollile.

## **V TÖÖRÜHMAD TÖÖKORRALDUS**

1. Võrgustik võib töö käigus saavutatud kokkulepetest tulevate küsimuste lahendamiseks moodustada asjatundjatest töörühmi;
2. Töörühmad töötavad läbi ja esitavad võrgustikus arutusele tulevates asjades oma seisukohad ja ettepanekud korraldavale poolele võrgustiku liikmetele edastamiseks hiljemalt 10 tööpäeva enne võrgustiku koosoleku toimumist;
3. Töörühmade töö protokollitakse, märkides ära arutatud küsimused, saavutatud kokkulepped ning väljatöötatud dokumendid;
4. Töörühmade protokollid koostatakse 3 tööpäeva jooksul pärast töörühma koosoleku toimumist. Protokollile kirjutavad alla töörühma juht ja protokollija viie tööpäeva jooksul pärast koosoleku toimumist;
5. Võrgustik juhindub oma tegevuses Eesti Vabariigi seadustest, töö käigus saavutatud kokkulepped ja käesolevast töökorraldusest.

## **VI VÕRGUSTIKU TÖÖ TULEMUSED**

Võrgustiku töö tulemused fikseeritakse ülevaate vormis ja esitatakse kord aastas 25. novembriks vallavalitsusele.

### **Võrgustiku planeeritavad kasutegurid:**

1. Võrgustiku töö tulemusena on töötatud välja mitmeid kasulikke ja tõhusaid vahendeid puuetega inimeste olukorra parandamiseks, mh kursuseid, teabepäevi, brošüüre jm, loodud uusi teenuseid;
2. Koostöö on kujundanud puuetega inimestega tehtava töö varasemast järjepidevamaks ja eesmärgipärasemaks;
3. Võrgustiku liikmete vahel kujuneb välja hea koostöö ning erinevad võrgustiku osapooled korraldavad puuetega inimestele mitmesuguseid tegevusi.

**Koostas:** Halinga Vallavalitsuse sotsiaaltöötaja Eve Sartakov

### 3. Interdistsiplinaarse kogemuste vahetamise võrgustiku näidis

#### 3.1. Spetsialistide ja ametnike koostöökoda Tartumaal

**Missioon:** Kliendile parim võimalik teenus

**Visioon:** Erinevate organisatsioonide koostöö Tartu maakonnas

**Väärtused:**

- kliendikesksus
- kompetentsus
- koostöö
- efektiivne ressursside kasutamine

**Eesmärgid:**

- Info erinevate teenuste kohta kättesaadav;
- Koostöös erinevate osapoolte vahel saab klient Tartu maakonnas võimaliku parima teenuse;
- Vajalike teenuste puudumisel tehakse koostööd uute teenuse väljatöötamiseks ja käivitamiseks.

**Osapooled:**

- KOV-d
- Kriminaalhooldus
- Tööturuamet
- Rehabilitatsiooniasutused
- TÜ Kliinikum
- MTÜ-d

**Juhtimistasand:** Võrgustikku juhib juhatus. Juhatusel on oma valdkonna meeskonna esindajad, kes üheskoos määratlevad koostöö üldised raamid, sõnastades koostööüldeesmärgid, kirjeldades tähtsamaid sihtgrupe ja eraldades eesmärgi saavutamiseks vajalikud ressursid.

**Koordineerimistasand:** Tartumaa maavalitsuse juures töötav projektijuht-sekretär.

**Võrgustiku töökorraldus:**

- Võrgustiku koosolek toimub 1 kord kuus;
- Esimesele koosolekule koguneb rühm järgmises koosseisus: Tartumaa valdade ja linnade sotsiaaltöötajad, kriminaalhooldusametnik, tööturuameti esindaja, rehabilitatsiooniasutuste meeskondade juhid, et tutvustada oma valdkonna võimalusi teistele osapooltele;
- Vastavalt juhtumitöö vajadusele võtab juhtumit juhtiv võrgustikuliige ühendust valdkonna esindajaga, kes annab vajalikku infot oma valdkonna võimaluste kohta klienti aidata;
- Vastavalt juhtumitöö vajadusele kutsutakse kokku võrgustiku koosolek;
- Üks kord kvartalis annavad valdkondade esindajad projektijuhile kirjaliku ülevaate, millised teenused on osutunud vajalikuks ning millised vajalikud teenused piirkonnas puuduvad;
- Võrgustiku liikmed algatavad puuduvate teenuste käivitamise.



**Teenused:**

- olemasolevate teenuste analüüs;
- olemasolevate teenuste koordineerimine;
- uute teenuste käivitamine.

**Võrgustikutöö planeeritavad tulemused:**

- Efektne klienditöö;
- Piirkonnas on käivitatud puuduvad, kuid vajalikuks osutunud teenused;
- Võrgustikuliikmete vahel on usaldus ja hea kontakt.

**Koostajad:** SA TÜK Psühhiaatrikliiniku sotsiaaltöötaja Kadi Ilves, SA TÜK Kõrvakliiniku sotsiaaltöötaja Mari Reilson, Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabiosakonna peaspetsialist Diana Tärna ja Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabiosakonna Ülejõe piirkonna sotsiaaltöötaja Virge Vainu-Bamberg.

## Sissejuhatus

Sotsiaaltöötajalt abi küsima tulnud inimesed ütlevad tihti, et nende jõud ja mõistus on otsas ning kuidagi ei saa enam ise hakkama. Tavaline on, et sotsiaaltöötaja paneb abikäsi "diagnoosi" ja määrab "ravi". Kliendi osaks jääb passiivne tarbimine. Selline lähenemine nõuab sotsiaaltöötajalt palju, sest sunnib lisaks enda eest vastutamisele võtma vastutuse kliendi toimetuleku eest. Kuigi sotsiaaltöötaja panus on suur, jääb saadavast kliendile väheks. Vähenenud raha toetuse näol, mõni teenus ja sotsiaaltöötaja hea sõna ei suuda alati pakkuda seda, mida klient tegelikult vajab – jõudu ja võimu iseseisvalt toime tulla ning oma elu juhtida. Küllap on igal sotsiaaltöötajal mõni selline klient, kelle kohta tahaks öelda: "Ta on ju kõik saanud, ma olen tema jaoks kõik teinud, aga ikkagi asi ei edene." Halvemal juhul on toimetulekus süvenenud. Rahul pole ei klient, sotsiaaltöötaja ega ühiskond tervikuna. Sellise olukorra üks muutmisevõimalus on jõustamismeetodi laiendamine Eesti sotsiaaltöös. Selles töös tutvustatakse erinevaid võimalusi defineerida jõustamist, lisaks käsitletakse Haifa Ülikoolis tehtud uuringut tegevssotsiaaltöötajate ja erinevate kliendigruppide suhtumisest jõustamisele kui sotsiaaltöö meetodisse.

## Jõustamise ja võimu defineerimise võimalused

Jõustamist kui meetodit hakati populariseerima 1970ndatel. Sellest ajast on jõustamist kasvava eduga kasutatud hoolekande- ja sotsiaalprogrammides ning otseses sekkumises, tõrjudes abistamissuhtest välja traditsioonilise terapeudi-kliendi mudeli (Boehm, Staples 2002: 449–459).

Jõustamise mõiste on välja kasvanud traditsioonilisest võimu (ing k *power*) definitsioonist. Võimu on peetud võimeks mõjutada ja kontrollida teisi inimesi, ametlikuks ja seaduslikuks asjatundlikkuseks või füüsiliseks võimsuseks. Võimu sagedasema sünonüümina on leidnud kasutamist mõisted jõud, tugevus, autoriteetsus, pädevus, kontroll ja juhtimine (Browne 1995: 359).

Võimu võib defineerida nii võimuna millegi üle kui võimuna millekski (Boehm, Staples 2002: 449–459). Traditsioonilistes mudelites on vaadeldud võimu kui lõplikku kontrolli õiguste, ressursside ja võimaluste jaotumise üle. Jõustamisalases kirjanduses lisandub võimu mõiste tõlgendamisele isiku kontroll iseenda elu üle (Browne 1995: 359). Täheanduses „võim millekski” all mõistetakse indiviidi oskust käituda efektiivselt oma eesmärgi saavutamise nimel. See on jõustamise puhul keskne oskus. Enamikus käsitlustes tegeletakse individuaalse jõustamise komponentidega nagu meisterlikkus, eneseväärikus, enesekehtestamine jne. Levinud teemad on enese teadlikkuse ja kriitilise mõtlemise ning ka teadmiste, oskuste ja võimete arendamine (Boehm, Staples 2002: 449–459).

Teisalt on võimu defineeritud ka viisil "võim B üle on siis kui A mõjutab B-d vastupidiselt B huvidele". On esile toodud teisest ehk varjatud võimu, st oskust kontrollida tulemust, hoides ära millegi tegemine või millegi tegemata jätmine, et säilitada sotsiaalset korda ja ära hoida sotsiaalseid konflikte (Boehm, Staples 2002: 449–459).

Esitatud on ka niisugune võimu kontseptsioon, milles kombineeruvad personaalne ja sotsiaalne dimensioon või nn tegelikud huvid. Sellisel juhul pole B-l mõjujõudu, sest A on võimeline konstrueerima ja defineerima sotsiaalset tegelikkust. See lähenemine on relativistlik ja jõustamine seisneb jõusuhetest vähem võimu omavate isikute ja gruppide allasurutuse vähendamises. Kasutatakse null-summa, võit-kaotus, võit-võit või

vastastikuse kasu strateegiat ning jõustamist nähakse seostatuse ja vastastiku empaatiliste suhete kaudu. Arvatakse, et personaalset jõustamist ning suhete konteksti tuleb arvestada ühepalju (Boehm, Staples 2002: 449–459).

Inimesed omavad ja kasutavad võimu erinevatel tasanditel. Nendele tasanditele on suunatud on ka jõustamisprotsess (Albertyn 2001).

- *Mikrotasandi* võim avaldub isiku tasandil. See tähendab, kuidas inimene tunnetab iseennast, milline on tema eneseaustus, tunne enese asjakohasusest, enesekindlus, enesehinnang, toimetulekuuskused, võime juhtida, vastutustunne ja usk enda võimesse mõjutada protsesse.
- *Mesotasand* on suhted lähikonnaga, näiteks pere, enda sotsiaalse grupi või oluliste teistega. See tasand eeldab vastastikust tunnustamist ja toetamist, hoolivust, enesekindlust, oskust teha muutusi, lahendada probleeme ja otsustada.
- *Makrotasand* eeldab võimet osaleda laiemate protsesside mõjutamises, enda õiguste eest seismist ja osalemist muutuste elluviimisel.

Efektiiivse jõustamise seisukohalt on oluline, et mõjutataks kõiki kolme tasandit. Tavaliselt toob ühe tasandi mõjutamine kaasa muutused teistes tasandites. Näiteks suurem enesekindlus ja enda väärtuse tunnetamine parandavad suhteid perekonnaliikmete ja töökaaslastega ning annavad julguse osaleda ühiskondlikes protsessides (Albertyn 2001).

Paljude sotsiaaltöö autorite eeskujuks on olnud **feministlik** lähenemine jõustamisele. Seda vaatamata sellele, et sotsiaaltöös kasutatud jõustamise definitsioonis on feministliku jõustamise käsitlusega võrreldes nii sarnasusi kui ka erinevusi. Feministlikus kirjanduses kasutatakse terminit „jõustamine”, et kirjeldada erinevaid poliitilisi tegevusi alates üksikisiku vastuseisust kuni massilise poliitilise mobilisatsioonini eesmärgiga mõjutada põhilisi ühiskonnas väljakujunenud võimusuhteid. Sellisena on jõustamine makrotasandi protsess. Saadav kasu on pigem kollektiivne kui üksikisikule suunatud (Browne 1995: 359–360).

Colette V. Browne toob ajakirja *Social Work* 1995. aasta oktoobrinumbris avaldatud artiklis „Empowerment in Social Work Practice with Older Women” välja mõne feministliku autori seisukohad võimust ja jõustamisest. Näiteks Dorothy Emmet (Hartsock 1985, viidatud Browne 1995: 359 vahendusel) on vastukaaluks traditsioonilisele käsitlusele, mis lähtub domineerimisest ja isikliku edenemise vaatepunktist, piiritlenud võimu pigem loova jõuna. Hanna Arendt (Hartsock 1985, viidatud Browne 1995: 359 vahendusel) näeb võimu potentsiaalina, mida saab selgitada inimestevaheliste suhete kaudu. Audre Lorde (1984, viidatud Browne 1995: 360 vahendusel) seisukoht on, et jõustamine peab algama arusaamast, et on vaja tunnustada ja aktsepteerida inimestevahelisi erinevusi. Ühiskond pole homogeenne, vaid koosneb eri rasside, sugude, vanuse ja varandusliku seisukorraga indiviididest. Kokkuvõttes võib feministlikku jõustamiskontseptsiooni kirjeldada nii enda kui ka teiste vabastamisprotsessina, milles elujõud, potentsiaal, kasv, energia ja suutlikus töötavad üheskoos kogukonna hüvanguks ning ühendatud vastutus töötab iga üksikisiku heaks (Browne 1995: 359–360).

**Sotsiaaltöös** on jõustamist alates 1970ndatest defineeritud erinevalt. Colette V. Browne (1995: 359) toob sellealasele kirjandusele tuginedes välja järgmise jaotuse:

- jõustamine kui protsess;
- jõustamine kui oskus;
- jõustamine kui sekkumine ja tulemus.

Amnon Boehmi ja Lee H. Staples (2002) seisukoht on, et aastate jooksul on jõustamise kontseptsiooni arengut ja kujunemist mõjutanud pigem sotsiaaltöö teoreetikute tööd kui praktikud ja teenuste kasutajad. Teooria areng on olnud pigem deduktiivne ja ülevalt

alla kui induktiivne ja alt üles. Teoreetilised tööd on pannud aluse jõustamise kui professionaalse sekkumise mudelile. See lähenemine peab oluliseks nii protsessi kui ka tulemit, seda nii personaalses kui ka suhete plaanis. Protsess hõlmab tegevusi ja kogemusi, mille kaudu isik suurendab oma võimu ja jõudu. Tulemiks on saavutatud võim.

Olemas ei ole üldiselt aktsepteeritud jõustamise definitsiooni ega ühest valemit, kuidas täpselt tegutseda, ent üksmeelel ollakse selles, milline peaks olema sotsiaaltöötaja roll jõustamisprotsessis. Sotsiaaltöötaja on protsessis mittedirektiivne ja toetav hõlbustaja. Inimene jõustab ennast ise, sotsiaaltöötaja abistab. Põhiprintsiip ja keskne väärtus jõustamisprotsessis on kliendi iseotsustamine (ing k *self-determination*) ning selle kaudu vastutus enese eest. Iseotsustamise mõte on, et sotsiaaltöötaja ei tohiks klienti suunata otse eelistatud võimaluse suunas. Otsitakse mudelit, mis vähendab kliendi ja sotsiaaltöötaja vahelist võimu tasakaalutust ja annab kliendile suurema vabaduse langetada enda elu mõjutavaid otsuseid. Klient on aktiivselt haaratud aitamisprotsessi. Esikohal on suhete vastastikkus ja kahesuunalise protsessi soodustamine, millest selguvad võimalused ja valikud. Selline lähenemine on vastukaaluks seniajani levinud mudelile, kus klient on passiivne ja sotsiaaltöötaja on asjatundja, kes pakub vastuseid ja leiab lahendusi. Jõustamismudel põhineb arusaamal, et kliendid ja grupid, keda on toetatud olema tugevad, positiivsete omaduste ja elukogemustega, on aktiivselt protsessi kaasatud, selle asemel et olla sõltuvad ainuüksi välistest ressurssidest (Boehm & Staples 2002: 449–459).

Palju on arutatud, milline oleks kõige jõustavam termin, et kirjeldada isikut, kellele pakutakse teenust ja keda abistab sotsiaaltöötaja. Pakutud on nii klienti (ing k *client*), kasutajat (*user*) kui ka tarbijat (*consumer*). Kõiki neid on kasutatud ja kõiki neid on kritiseeritud kui mõneti mittevastavaid (Boehm, Staples 2002: 449–459). Eestis tuleb leida meie olustikku kõige paremini sobivam ehk jõustavam termin.

## **Klientide ja sotsiaaltöötajate nägemus jõustamisest**

Kuigi paari aastakümnega on tehtud suur teoreetiline töö, on vähe uuritud klientide ja praktikute arvamusi jõustamismeetodi kohta, ühe sellise uuringu tegid Amnon Boehm ja Lee H. Staples Haifa Ülikooli sotsiaalhoolekande ja terviseuuringute osakonnast. Töö kokkuvõte on avaldatud ajakirja Social Work 2002. aasta oktoobrinumbris ja sellel põhineb ka järgnev ülevaade.

Uuringu eesmärk oli välja selgitada, kuidas erinevad kliendigrupid ning erinevate kliendigruppidega töötavad sotsiaaltöötajad kujutlevad ja tajuvad jõustamist ning sotsiaaltöötaja rolli protsessis. Töösse kaasati 20 fookusgruppi, 12 kliendigruppi (vanemaealised, üksikvanemad, teismelised ja tegevusgrupid) ja 8 eelnimetatud klientidega töötavat sotsiaaltöötajat. Uuringus kasutati kvalitatiivset induktiivset uurimismeetodit ja fookusgrupilt kogutud andmeid. Uuriti jõustamiskontseptsiooni erinevaid seletusvõimalusi, protsessi ja tulemi vahelisi seoseid, erinevaid ootusi sotsiaaltöötaja rollile ning jõustamist erinevates elanikegruppides. Uuringus anti klientidele võimalus vabalt väljendada oma arvamust jõustamisest (Boehm, Staples 2002: 449–459).

Tulemustest selgub, et protsessi ja tulemit analüüsid rõhutavad paljud kliendid käegakatsutava kasu kõrval protsessiga seotud kulusid. Eriti tähtsaks peetakse ajakulu ja kliendi lisanduvaid jõupingutusi. Kliendid eelistavad sotsiaaltöötajatest enam konkreetset tulemit, samas kui sotsiaaltöötajad kalduvad keskenduma kognitiivsele ja käitumuslikule tulemile. Oma professionist tingituna suudavad sotsiaaltöötajad mõjutada pigem kliendi käitumist kui laiemat sotsiaalset keskkonda. Tüüpiliselt näeb klient jõustamisprotsessis vahendit, et saavutada eesmärk, mitte eesmärki ennast. Märgitakse, et protsessile keskendumine on omane rohkem traditsioonilisele

professionaali-kliendi suhtele. Uuringutulemused rõhutavad, et jõustamisprogrammides ei tohi unusta, kui palju klient väärtustab reaalselt paranemist konkreetsetes asjades nagu majapidamine, tööhõive, sissetulek, haridus, tervishoid ja teenuste kvaliteet. Sotsiaaltöötajad ei peaks küll protsessi tähtsust alahindama, kuid samal ajal peaksid nad jälgima tugevamat sidet protsessi ja tulemi vahel. Nimetatud tulemused on autorite hinnangul olulised, sest tulem *versus* protsess on jõustamise kontseptsiooni loomisel võtmekohal. Teoreetikutele on olnud oluline seostada tulemit ja protsessi tegevuse ja tulemuse ühendamisega, samal ajal on ignoreeritud jõustamise kasu ja kulusid. Uuringu autorid rõhutavad, et nii sotsiaaltöötajad kui ka teoreetikud peaksid protsessi ja tulemi seostamisel oluliseks pidama klientide seisukohta jõustamise kohta (Boehm, Staples 2002: 449–459).

Uuringust selgub, et erinevatel kliendigruppidel on sotsiaaltöötaja rollile erinevad ootused. Vanemaealised ootavad sotsiaaltöötajalt suuremat kaasatust ja pidevamat juhendamist. Samas teismelised soovivad vähemat ja ajaliselt piiritletud sekkumist. Sellest võib järeldada, et grupid, kellele seatakse rohkem piiranguid, loodavad sotsiaaltöötajalt rohkem sekkumist pikema aja vältel. Vaatamata sellele, et sotsiaaltöötajad näevad oma rolli ajutisena, hindavad nad enda vajadust sekkuda ja olla initsiatiivikas olulisemaks, kui kliendid seda tahaks. Eriti ilmneb see noorte, üksikemade ja tegevusgruppide seas. Vanemaealiste ja sotsiaaltöötajate arvamuse vahel nii suurt erinevust polnud. Samuti on erinevad ootused, mis on seotud töötaja kui eksperdi ja emotsionaalse toetajaga. Ilmneb, et pole kindlat reeglit, kuidas ja kui palju peaks sotsiaaltöötaja nendes rollides tegutsema (Boehm, Staples 2002: 449–459).

Kokkuvõtteks leiavad autorid, et jõustamisstrateegiat pole võimalik luua ühedimensioonilise ja mehhaanilisena. Lähenemine on vastandiks teoreetikute jõustamismudelile, mis sisaldab sotsiaaltöötajatele suunatud universaalseid oletusi ja suuniseid. Edukas jõustamine on võimalik erinevate kliendigruppide vajadustele ja protsessi arengule vastavas orgaanilises arengus. Sellest lähtuvalt rõhutatakse sotsiaaltöötajate ja klientide omavahelise partnerluse paradigmat. Tõelise partnerluse alus on sotsiaaltöötaja oskus kuulata ja õppida klientide, kellega nad koos tegutsevad, teadmistest, kogemustest ja hoiakutest (Boehm, Staples 2002: 449–459).

## **Kokkuvõte**

Tänapäeval on jõustamine populaarne kontseptsioon, mille põhiprintsiibiks on edendada indiviidi heaolu, suurendada poliitilist võimu ja individuaalset kasvu (Browne 1995: 358–363). Jõustamine sotsiaaltöös nõuab sotsiaaltöötajalt loominguilisust ja avatust kliendi eripäradele, oskustele, kogemustele ja vajadustele. Partnerlus kliendi ja sotsiaaltöötaja vahel on jõustamise õnnestumise eeldus.

Paljud Eesti sotsiaaltöötajad võivad kindlasti öelda, et nad ongi oma kliente nii kohelnud, ainult pole osanud seda jõustamiseks nimetada. Oluline oleks uurida jõustamist Eesti kontekstis nii sotsiaaltöötajate kui ka klientide vaatenurgast. Nii saab välja töötada just siinsetes tingimustes sobiva mudeli, mis ei jää pelgalt teoreetiliseks aruteluks.

Seniks võiks meeles pidada kirjanik Johann Wolfgang von Goethe öeldut: “Kohelge inimest sellisena, nagu ta on, ja ta jääbki selliseks, nagu ta on. Kohelge inimest sellisena, nagu ta võiks olla ja peaks olema, ning ta muutubki selliseks.” (Covey 2001: 259)

## **Kasutatud kirjandus**

**Albertyn, R. M., Kapp, C., Groenewald, C** 2001. Patterns of Empowerment in Individuals Trough of Life-skills programme. – Studies in Education of Adults, Vol. 33, Issue 2 [http://web106.epnet.com/citation.asp?tb=1&\\_ug](http://web106.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug) (9.03.2006).

**Boehm, A., Staples H. L** 2002. The Functions of the Social Worker in Empowering: The Voices of Consumers and Professionals. Social Work, Vol. 47, No. 4, pp. 449–459.

**Browne, C. V** 1995. Empowerment in Social Work Practice with Older Women. – Social Work, Vol. 40, No. 3, pp. 358–364.

**Covey, R. S** 2001. Väga efektiivse inimese 7 harjumust. Tallinn: Kirjastus Ilo, lk 259.

**Hartsock, N** 1985. Money, sex, and power: Toward a feminist historical materialism. Boston: Northeastern University Press.

**Lorde, A** 1984. Sister outsider. Trumansburg. NY: Crossing Press.

# Hindamine sotsiaal-, vangla-, kriminaal- ja tööhõivesüsteemis

*Erika Kiviselg*

Selle artikli eesmärk on tutvustada hindamist teoreetilisel ja praktilisel tasandil. Teoreetiline osa põhineb eri autorite publikatsioonidel, Interneti-materjalidel ja seadusandlusel. Praktilised näited on esitatud sotsiaalhoolekande-, vangla-, kriminaalhooldus- ja tööhõivesüsteemis praktiseeritava kliendihindamise põhjal. Sotsiaalhoolekande näiteks on kohalikes omavalitsustes hooldusvajaduse ja sotsiaalteenuste määramiseks kasutatav hindamisinstrument, vangla- ja kriminaalhooldust tutvustab riskihindamissüsteem ning tööhõivesüsteemi individuaalsete tegevuskavade teist osa.

## Sissejuhatus

Viimastel aastatel on hindamisele, kui kavandatud tegevusele hakatud tähelepanu pöörama ka sotsiaalhoolekande-, vangla-, kriminaalhooldus- ja tööhõivesüsteemis. Viimati nimetatute puhul on hindamistegevuse tähtsuse suurenemine tingitud sellest, et varasemat teenustepõhist lähenemist asendatakse järk-järgult kliendikeskse tööga. Juhtumikorraldusel kui inimeste aitamise viisil, mille puhul lähtutakse probleemide süvenemise vältimiseks ja vajaliku abi andmiseks kliendi konkreetsetest vajadustest ning kliendi personaalses võrgustikus ja kogukonnas olemasolevatest ressurssidest, on hindamisel fundamentaalne tähtsus.

Hindamine, mida klienditöös nimetatakse sageli psühho-sotsiaalseks diagnoosiks (Kreem 1994), on protsess. Selle protsessi käigus kogutakse, analüüsitakse ja hinnatakse klienti ja/või tema perekonda ja kogukonda puudutavat olulist informatsiooni. Inimest rahuldav elu sõltub tema lähima sotsiaalse keskkonna süsteemidest (Payne 1995), seetõttu on vaja olulist teavet koguda kliendi sotsio-öko-kultuurilises kontekstis.

Teabekogumiseks kasutatakse hindamisinstrumente, milleks võivad olla intervjuud, küsitlemine, vaatlus, märkmete tegemine, dokumentide analüüs, vajaduse korral arengulugu, genogramm või keskkonnakaart jne. (Narusson 2005; Pincus, Minahan 1973). Frankel ja Gelman (2004) soovivad hoolimata valitud hindamisinstrumendist (etteantud vastuste või aspekti kirjelduste või lahtiste vastusevariantidega küsitlus) koostada kahe-kolme leheküljelise lühikokkuvõtte. Juhtumikorralduses kasutatava hindamise puhul on nende sõnul vaja kahte põhioskust. Esiteks teadmisi, kuidas koguda informatsiooni ja teiseks võimet kogutud andmete põhjal näha tervikpilti ja valdkondi, mis põhjustavad kliendile probleeme. Universaalsena on nad esitanud järgmised tegurid, mis juhtumikorralduslikus meetodikas on vaatlusalustena olulised: demograafilised üldandmed, kliendi haridus-, töö- ja elukäik, probleemi käsitlemine koos kliendi arenemislooga ja tegevustega ning tema hetkevajadused.

Erinevates süsteemides ja organisatsioonides kasutatakse hindamisvorme, mis tulenevad nende ülesehitusest ja valdkonnast. 2004. aastal Suurbritannias Leedsis tööhõivealasel praktikal olles tõdesin, et üleriigiliselt tegutsevates tööhõiveagentuurides (Jobcentre+) kasutatakse ühtset elektroonilist hindamisinstrumenti, samal ajal kui eraagentuurides on kasutusel nende endi välja töötatud elektrooniliselt või käsitsi täidetavad vormid.

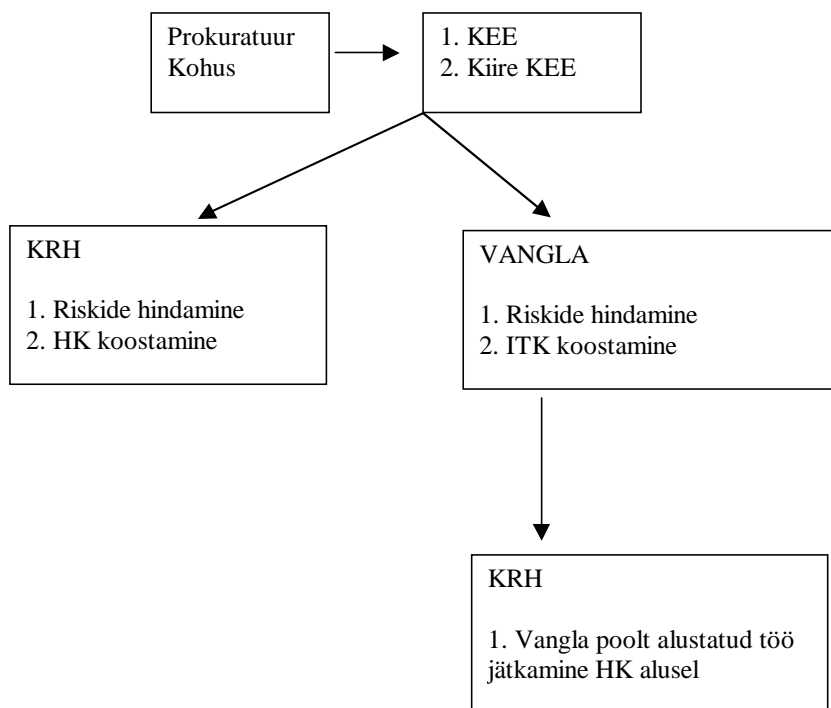
## **Riskihindamine vangla kriminaalhooldussüsteemis**

Et vähendada süütegusid toime pannud inimeste retsidiivsust, kaitsta õiguskorda ja heastada süütegudega tehtud kahju, on nii vangla- kui ka kriminaalhooldussüsteemis kasutusele võetud riskihindamine (RH), mille metoodika aluseks on Suurbritannias väljatöötatud samalaadne riskihindamissüsteem (RHS). See võimaldab personaalse lähenemise kaudu vähendada korduva kuritegevuse riske (Vaher 2004). RHS eesmärk on kliendi ohtlikkuse ja uue kuriteooriski väljaselgitamine. RH-d ei tehta alaealiste ja menetluse „ühiskondlik kasulik töö” puhul. Ühel juhul ei ole kasutuselolev hindamisinstrument kohaldatav ja teisel puuduvad võimalused selle kasutamiseks. RH tulemusena sõelutakse välja kliendid, kes vajavad rohkem tähelepanu ning keda on vaja (tulenevalt nende kõrgest riskist korduvale kuritegevusele) personaalsete ja kogukonna ressursidega rohkem siduda või kellel on suurem tõenäosus kujuneda kinnipidamisasutuses ohvriks (Riskihindamine 2005).

RH koosneb järgmistest osadest: uue kuriteooriski hindamine ja kuritegevusega seotud faktorite väljaselgitamine; ohtlikkuse väljaselgitamine, kokkuvõtte tegemine, hoolduskava ja sekkumisplaani koostamine ning kliendi täidetud psühhomeetrilisest testist. Töö käigus identifitseeritakse juhtum, kirjeldatakse isiku kuritegelikku tausta, analüüsitakse praegust kuritegu ja isiku sotsiaalmajanduslikku seisundit ning selgitatakse välja riskifaktorid. Uue kuriteo toimepanemise tõenäosuse hindamiseks kasutatakse peamiselt kindlustushindamise mudelit, mis põhineb statistilistel andmetel. Ohtlikkuse hindamisel, mille tulemusena määratakse kliendi ohtlikkuse aste kuues kategoorias (avalikkus, kaaskinnipeetavad, tuttavad täiskasvanud, lapsed, personal ja enesele suunatud) ning neljas raskusastmes (väheohtlik, ohtlik, kõrg- või üliohtlik), lähtutakse kliinilisest hindamismudelist, mille puhul seotakse diagnostiline pool hinnanud spetsialisti professionaalsuse ja varasemate kogemusega.

Ideaalmodeli puhul (vt joonis 1 ) hindab kriminaalhooldusametnik kohtu või prokuröri taotluse alusel kliendi retsitiivsusriski ning teeb kohtueelses ettekandes ettepaneku karistuse määramiseks. Kui klienti karistatakse tingimisi, koostab kriminaalhooldusametnik hindamistulemuste põhjal hoolduskava, kui vabadusekaotusega, arvestab vanglatöötaja hindamistulemusi individuaalse tegevuskava koostamisel. Kui kohtueelset ettekannet ei tellita, hindab kriminaalhooldusametnik või vanglatöötaja kliendi ohtlikkust pärast otsuse tegemist. Ennetähtaegse vabanemise korral tutvub kriminaalhooldusametnik vanglatöötaja tehtud varasema riskihindamisega, kontrollib asjaolusid, mis võivad mõjutada vabaduses viibivat inimest, ja vajaduse korral muudab hoolduskava. Sama süsteem toimib siis, kui vanglas jätkatakse kriminaalhooldusametniku alustatud tööd (ibid).





**Joonis 1 . Riskihindamissüsteemi ideaalmudel (Riskihindamine 2005)**

Hindamine, mille põhjal on kliendile võimalik koostada toimiv ja tulemuslik sekkumiskava, peab olema korduv tegevus. Ühekordse hindamise puhul on suur risk saada ebaobjektiivne tulemus, sest protsessi võivad mõjutada paljud hetkeolukorra mõjurid, näiteks tervislik seisund, meeleolu jms. (Narusson 2005). Kriminaalhooldusametniku koostatud riskihinnangut ja selle põhjal koostatud sekkumiskava täitmist analüüsitakse iga kuue kuu tagant korralises ettekandes. Vabaduskaotuslikku karistust kandvate klientide puhul on riskihindamise ja individuaalse tegevuskava läbivaatamise intervall üks aasta (Riskihindamine 2005).

Kriminaalhoolduses kasutatav uue kuriteo riski hindamisinstrument koosneb ligi 50leheküljelisest juhendist, millele lisandub struktureeritud (tabeli) vormis küsimustik, kus uuritavatele elementidele antakse punkte 0-st 2-ni. Hindamise meetodika on juhendis täpselt kirjeldatud. Hindamisinstrument käsitleb põhilisi eluvaldkondi: traditsiooniline isikuandmete plokk, eluasemega seotud küsimused, haridus- ja töökaik, majanduslik toimetulek ja sissetulekuallikad, suhted ja elustiil, sõltuvusprobleemid, tervis ja emotsionaalne seisund, mõtlemine ja käitumine, väärtushinnangud ja hoiakud.

RHS hindamisinstrumendi puhul on oht, et hindaval spetsialistil ei jagu aega korralikuks ettevalmistustööks ja protsessi läbitegemiseks, sest tegu on väga mahuka küsimustikuga. Teisalt on oht, et hinnatav ei suuda süveneda esitatavatesse küsimustesse ja väsib ning vastused ei pruugi peegelda tegelikku olukorda.

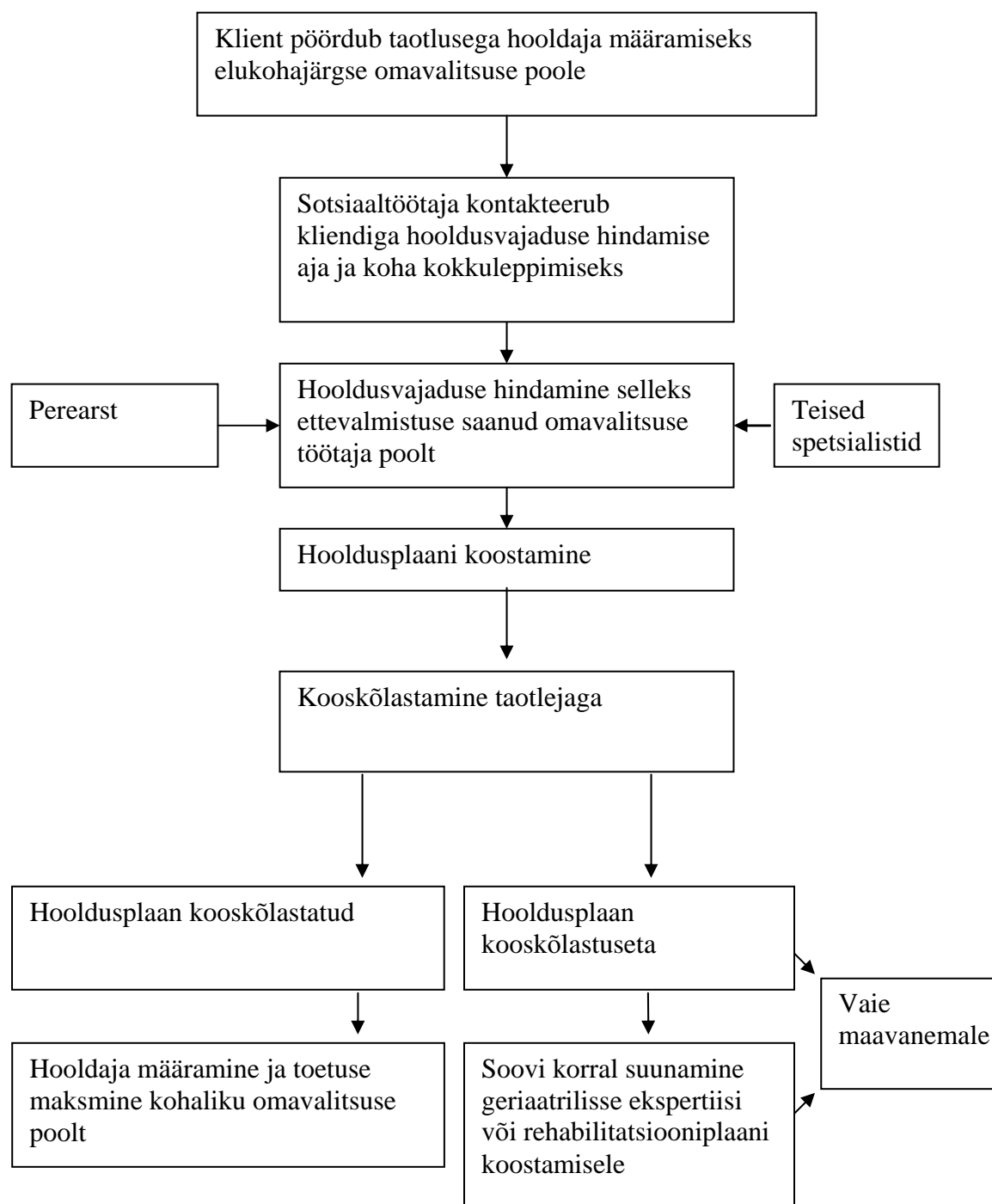
## **Hooldusvajaduse hindamine sotsiaalhoolekandesüsteemis**

Puuetega inimeste sotsiaaltoetuste seaduse (RT I 1999, 16, 273) alusel määratakse hooldajatoetust, mida makstakse puuetega inimeste hooldajatele, kes ei saa töötada puudega lapse või 18aastase ja vanema rasket või sügavat puuet omava täiskasvanu hooldamise tõttu. Hooldamise korraldamine eeldab isiku vajaduste ja hooldaja(te) hindamist. Kõige otstarbekam selleks on kohaliku omavalitsuse tasand, kus teatakse täpsemalt tegelikke olusid, mistõttu on kergem tuvastada hooldusvajadust mõjutavaid

asjaolusid ja otsustada, millist hoolekande vormi inimesele pakkuda, ning lihtsam pidada järelevalvet (Sotsiaalministeerium 2004).

Hooldusvajaduse hindamise protsess (vt joonis 2) algab hooldajatoetuse taotlemisest, milles toetuse maksmist taotlev subjekt kirjeldab oma probleemi ja esitab kõrvalabi saamise soovi kohalikule omavalitsusele (KOV). Pärast avalduse saamist võtavad sotsiaalosakonna spetsialistid kontakti avaldajaga, et leppida kokku, millal välja selgitada hooldust taotleva isiku tegelik olukord ja kliendi vajadused.

Hooldusvajaduse kindlakstegemiseks ja kliendi kõige sihipärasema abistamise korraldamiseks tuleb hooldusvajadust hinnata. Seda korraldavad KOV töötajad, kes on läbinud vastava täienduskoolituse, vajaduse korral kaasatakse hindamisse perearst või teised spetsialistid. Hooldusvajaduse hindamisel täidetakse hooldusvajaduse hindamisinstrument, mis sisaldab hinnangut kliendi elukorraldusele, puudega isiku igapäevaelu toimingutega hakkamasaamisele, turvalisusele, elamistingimustele, majanduslikule toimetulekule, suhetele pereliikmete, samuti mitteformaalse ja formaalse võrgustiku vahel, kliendi sotsiaalsele aktiivsusele, eluaseme tingimuste vastavusele kliendi erivajadustele, juurdepääsule kodule ja olulistele asutustele, erivajadustele vastavatele kohanduste olemasolule kliendi kodus, senise hoolduse korraldamisele jm detailidele, mis on olulised sobiva ja vajadustele vastava hooldusteenuse osutamiseks.



**Joonis 2.** Hooldusvajaduse hindamise protsess (Kiviselg, E. 2006)

Hindamistulemuste põhjal koostab sotsiaalosakonna spetsialist hooldusplaani, mis tuleb hoolduse taotlejaga kooskõlastada. Sinna pannakse kirja sekkumisesmärgid, kliendi olemasolevad ressursid ja hindamise põhjal selgunud probleemide lahendamise viisid. Kui riskihindamise puhul on korduva läbivaatamise ajaks kuus kuud või üks aasta, siis hooldusvajaduse puhul ei ole seda aega täpsustatud ja KOV hindamiskomisjonil on õigus abivajadust perioodiliselt üle hinnata. Kui tekivad vaidlused, võib isiku suunata ekspertarvamuse saamiseks geriaatrilisse hindamisse või rehabilitatsiooniteenuse raames rehabilitatsiooniplaani koostamisele. Kui hoolduse taotleja ei ole vaatamata

kõigile põhjendustele otsusega rahul, on tal õigus esitada vaie maavanemale (Tallinna linnavolikogu määrus 21/07.04.2005; Narusson 2005).

Hooldajate puhul hinnatakse suutlikkust puudega inimest pikka aega hooldada (Narusson 2005). Eesti Gerontoloogia ja Geriaatria Assotsiatsiooni meeskonna väljatöötatud hindamisinstrumendiga (Narusson 2005) on kaasas juhend, mis kirjeldab põhiväärtusi, mida tuleb hindamisel arvestada, instrumendi eesmärki ning annab juhised erinevate osade täitmiseks.

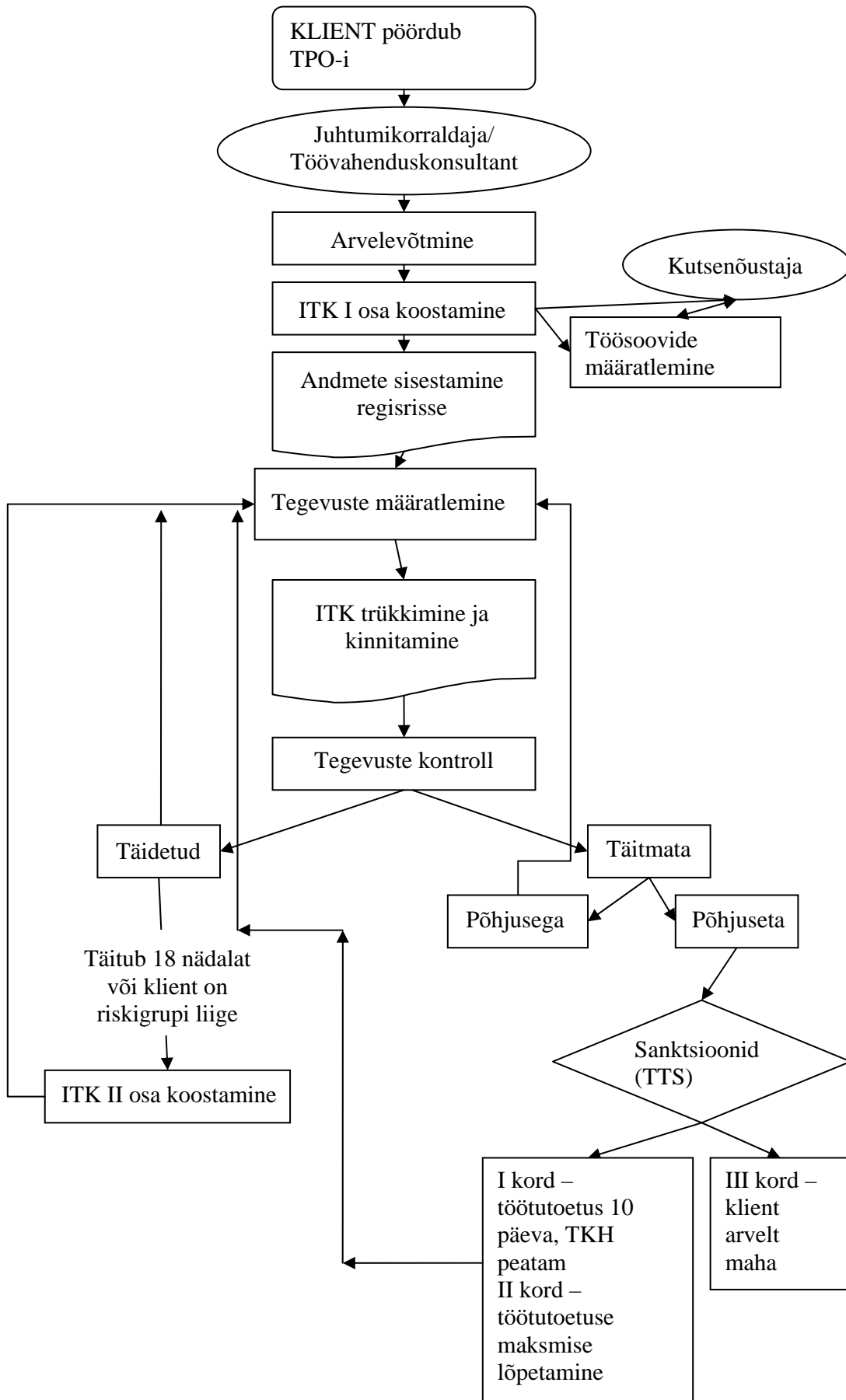
Sotsiaaltöötajate sõnul võtab kliendihindamine aega vähemalt üks tund. Valdav suhtumine hooldusvajaduse hindamisse ja vajalike sotsiaalteenuste väljaselgitamisse on hea. Puuetega inimesed on positiivselt meelestatud, et nende toimetuleku ja vajaduste vastu tuntakse personaalselt huvi. Sageli toimub hooldusvajaduse hindamise raames ka esmane nõustamine ja klienti puudutava või huvitava teabe jagamine. Loomulikult on ka neid kliente, kelle puhul on osavõtt üsna apaadne ning hindamisinstrumendi täitmine osutub võimalikuks vaid hooldajaks sooviva isiku abil.

## **Hindamine individuaalse töötsimiskava kontekstis**

Eestit iseloomustab struktuurne töötus, kus paljude inimeste haridus, eriala ja oskused ei vasta tööturu hetkenõudmistele ning pikaajalise töötuse tulemusel on paljudel kadunud soov tööd otsida. 1990. aastatel tööhõiveametite süsteemis tehtu näitas, et teenusepõhine lähenemine ei anna oodatud tulemust ning katsetama hakati uusi võimalusi. 2001. aastal alanud projektipõhised otsingud individuaalsema lähenemise väljatöötamiseks päädisid sotsiaalministri 07.12.2005 määrusega nr 114, millega kinnitati individuaalse tegevuskava (ITK) vormid Tööturuameti süsteemis (jõustus 01.01.2006).

“Tööturuteenuste- ja toetuste seadus” (RTL 2005,119, 1868) sätestab, et igale töötule tuleb koostada töötsimiskava, mis koosneb kahest osast. ITK on töötule töö leidmiseks ja töölerakendamiseks vajalike tegevuste protsess ja kava. Kliendi ressursse arvestava ja tema vajadustel põhineva protsessi ( vt joonis 3) eesmärk on võimalikult kiiresti ja efektiivselt toetada töötule aktiivsust töötsimiskava ja töölerakendamisel.

ITK teise osa, mis koostatakse üldjuhul 18 nädala jooksul alates töötuna arvelevõtmisest või riskirühma kuuluvatele töötutele (TTS § 10 lg 5) viivitamatult, kuid mitte hiljem kui viie nädala möödumisel töötuna arvelevõtmisest, sisaldab põhjalikumat klienti mõjutavate ressursside ja vajaduste analüüsi. ITK teise osa koostamisel arutatakse vajaduse korral uuesti läbi töötule tööalaste oskustega seonduvad võimalused ja takistused ning lisaks võetakse vaatluse alla sotsiaal-, majanduslik ja tervislik valdkond.



**Joonis 3.** Tööturusüsteem individuaalse töötusimiskava protsessi graafiline joonis (Tööturuamet 2005)

Protsessi käigus hinnatakse tööturu seisukohalt soodsaks, neutraalseks või ebasoodsaks (1) *teadmistest tulenevaid oskusi* (hariduse või erialaste teadmiste vastavust töösoovile, kursustel omandatud kutseoskusi, riigi- ja võõrkeelega ning arvuti kasutamise oskust); (2) *paindlikkust*, sealhulgas autoga töölkäimise võimalust, transpordiühenduse olemasolu, elukoha vahetamise võimalust, sobivat tööaega, nõudeid töötingimustele ja palgasoovi; (3) *muid kriteeriume* nagu vanus, tervislik seisund, perekond ja lapsed ning (4) *suhtumist ja huvitatust*, mis väljendub töötöingu aktiivsuses, kandideerimisoskuses, valmiduses täiendus- ja ümberõppeks, suhtlemisoskuses, tööta oldud aja pikkuses ja võimaluses leida töösoovile vastavad töökohta. Seejärel esitatakse hariduse, töökogemuste, täienduskoolituse ja harrastuste kaudu omandatud oskusi ja nende taset ning arutatakse läbi töölesaamist tegelikult takistavad tegurid.

Hindamisprotsessi võtab kokku järelduste tegemine, töövahendusstrateegia valimine ning töötö ja Tööturuameti piirkondliku struktuuriüksuse läbiviidavate tegevuste loetelu koos tähtaegade määramisega (RTL 2005, 119, 1868).

Kui ITK vahendusel on võimalik üksjagu põhjalikult hinnata töötö soove ja töötö leidmise võimalusi, siis see, kuidas saada põhjalikku ülevaadet töötöandjate vajadustest, on veel läbi mõtlemata. ESF projekti "Puuetega inimeste töötöõhive edendamine" eksperdina sain kinnitust 2003. aasta kevadel juhtumikorralduse koolituses omandatule, et eduka töövahenduse eeldus on mõlema poole (töötötsija ja töötöandja) vajaduste ja ressursside väga hea tundmine. Töötöandja puhul tuleb vaadata vajadusi kahest aspektist lähtuvalt: konkreetsete töötöülesannete puhul nüansse (oskused, teadmised, sotsiaalne sobivus, juurdepääs töötökohale, varasemate kogemuste vajadus, intellektuaalsed kriteeriumid, töötökeskkonnaga sobivus jne), mida töötöandja tahab oma töötötajas võimalikult suurel tasemel näha, ning üldise poole pealt ettevötötte spetsiifika, tootölikkus, kvaliteedinötöuded, sotsiaalsus, distsipliin, mobiilsus, töötökeskkond jms, mida töötöandja oluliseks peab.

Töötöandja vajadusi ja töötöülesandeid täpsemalt tundmata säilib risk, et töötöurusüsteemi vahendusel vahendatud töötö ei sobi ning pikaajalist töötö- või teenistussuhet ei teki. See omakorda vähendab riikliku töövahendusteenuse usaldusväärsust.

## **Kokkuvötöte**

Hindamine on vastutusrikas ja delikaatne tegevus, sest sekkutakse inimeste ellu ja mõjutatakse neid. On oluline, et praktikud ja igapäevatöötö tegijad oleksid pädevad ning teadlikud protsessidest, mis mõjutavad hindamist ja otsuste vastuvötötmist (Narusson 2005). Hindamine ilma konkreetsete ajas mõötödetavate tulemusteta on kasutu. Märkida tuleb kliendivastutuse tähtsust. Lisaks sellele, et juhtumikorralduses seotakse klient teda toetavate ressurssidega, õpetatakse teda edaspidi olema oma juhtumite korraldaja. Seetötöttu on juhtumikorraldaja vaid teejuht. Positiivseid muutusi ei ole võimalik kliendist väljaspool tekitada, need peavad tekkima kliendis eneses tema aktiivse osaluse tulemusena.

Juhtumikorralduses ei eristu hindamine otseselt ülejäänud tegevustest. Et hinnatakse igapäevaelu tingimustes, siis väikseimgi muutus klienti ümbritsevas sotsio-ökokultuurilises süsteemis muudab hindamist tegevust. Juhtumikorraldus on pidev hindamise, sekkumiskava planeerimise, teenustega seostamise, järeelhindamise ja vajaduse korral uuesti alustamise ring. Ei tohi unustada, et kõiki tegevusi tuleb teha võimalikult lühida aja jooksul, ökonoomseimal ja samal ajal klienti efektiivseimalt toetaval viisil.

Hindamise dilemmad praegusaja Eestis on seotud eelkötöige piiratud aja-, inim- ja raharessurssidega. Sageli ei ole piisavalt vajalikke teenuseid või raha, et osta teenuseid teistest piirkondadest, ning seetötöttu tuleb leida tasakaal klienti vajaduste ja piiratud ressursside vahel. Eriti keeruline on selles osas olukord väiksemates omavalitsustes.

Vajadustepõhise lähenemise ülevõtmisel on probleemiks ka inimressursi küsimus. Uute töömeetodite omaksvõtmine on keeruline, süsteemid aeglaselt muutuvad, koostöö süsteemide vahel raskesti käivituv ja inimesi vähe. Juhtumikorralduslik lähenemine vajab palju rohkem inimjõudu kui teenustepõhine töö, seetõttu on oluline pädeva ja motiveeritud töötajaskonna hulga suurenemine. Juhtumipõhise võrgustikutöö koolitusel erinevate valdkondade kolleegidega rääkides on selgunud, et esialgu kriminaalsüsteemis kavandatud 48 kliendi asemel on ühel juhtumikorraldajal realselt kuni 120 klienti. Tööhõivesüsteemis ei ole klientide hulka kindlaks määratud, kuid praktika järgi jääb 150 ja 250 vahele.

Süsteemse lähenemisega hindamisega on Eestis algust tehtud. Sageli võib juhtuda, et üks klient liigub erinevate süsteemide vahel. Seetõttu on ressursisäästlikkuse, kliendikesksuse ja tegevuse sihipärasuse seisukohalt loogiline, kui praegu erinevates süsteemides kasutatavad hindamisinstrumendid teineteisele lähenevad, et kliendi liikumise korral ühest süsteemist teise oleks võimalik kas või osaliselt kasutada varasemate hindamiste andmeid. Meie töö eesmärk on inimesi nende muutustes toetada ning ühiskonnas pakutavaid teenuseid korrastada ja arendada.

## Kasutatud kirjandus

**Frankel, A. J., Gelman, S. R.** 2004. Case Management. An introduction to concepts and skills. Chicago, Illinois. Lyceum Books, pp. 86–87.

**Justiitsministeerium** 2005. Riskihindamise juhend.

**Kreem, R.** 1995. Sotsiaaltöö teooria ja praktika, Tartu, lk 112.

**Narusson, D.** 2005. Kliendi vajaduste hindamine sotsiaaltöös. – Sotsiaaltöö nr 2, lk 34–39.

**Payne. M.** 1995. Tänapäeva sotsiaaltöö teooria kriitiline sissejuhatus. Süsteemiteooria rakendumine sotsiaaltöö praktikas: Pinkus ja Minahan. Orig. The Macmillian Press Ltd, pp. 112.

**Riigi Teataja 2005, 119, 1868.** Sotsiaalministri 7. detsembri 2005 määrus nr 114. Individuaalse tööotsimiskava vorm.

**Riigi Teataja I 1999, 16, 273.** Puuetega inimeste sotsiaaltoetuste seadus.

**Riigi Teataja Lisa 2005, 54, 430.** Tööturuteenuste ja –toetuste seadus.

**Sotsiaalministeerium** 2004. Seletuskiri sotsiaalhoolekandeseaduse, puuetega inimeste sotsiaaltoetuste seaduse, töötu sotsiaalse kaitse seaduse, ravikindlustusseaduse, sotsiaalmaksuseaduse, tulumaksuseaduse ja seaduse “2004. a riigieelarve” muutmise seaduse juurde.

**Tallinna Linnavolikogu 7. aprilli 2005 määrus nr 21.** Hooldajatoetuse määramise ja maksmise kord.

<http://www.andmevara.ee/oa/page.Tavakasutaja%c=1.1.1.1&id=100070>.

**Vaher, K.-M.** 2004. Kriminaalpoliitika arengusuunad 2010.

<http://www.respublica.ee/index.php?id=7705>.



MIRJE REINUMÄE

**JUHTUMIKORRALDUS PIKAAJALISTE TÖÖTUTEGA KOHALIKUL  
TASANDIL**

KURSUSETÖÖ (lühendatud versioon)

## Sissejuhatus

Käesolev kursusetöö käsitleb juhtumikorraldust pikaajaliste töötutega kohalikul tasandil. Teema valiku ajendiks oli minu aastatepikkune praktiline kokkupuude inimestega, kes on erinevatel põhjustel jäänud tööta ning pole ise võimelised pääsema tööturule ja sellest tulenevaid probleeme lahendama. Tänu muutunud tööturule tuleb sotsiaalnõunikul üha enam aidata inimesi, kelle konkurentsivõime on madal, kes on jäänud elu hammasrataste vahele ning vajavad sellest väljatulemiseks igakülgselt abi. Juhtumikorralduse eesmärgiks pikaajaliste töötutega on tagada neile iseseisev toimetulek. Kui abivajaja on koostööks valmis ja soovib muutusi oma edasises elus, on võimalik püstitatud eesmärgini jõuda. Eesti tööturul on mitmeid riskirühmi, kellel puuduliku hariduse, töökogemuse, väheste oskuste, vanuse tõttu või muudel põhjustel on raskusi tööturule pääsemisel. Üheks riskirühmaks on pikaajalised töötud. Pikaajaliseks töötuks loetakse töötut, kes ei ole töö või tööga võrdsustatud tegevusega hõivatud vähemalt 12 kuud. Nendest ühe osa moodustavad heitunud töötud ehk inimesed, kes on töötamisest loobunud. (Peterson 2005:13-14).

Praktikas võib kogeda, et pikka aega tööst eemal olnutel kujuneb töö leidmine väga raskeks. Pikk eemalolek tööturult toob sageli endaga kaasa tööharjumuste kadumise ja ka ümberõpe võib paljudele olla vastuvõetamatu. Tegevuskava elluviimiseks ja eesmärgini jõudmiseks tuleb teha koostööd väga erinevate isikute ja institutsioonidega alates kliendist ja tema lähivõrgustikust kuni erinevate teenuste osutajateni kohaliku omavalitsuse ja riiklikul tasandil. Juhtumipõhine lähenemine kujuneb abivajajatele tulevikus üheks toetavaks meetmeks kohalikul tasandil.

Oma töös peatun pikemalt juhtumikorralduse protsessil alates isiku hindamisest, eesmärkide püstitamisest ja tegevuste planeerimisest kuni tegevuskava rakendamise ja tulemuste hindamiseni välja. Samuti käsitlen mõningaid selles protsessis esile tulevaid probleeme. Juhtumipõhine lähenemine on praktikutele uus töömeetod ning kursusetöö teostamine andis võimaluse põhjalikumalt analüüsida juhtumitöö praktika käigus dokumenteeritud juhtumit. Analüüsimiseks valisin pikaajaliste töötute perekonna, kelle probleemid on olnud valdavalt sarnased teiste tööturult pikaajaliselt eemal olnutega. Konkreetse juhtumi näitel käsitlen peamisi pikaajalise töötuse põhjuseid, töötute probleeme ja tööturule tagasisaamise võimalusi. Minu töö eesmärgiks on ühe juhtumi näitel kirjeldada, kuidas on võimalik abi osutada raskete probleemidega isikutele, sealhulgas pikaajalistele töötutele juhtumikorralduse põhimõttel.

Juhtumitöö praktika ja kursusetöö teostamise käigus rakendatud juhtumipõhine lähenemine muutis mingil määral senist töökorraldust ja äratas ka tähelepanu töökaaslaste hulgas. Siinkohal tänan töökaaslast, kes toetasid ja tunnustasid mind kursusel osalemisel ning juhtumi läbiviimisel.

## Andmete kogumise protsessi ja pere kirjeldus

Minu töö eesmärgiks on kirjeldada ühe juhtumi näitel juhtumitööd pikaajaliste töötutega. Konkreetse juhtumi näitel käsitlen peamisi pikaajalise töötusega kaasnevaid probleeme, pikaajaliste töötute tööturule tagasisaamise võimalusi ning juhtumipõhise võrgustikutöö kasutamise võimalusi nende toimetuleku toetamisel.

Uurimismeetodina kasutasin juhtumianalüüsi. Analüüsi üksuseks on pere, kelle kaks täiskasvanud pereliiget on pikaajalised töötud. Juhtumit võib pidada klassikaliseks näiteks antud piirkonnas elavatest pikaajalistest töötutest, kelle toimetulekut takistavad nõ korduva iseloomuga probleemid.

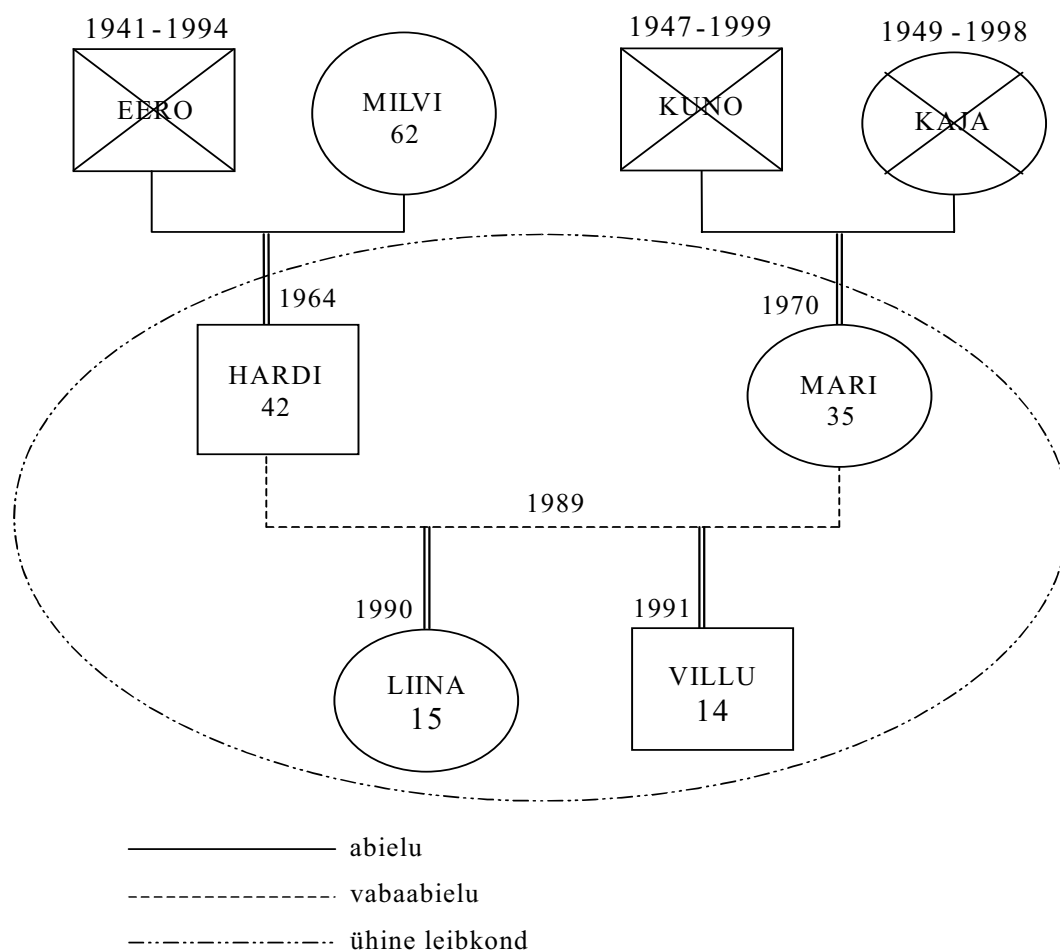
Juhtumi lahendamine algas kliendi pöördumisega valla sotsiaalnõuniku poole. Kliendilt küsiti eelnevat nõusolekut uurimuses osalemiseks, samuti teavitasin eelnevalt klienti, et tema poolt esitatud andmeid kasutatakse anonüümsena uurimuslikel eesmärkidel.

Andmete kogumiseks kasutasin struktureerimata intervjuud, mis on kõige tulemuslikum meetod aktiivse juhtumiga seotud andmete kaardistamiseks ja kliendiga usaldussuhte saavutamiseks. Perekonna hetkesituatsiooni puudutavate andmete fikseerimiseks kasutasin genogrammi. Genogrammi koostamise eesmärgiks oli perekonna struktuuri, põlvkondadevaheliste seoste, omavaheliste suhete, nende tugevuste ja jõuvarude väljaselgitamine. Graafiliselt kujutatud perekaart annab ülevaatliku pildi juhtumikorraldajale kui ka perele endale.

Juhtumi käsitlemise protsessi kirjeldamisel on kasutatud väljavõtteid intervjuudest pereliikmetega. Pereliikmete tsitaadid on esitatud kaldkirjas. Juhtumi käsitlemise käigus kogutud andmed fikseeriti juhtumitöö praktika dokumenteerimise vormides lisas nr.1. Juhtumi käsitlemisel kasutasin individuaalset lähenemist kliendile, mis hõlmab kliendi esmast hindamist, kliendi toimetulekut, sekkumisplaani koostamist ja rakendamist ning tulemuste hindamist. Sellise käsitusviisi tulemusena selguvad kliendi kõrvalabi vajadused ja sobivad tegevused tööturule naasmiseks.

Juhtumi analüüsis käsitletud perekond VALGE (nii ees- kui perenimi muudetud) moodustavad ühise leibkonnana elavad vabaabielus 42-aastane Hardi ja 36-aastane Mari, kellel on 15-aastane tütar Liina ja 13 aastane poeg Villu. (vt joonis 1). Hardi ja Mari on olnud töötajad juba üle 10 aasta; neil mõlemal on põhiharidus. Pere sissetulekuteks on olnud juhutöödest saadud tulu, toimetulekutoetus ja ühekordsed toetused;

## Perekond VALGE



Joonis 1. Perekond Valge genogramm

### Juhtumi käsitlemise protsessi kirjeldus

Käesolevas peatükis kirjeldan juhtumikorralduse protsessi pikaajalise töötü perega, kelle kaks pereliiget on töötü staatuses olnud juba üle kümne aasta. Juhtumiga tegelemine kestis üle kuu aja, mis jätkub uute eesmärkide seadmiste ja tegevusplaani korrigeerimisega. Tulemused on esitatud juhtumi käsitlemise protsessi alaeetappide kaupa.

### Esmakontakti loomine kliendiga ning pöördumise põhjus

Kontakti algatajaks oli pereema Mari (36), kes pöördus abi saamiseks minu kui valla sotsiaalnõuniku poole. Peamiseks pöördumispõhjuseks oli soov minna tööle, mis aitaks vältida edasist toimetulekutoetusest sõltumist. Naine viitas soovile muuta elustiili ja vajadusele saada abi töö leidmiseks. “

*“Toimetulekutoetuse taotlemine on alandav, häbitunne aina kasvab ja majanduslik olukord üha halveneb”.* (Mari).

Kontakti loomiseks kliendiga suuri takistusi ei olnud, sest olen pöörduja ja tema probleemidega kursis juba mõned aastad. Samas oli see esimene kord, kus klient rääkis

vajadusest muuta senist elukorraldust. Vestluse käigus viitas naine lisaks töötusele ning majandusraskustele ka mitmetele teistele psühhosotsiaalsetele probleemidele.

*“Pereliikmetega on ka probleemid, mida pole ise suutnud lahendada. Mehe tervis on vilets ja ta ei pöördu ise arsti poole. Ta pole harjunud ka ise tööd tegema, sest kui lapsed olid väiksed siis hoidis tema lapsi ja mina pidin pere sissetulekute eest hoolitsema. Olin eelmises elukohas mõnda aega kirjakandja ja koristaja ametit olen ka pidanud. Lapsed on saanud vanemaks ja nende vajadused suurenevad, poeg ei taha koolis käia sellest ajast peale kui pidi kooli vahetama” (Mari).*

Kliendi jutust võis välja lugeda abitust ning lootusetust. „Olen kaotanud ka lootuse tööle pääsemiseks“ (Mari).

Tööturuametis arvel olemine ei ole toonud erilisi muutusi, kuigi naine on osalenud tööturukoolitusel ja tööharjutusel. Kauguse tõttu elukohast polnud võimalik jätkata tööd selle tööandja juures, kus Mari tööharjutusel käis.

Esmase vestluse lõpuks jõudsin naisega kokkuleppele, et juhtumi paremaks korraldamiseks oleks vaja kaasata ka teisi ametiisikuid või tuttavaid. Siinkohal pidasin silmas lähemaid naabreid, kes on huvi tundnud pere aitamise vastu. Kliendi enda sõnul ei ole pere naabrite abi seni kasutanud. „Ma suhtlen nendega nii harva ega julge ise juttu teha“ (Mari)

Samuti otsustasin edasise töö korraldamiseks võtta ühendust ka teiste pereliikmetega, et teha kindlaks nende probleemid, tekke põhjused ja dünaamika.

Esmase vestluse käigus selgunud probleemid:

- mõlemad vanemad on olnud töötud üle 10 aasta;
- varasemad toimetulekumustrid (mees hoiab kodus lapsi ning naine käib tööl) enam ei toimi;
- perel on järjest süvenevad majandusraskused - juhutööd ja sotsiaaltoetused ei kata pere kahe lapse järjest kasvavaid vajadusi;
- Hardil takistavad töö leidmist terviseprobleemid, kuid arsti poole mees ei pöördu;
- Mari jäi töötuks peale elukoha vahetust, praegu takistavad töö leidmist kutseoskuste puudumine, madal enesehinnang ja töökohtade vähesus piirkonnas; hetkel on Mari kaotanud lootuse tööd leida.
- pere noorimal lapsel, 14-aastaselt Villul on probleemid koolikohustuse täitmisega.

### **Lisainfo kogumine pere toimetulekutaseme hindamiseks**

Esmase vestluse käigus selgunud probleemide täpsustamiseks kasutasin järgmisi infoallikaid:

- 1) Telefonivestlus Villu (14) õpetajaga.
- 2) Vestlus Hardiga koduviisi käigus
- 3) Vestlus antud pere piirkonna külavanemaga.

Pisut pikemalt kirjeldan koduviisi käigus peetud vestlust Hardiga.

Võtsin töötuna kodus oleva mehega telefoni teel ühendust, et lähemalt temaga tutvuda ja poja kooliprobleemidest rääkida. Kliendiga olin ka varem kokku puutunud toimetulekutoetuse taotlemisel. Mehe reaktsioon oli suhteliselt jahe, kuid otseselt abist ei keeldunud. *“Mul ei olegi midagi rääkida, aga eks tulge koju ja siis räägime” (Hardi)*

Vestlusest selgus, et mees ise näeb peamise tööle naasmise takistusena terviseprobleeme. *“Ma olen teinud remonditöid ja vanametalli kogunud ja müüinud. Planeerin ise oma aega ja see mulle sobib kõige rohkem. Ega minule ei olegi midagi sobivat tööd pakkuda, tervis on vilets.” (Hardi)*

Samas ei soostunud klient minu ettepanekuga minna perearsti juurde analüüs tegema. *“Minul ei ole raha sinna sõiduks ja autole ei saa ka kindlustust teha rahapuuduse tõttu, samuti ei ole arstil käimisel mingit kasu”.* (Hardi)

Vestluse lõpuks oli mees siiski valmis perearstiga ühendust võtma, kui ma olen eelnevalt perearstiga rääkinud. Poja kooliprobleemidega oli mees kursis, samas ei näinud ta nende probleemide lahendamisel endal mingit rolli.

*“Mina ei jõua seda poissi kogu aeg passida, sest hommikul läheb ta kooli aga miks ta kooli ei jõua ja hakkab pahandusi tegema mina ka ei tea, tütreaga pole mul niisuguseid probleeme kunagi olnud. Tegelen nüüd rohkem arvutiga ja otsin endale selle kaudu töökohti aga ei leia”.* (Hardi)

Vestluse käigus jõudsime kokkuleppele, et võtan ühendust vajalike spetsialistidega ja teavitan tulemustest.

Lisainformatsiooni kogumise käigus selgus:

- Hardi puhul on töötuse põhjuseks algatusvõime puudumine, nõrk tervis ja alkoholiprobleemid enne elukoha muutust. Mehe töökogemused on olnud minimaalsed, mis on piirdunud lihtsamate tööde tegemistega ilma erialast haridust nõudmata. Kohanemiskustes mängib oma rolli ka nõukogude aegadest jäänud hoiak, et riik peaks garanteerima töökoha kõigile;
- Vanemad ei ole suuda enam vastutada laste edasise käekäigu eest. Villu (14a) on hakanud otsima toetust ja turvatunnet vanemate poiste seas, kelle mõjutuste tulemusena on hakanud hulkuma. Koolikohustuse täitmise kontrollimine ja vastutus on rohkem langenud ema peale. Isa on olnud osavõtmatu ja abikaasade omavahelised suhted on jahenenud.
- Pere elustiiliks on olnud “kuidagi hakkama saamine” ja omaette toimetamine.
- Külaelanikud on võtnud negatiivse hoiaku pere elustiili suhtes ning ei soovi sekkuda nende pere probleemidesse.

## **Hinnang pere toimetulekutasemele**

Juhtumikorralduse käigus selgunud probleemidest olid peamised töötus ja pere noorima lapse koolikohustuse mittetäitmine. Antud pere näitel võib öelda, et mehe töötuks jäämist on oluliselt mõjutanud tema tervislik seisukord ja otsese vajaduse puudumine töö tegemiseks. Naise töötuks olemist on mingil määral soodustanud mehe passiivne suhtumine olukorra parandamiseks ja enesekindluse puudumine.

Püüdes prognoosida edasist juhtumi käiku tekitas esialgu kahtlusi pere täiskasvanud liikmete vähene aktiivsus. Mehel puudub usk olukorra muutuste suhtes ja mugavam oleks saada toimetulekutoetust, mis on kindel sissetulek. Naisel on olnud siiani raske sobivat tööd leida ning see vähendanud tema enesekindlust. Antud juhtumi puhul kujunes oluliseks pideva selgitustöö tegemine muutuste vajalikkuse ja võimalikkuse osas, mis nõudis aega ja tahtejõudu kõigilt osapooltelt ning omavahelist koostööd. Samuti nõudis aega ning lisakohustuste ja vastutuse võtmist võrgustiku loomine poja probleemide väljaselgitamiseks.

Hindamise käigus kogutud andmetele tuginedes püstitasin järgnevad hüpoteesid:

1. Hardi ja Mari on jäänud töötuks seoses elukoha muutustega.

2. Tööle naasmist takistavad:

- kutseoskuste ja ettevõtlusega tegelemiseks vajalike oskuste puudumine Hardil ja Maril
- Hardi terviseprobleemid (Hardi puhul)

- töökohtade vähesus pere elupiirkonnas
- ühistranspordi kasutamise võimalused ainult teatud kellaaegadel.
- nii Hardi kui Mari on sisuliselt loobunud tööotsingutest.

3. Lapsevanemad võtavad vähe vastutust laste heaolu eest.

### **Sekkumisplaani koostamine koostöös klientidega**

Esmase hindamise tulemusena oli selge, et olukorra parandamiseks on vaja osutada pikaajalist ja mitmekülgset abi.

Eesmärkide seadmisel oli takistuseks kliendipoolne passiivsus ja oskamatus pakkuda välja esialgseid lahendusi tekkinud probleemidele. Mõlemad ootasid sotsiaaltöötaja ettepanekuid ja arvamusi.

Mari puhul jõudsime kokkuleppele, et ta jätkab töö leidmiseks otsinguid ja sotsiaaltöötaja omalt poolt toetab teda koostöös tööturuametiga, ümbruskonnas olevate tööandjatega ja tuttavatega.

Hardi eesmärkide saavutamiseks langes suurem osa jõupingutustest sotsiaaltöötajale. Mees nõustus arsti poole pöörduma vaid siis, kui sotsiaaltöötaja on eelnevalt teatanud perearstile selle vajadusest. Vestluse käigus selgus, et perearsti juurde sõitmiseks pole transpordi jaoks raha. Samuti tekkisid minul kahtlused mehe valmisoleku suhtes.

Juhtumiplaani koostamise käigus valmistas esialgu raskusi ajakava täpne määratlemine. Ajakava koostamine tundus mõlemale kliendile suure kohustuse ja vastutusena. Hardi oli harjunud aega ise oma äranägemise järgi kasutama.

Pidev kontakti hoidmine ja toetamine tõstis mingil määral mõlema kliendi enesetunnet ja otsustusvõimet, mis andis ka mulle lootust juhtumi edasiseks jätkamiseks. Peale seda, kui oli organiseeritud transport perearsti külastuseks, oli Hardi valmis võtma ise arstiga ühendust ja nõustuma analüüside tegemisega.

### **Sekkumise rakendamine koostöös võrgustikupartneritega**

Võrgustikuliikmete koostöö tulemusena sai Mari katseajaga tööle postiljonina.

Töötuga naabruses elav külaelanik teatas mulle vabast töökohast, mille peale ma palusin tal ühendust võtta Mariga. Võtsin ka ise Mariga telefoni teel ühendust, kus julgustasin teda ametit vastu võtma. Esmane tööpakkumine tundus Marile olema mingil määral sobiv, sest ta oli seda ametit pidanud ka eelmises elukohas. Naine kohtus järgmisel päeval peale helistamist tööandjaga. Probleem tekkis vahetustega töö käimise ja just transpordi osas. Läbirääkimiste tulemusena organiseeris tööandja transpordi töö käimiseks. Naine vormistati katseajaga tööle ning sobivuse korral võib ta tööd jätkata postiljonina.

Mehe perearstiga võtsin ühendust telefoni teel, kellele ma selgitasin kliendi tausta ja konsultatsiooni vajadust tervisliku seisundi kindlaks määramiseks. Perearst ütles, et ta on teadlik mehe seisukorrast ja on seisukohal, et mees vajab kindlasti ravi. Arstivisiidil käimine ja raviprotseduuride tegemine lahenes ilma suurte probleemideta, sest transportisin ise Hardi teise linna perearsti vastuvõtule. Mehe analüüside tulemused võivad selgust tuua tema edasisele elukorraldusele. Kahe nädala möödumisel võtsin ühendust Hardiga telefoni teel. Kõne põhjal võib järeldada mingeid muudatusi tema enesetundes, kuna ta ise lubas mulle teatada komisjoni otsusest. Aktiivseteks tööotsinguteks ei olnud mees valmis, kuigi lubas uurida vabu töökohti interneti vahendusel.

Villu kooliprobleemide lahendamiseks kutsusin kokku võrgustiku koosoleku, mis toimus 14.03.2006.a. Koosoleku eesmärgiks oli poisi tervisliku seisundi hindamine ning lahenduse leidmine tema kooliprobleemidele. Koosolekul osalesid kooli sotsiaaltöötaja, psühhiaater, lapsevanemad, laps ja valla sotsiaalnõunik. Koosoleku protokoll lisas nr.2. Koosolekul tehtud otsuse tulemusena jätkab psühholoog poisiga nõustamisseansse ja organiseerib vajadusel ravi alustamist. Lapsevanemad lubasid pöörata poja kasvatamisele rohkem tähelepanu ja jagada poisile tunnustust. Kooli sotsiaaltöötaja ja klassijuhataja otsustasid võtta vajalikud meetmed kasutusele ära hoidmaks konfliktide tekkimised kaasõpilastega. Jätkata edasist koostööd erinevate institutsioonide vahel. Koosoleku tulemuslikkust saab hinnata alles hiljem kui kõik võrgustiku liikmed suhtuvad täie tõsidusega antud probleemi lahendamisse.

Juhindudes tegevusplaanis paika pandud tähtaegadele jätkasin kontakti pidamist Mari ja Hardiga ja erialaarstidega.

Arstliku ekspertiisi otsuse tulemusena määrati alates 01.04.06.a. Hardile töövõimetuspension, millest mees ise teatas valda telefoni teel. Seoses töövõimetuspensioniga ja ravikindlustusega on märgatavalt Hardi olukord muutunud. Stabiilne rahaliste ressursside olemasolu võimaldab edaspidi rohkem tähelepanu pöörata oma ravile ja tervislikumale eluviisile. Samuti teadlikult oma tervist hinnata ja oskuslikult oma füüsilisi võimeid kasutada.

### **Sekkumise tulemuste hindamine**

Juhtumikorralduse tegevuse tulemusena on klientide esialgsed eesmärgid saavutatud. Tulemuslikkuse hindamisest võtsid osa mõlemad kliendid, kus arutlesime tegevusplaanis märgitud eesmärkide saavutamise taset, koostööd ja edasise abi vajalikkuse jätkamist.

Järeldamise tulemusena kinnitasid kliendid, et abi andmine juhtumikorralduse põhimõttel on taganud nende perele:

- sissetuleku, mis aitab nende majanduslikku olukorda parandada;
- ravikindlustuse saamise;
- lastele turvatunde;
- peresuhete paranemise;

Tunduvalt on tõusnud pere enesehinnang ja elukvaliteet.

Seoses elustiili muutustega on kogukonna toetus kasvanud. Töötute infopäeva läbiviimisel antud piirkonnas selgus, et elanikud on tundnud huvi pere tegevuste kohta ja hakanud suhtlema lastega. Läbisaamine naabriga on muutunud usalduslikumaks ja toetavaks.

Üldise hinnangu tulemusena võib järeldada, et juhtumi lahendamine ei ole veel lõppenud. Järgneva etapi töö peamiseks eesmärgideks on:

- 1) Jälgida Villu koolikohustuse täitmist, leida talle vajalik õppevorm ning alustada vajaliku raviga.
- 2) Toetada Mari tööl käimist ja aidata Maril leida tasuvam töökoht.
- 3) Jälgida Hardi tervislikku olukorda ja toetada teda ravi alustamisel. Aidata Hardil teadvustada tööturul osalemise võimalusi ja jõukohasemat tööd leida.

Juhtumi käsitlemise käigus püstitatud hüpoteeside kontroll:

1. Perekond on jäänud töötuks seoses elukoha muutustega ja töö leidmist raskendab. Hüpotees peab osaliselt paika. Asukohaga kohanemine on võtnud aega, kuid see ei välista päriselt tööl käimist. Üheks raskendatud asjaoluks on antud piirkonnast



vahetustega tööl käimine. Tootmisega seotud ettevõtetes, kus paljudel juhtudel leiavad tööd just töötud, on rakendatud just graafikujärgset tööl käimist.

2. Tööle naasmist takistavad:

- kutseoskuste ja ettevõtlusega tegelemiseks vajaliku oskuste puudumine Maril ja Hardil
- Hardi terviseprobleemid
- töökohtade vähesus pere elupiirkonnas
- ühistranspordi kasutamise võimalused ainult teatud kellaaegadel.
- Mari ja Hardi on sisuliselt loobunud tööotsingutest.

Hüpotees peab osaliselt paika.

- Mõlemal kliendil puuduvad kutseoskused ja haridustase on madal. Hardi tervislik seisund ei võimalda teha suure koormusega ja füüsilist pingutust nõudvaid töid ning talle määrati töövõimetuspension. Nii puuduvad teadmised/oskused kui ka ressursside puudus ei võimalda alustada eraettevõtlusega.
- Piirkonnas on ettevõtluse tase väga madal. Nõukogudeaegsed karjalaudad on loomadest tühjad ja uusi võimalusi lautade kasutamiseks pole leitud.
- Liinibuss teenindab reisijaid ainult hommikuti ja pärastlõunal kell viis. Koolilaste buss sõidab ainult õppeperiooditi.
- Mari oli otsustanud aktiivselt tööd otsida, selle tõestusena võttis ta juhtumi lahendamise käigus selgunud vaba töökoha vastu.

3. Pere täiskasvanud liikmed võtavad vähe vastutust laste heaolu eest.

Seoses vanemate töötuks olemisega oli kadunud kontroll laste koolikohustuse täitmise osas. Vanemad on ise probleemide sees ega suuda piisavalt pakkuda lastele turvatunnet ja tähelepanu. Samas ilmutasid mõlemad vanemad huvi ja muret laste käekäigu vastu.

## **Kokkuvõte ja järeldused**

Sarnaselt teiste äärealadega on vallas töötus tihedalt seotud ettevõtluse puudumisega. Töökohtade vähesus on endaga kaasa toonud tööotsingutest loobunud, nn heitunud inimeste tekke. Mõningast leevendust pikaajaliste töötute majanduslikele raskustele pakub kohalik omavalitsus toimetulekutoetuse ja ühekordsete toetuste näol. Riigi tasandi abi seisneb peamiselt tööturuteenuste osutamises töötutele ning tööturutoetuste määramises kas töötule või tööandjale. Samas ükskõik kui hästi töötute teenindamine ja abiraha maksmine riigi poolt ka ei korraldataks, lõpuks sõltub ikkagi inimesest endast, kas ta kohaneb uute tingimustega ja leiab neist väljapääsu. Siin oleneb väga palju inimese ellusuhtumisest, ja tema enda soovist tekkinud olukorda temale soodsas suunas muuta. Praeguseid või potentsiaalseid töötuid tuleks nõustada ja õpetada nii, et nad oskaksid ja suudaksid oma probleemidele lahenduse leida. Pikemalt aega tööturul eemal olnud inimesed kaotavad järjest enam kvalifikatsiooni ning oma tööharjumuse, samuti on nende integreerumine tööturule järjest raskem. Pikaajaliste töötute tagasi tööturule toomiseks on vaja osutada pikaajalist ja mitmekülgset abi.

Antud töö raames läbi viidud juhtumi käsitlemise analüüs tõestas, et:

- 1) rohkem kui aasta tööturult eemal olnud isikud on jõudnud tööelust võõranduda ning kaotanud töökogemuse- ja harjumuse.
- 2) pikaajalise töötusega kaasuvad mitmed teised toimetulekuraskused (antud juhul näiteks terviseprobleemid, motivatsioonipuudus, majanduslikud raskused, vanemarolliga kaasnevate tegevuste taandumine teiste toimetulekuprobleemide survele);
- 3) sekkumise tulemuslikkuses mängib suurt rolli kliendi enda motivatsioon ja koostööpartnerite olemasolu;
- 3) sekkumise efektiivsuse tagab toimiv võrgustikutöö;

4) sekkumise põhifookuseks peaks olema töötute nõustamine ja õpetamine nii, et nad ise oskaksid ja suudaksid oma probleemidele lahenduse leida;

5) Juhtumipõhine lähenemine nõudis sotsiaalnõunikult senisest enam aega ning eeldas töökohal klientide vastuvõtuaegade muutmist ja igapäevaste tööde ümber korraldamist.

Juhtumikorralduse käigus on võimalik hinnata töötute tööalaseid ja sotsiaalseid võimeid, nende vajadusi ja võimalusi. Juhtumikorralduse põhimõttel käsitletud probleemi lahendamine on tõestuseks antud meetodi rakendamise vajalikkusest. Minule andis selline lähenemine uue kogemuse ja enesekindluse järgmiste juhtumite lahendamiseks.

## **Kasutatud kirjandus**

**Juhtumipõhise võrgustikutöö koolitusmaterjalid.** TÜ Pärnu Kolledž. 2006.

**Peterson, K.** Riskirühmad Eesti töajõuturul. Sotsiaaltöö, 2005, nr.6, lk. 13 – 14.



**Sotsiaalministeerium**

Gonsiori 29

15027 Tallinn

<http://www.sm.ee>

e-mail: [info@sm.ee](mailto:info@sm.ee)

tel: 626 9301

faks: 699 2209



**Tartu Ülikooli Pärnu kolledž**

Ringi 35, 80010, Pärnu

<http://www.pc.ut.ee/>

e-mail: [info@pc.ut.ee](mailto:info@pc.ut.ee)

tel: 445 0520

faks: 445 0530