

Univerza v Ljubljani  
Fakulteta za socialno delo

Aleš Žnidar

**Reorganizacija centrov za socialno delo in priložnosti za  
izboljšanje delovanja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2023

Univerza v Ljubljani  
Fakulteta za socialno delo

Aleš Žnidar

**Reorganizacija centrov za socialno delo in priložnosti za  
izboljšanje delovanja**

Magistrsko delo

Študijski program: Socialno delo

Mentorica:izr. prof. dr. Liljana Rihter

Ljubljana, 2023

## **Zahvala**

*Najprej se želim zahvaliti samemu sebi za trud in vztrajnost, kljub vsem izzivom, s katerimi sem se in se soočam v življenju, sem pripeljal tudi ta vidik izobraževanja do uspešnega konca.  
Kar tako naprej!*

*Najlepša hvala Vam mentorica, univerzitetna učiteljica, dekanja,izr. prof. dr. Liljana Rihter. Res najlepša hvala za vsa dobra, strokovna, profesionalna sodelovanja, za podporo, pomoč, potrpežljivost in vse delo, ki ste ga vložili tudi v najina sodelovanja. Prek sodelovanja z Vami sem precej napredoval in izboljšal svoje kompetence na več področjih, za kar res še enkrat najlepša hvala! In tudi vnaprej Vam želim res vse dobro in da pišete svojo zgodbo tako, kot Vam najbolj ustreza!*

*Najlepša hvala vsem, ki ste sodelovali z mano v vseh teh naporih za izboljšanje delovanja CSD. Najlepša hvala vsem intervjuvankam in intervjuvancem in vsem, s katerimi smo sodelovali, zaposlenim na CSD, strokovnim delavcem na CSD, nekaterim na MDDSZ, SCSD, FSD, SZS, sindikatoma SINCE07 in SZSV, socialni inšpekciji, nekaterim evropskim poslancem, Strateškemu svetu za socialno politiko, DSDDS itd. Res najlepša hvala za vsa dobra sodelovanja. Vse skupaj spodbujam, da se okrepijo prispevki vseh in da z vsemi našimi skupnimi močmi delujemo za izboljšanje delovanja CSD in blaginjo CSD in uporabnikov!*

*Najlepša hvala tudi vsem mojim ljubeznim za vse dobro!*

*Najlepša hvala vsem mojim navdihom za vse dobro!*

*Najlepša hvala zaposlenim na Fakulteti za socialno delo za vse dobro! Med izobraževanjem na dodiplomskem in magistrskem študiju sem precej osebno, strokovno, profesionalno napredoval in res najlepša hvala za vsa dobra sodelovanja. Želim Vam vse dobro tudi vnaprej in da se ta svetilnik socialnega dela še precej okrepi v Sloveniji in tudi v tujini, tudi na svetovni ravni!*

*Najlepša hvala tudi vsem prijateljicam, prijateljem, znankam in znancem za vse dobro!*

*Najlepša hvala za življenje!*

*Najlepša hvala učiteljicam in učiteljem na Osnovni šole Jurija Vege Moravče in profesoricam in profesorjem na Gimnaziji Poljane za vse dobro! Prek sodelovanj z Vami sem se opogumljal in krepil, da sem vreden in sposoben in zmožen marsikaj doseči. Res najlepša hvala za vse in želim Vam vse dobro vnaprej!*

*In najlepša hvala vsem priložnostim, ki se mi bodo v življenju pojavljale, da živim najbolj kakovostno življenje, kot ga lahko! Hvala, keep it up, vse dobro in gremo!*

Piku, Rexu, Lari, Barbi, Tari, Aji.

Vsem. In še posebej tistim, ki se trudimo za izboljšanje kakovosti življenj in za najbolj možna kakovostna življenja.

"I guarantee that I will spark the brain that will change the world."  
Tupac Amaru Shakur

## **Reorganizacija centrov za socialno delo in priložnosti za izboljšanje delovanja**

### **Povzetek magistrskega dela**

V magistrskem delu raziskujem reorganizacijo centrov za socialno delo in priložnosti za izboljšanje delovanja. V teoretičnem delu pišem o centrih za socialno delo, temeljnih konceptih socialnega dela za delo na CSD, reorganiziranju organizacij, reorganizaciji CSD in o pogledih Društva socialnih delavk in delavcev Slovenije na izvedbo reorganizacije CSD. V poglavju problem raziskave navedem glavna raziskovalna vprašanja. Zanimalo me je, katere so bile na CSD glavne spremembe ob izvedeni reorganizaciji; kaj vidijo zaposleni in vodje kot prednosti in kaj kot pomanjkljivosti izvedene reorganizacije CSD; kateri dejavniki podpirajo izvedeno reorganizacijo v smislu, kot je bila zastavljena, in kaj jo ovira; kakšna je in kakšna bo vloga profila socialnih delavcev na CSD; kako kakovostno lahko socialni delavci zaradi izvedene reorganizacije opravljajo socialno delo na CSD; kakšni so konkretni predlogi v zvezi z reorganizacijo CSD; kakšno mnenje imajo zaposleni o razvoju CSD in izvajanju socialnega dela na CSD v prihodnosti. Raziskava je eksplorativna oz. poizvedovalna, uporabna oz. aplikativna, razvojna in kvalitativna. Merski instrument so vodila za intervju, s pomočjo intervjujev sem zbiral izjave respondentov. Populacijo sestavljata dve skupini. Prva so vsi v. d. direktorja na 16-ih CSD, ki so to delo opravljali v času od 22. 10. 2018 do 21. 12. 2018. V vzorcu 1 je osem v. d. direktorja. Ta vzorec je neslučajnostni in priložnostni. Druga skupina so vsi socialni delavci na CSD v Sloveniji v času od 22. 1. 2019 do 18. 2. 2019. V vzorcu je devet socialnih delavcev iz štirih CSD, ki so bili zaposleni na šestih enotah teh CSD. Ta vzorec je neslučajnostni priložnostni vzorec. Podatke sem obdelal na kvalitativen način z odprtim in osnim kodiranjem. Ključne ugotovitve so: na CSD so bile glavne spremembe ob reorganizaciji povezane z zaposlenimi predvsem pri izvajanju dela. Zaposleni in vodje v največji meri vidijo kot prednosti izvedene reorganizacije vidike, povezane z organizacijsko strukturo, kot najpogosteje omenjene izzive in pomanjkljivosti pa izpostavljajo teme, povezane z delom. Dejavniki, ki v največji meri podpirajo reorganizacijo, so bili podpora in zaposleni, dejavniki, ki so v največji meri ovirali reorganizacijo, pa so povezani z nekaterimi vidiki v zvezi z zaposlenimi in s prostori. Vloga profila socialnih delavcev na CSD je in bo v največji meri povezana z direktivami, nalogami, delom in kompetencami socialnih delavcev. Socialni delavci lahko zaradi izvedene reorganizacije opravljajo socialno delo na CSD kakovostno, manj kakovostno pa v primerih, ko jim še vedno ni omogočeno dovolj časa za najkakovostnejša strokovna sodelovanja z uporabniki – tudi zato, ker so preobremenjeni z zelo veliko dela. Konkretni predlogi v zvezi z reorganizacijo CSD in tudi razvoj CSD so v največji meri povezani s področjem dela in zaposlenimi (nove, dodatne zaposlitve, boljša skrb za zaposlene prek boljših možnosti za izobraževanja). Na koncu magistrskega dela podajam tudi predloge, ki so vezani na zaposlene (kadrovske viri, skrb zase), finance, prostore, strokovno delo (vezano na sodelovanje z MDDSZ, sodelovanja z drugimi organizacijami) ter javnost, medije in navajam še predloge za nadaljnja raziskovanja.

**Ključne besede:** zaposleni, spremembe, strokovnost, MDDSZ, uporabniki, pomoč

## **Reorganization of centres for social work and opportunities to improve the functioning**

### **Master's Thesis Abstract**

In my master's thesis, I research the reorganization of centers for social work and opportunities for improving their operations. In the theoretical part, I write about centers for social work, basic concepts of social work for work at CSW, reorganization of organizations, reorganization of CSW and the views of the Association of Social Workers of Slovenia on the implementation of the reorganization of CSW. I was interested in what were the main changes at the CSW during the reorganization?; what do employees and managers see as advantages and disadvantages of the CSW reorganization?; What factors support the implemented reorganization in terms of how it was conceived and what hinders it?; What is and what will be the role of the profile of social workers at CSW?; As a result of the reorganization, how well can social workers perform social work at the CSW?; What are the concrete proposals regarding the reorganization of the CSW?; What do the employees think about the development of the CSW and the implementation of social work at the CSW in the future? The research is exploratory, applied, developmental and qualitative. The measurement instrument was the interview guide. Population 1 are all acting directors at 16 CSW, who performed this work from 22 October 2018 to 21 December 2018. In sample 1, there are eight acting directors from eight CSW. This sample is non-random convenience sample. Population 2 is all social workers at CSW in Slovenia from 22/01/2019 to 18/02/2019. Sample 2 includes nine social workers from four CSW who were employed at six units of these CSW. This sample is a non-random convenience sample. I processed the data in a qualitative way with open and axial coding. At CSW, the main changes during the reorganization were related to employees who experienced changes in the performance of their work. Some did not perceive the changes to the greatest extent in the areas of some aspects of the CSW operation. To the greatest extent, employees and managers see some aspects related to the organizational structure as advantages of the implemented reorganization, as the most frequently mentioned challenges, while the shortcomings of the implemented reorganization highlight topics related to work. The factors that support the reorganization to the greatest extent were support and employees, while the factors that hindered the reorganization to the greatest extent were related to certain aspects related to employees and premises. The role of the profile of social workers at the CSW is and will be largely related to the directives, tasks, work and competences of social workers. Due to the reorganization carried out, social workers can perform social work at the CSW with high quality in some aspects, but not yet high enough quality in some other aspects where they still do not have enough time for the highest quality professional cooperation with users, also because they are overloaded with a lot of work. Concrete proposals regarding the reorganization of the CSW are to the greatest extent related to the field of work and employees. The development of the CSW and the development of the implementation of social work at the CSW in the future will be focused to the greatest extent on aspects of work and employees (new, additional jobs, better care for employees through better opportunities for education). At the end of the Master's thesis, I also give proposals related to employees (human resources, self-care), finances, premises, professional work (related to cooperation with the Ministry of Labour, Family, Social Affairs and Equal Opportunities, cooperation with other organizations) and the public, the media, and I also list proposals for further research.

**Keywords:** employees, changes, professionalism, ministry, users, help

## Kazalo

<b>1. Teoretični uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1. Centri za socialno delo .....	1
1.2. Temeljni koncepti socialnega dela za delo na CSD .....	4
1.3. Reorganiziranje organizacij.....	11
1.4. Reorganizacija CSD .....	16
1.5. Pogledi Društva socialnih delavk in delavcev Slovenije na izvedbo reorganizacije CSD.....	25
<b>2. Problem raziskave.....</b>	<b>28</b>
<b>3. Metodologija.....</b>	<b>30</b>
3.1. Vrsta raziskave .....	30
3.2. Merski instrumenti in viri podatkov .....	30
3.3. Populacija in vzorec .....	30
3.4. Zbiranje podatkov.....	31
3.5. Obdelava in analiza podatkov .....	31
<b>4. Rezultati.....</b>	<b>34</b>
4.1. Spremembe .....	34
4.2. Prednosti izvedene reorganizacije .....	37
4.3. Izzivi/pomanjkljivosti reorganizacije .....	39
4.4. Dejavniki, ki so podpirali reorganizacijo .....	41
4.5. Dejavniki, ki so ovirali reorganizacijo .....	43
4.6. Vloga profesije socialnega dela in socialnih delavcev na centrih za socialno delo .....	44
4.7. Kakovost socialnega dela po izvedbi reorganizacije.....	47
4.8. Predlogi v zvezi z reorganizacijo centrov za socialno delo.....	49
4.9. Razvoj (center za socialno delo, socialno delo) v prihodnosti .....	50
4.10. Drugo.....	52
<b>5. Razprava in sklepi .....</b>	<b>53</b>
<b>6. Predlogi.....</b>	<b>64</b>
6.1. Predlogi .....	64
6.2. Predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	66
<b>7. Uporabljena literatura .....</b>	<b>67</b>
<b>8. Priloge .....</b>	<b>73</b>
8.1. Priloga 1: Vodili za intervjuje .....	73
8.2. Priloga 2: Primer prepisa enega intervjuja .....	74
8.2.1. Socialna delavka G (SG).....	74
8.3. Priloga 3: Kratek izsek osnega kodiranja .....	103
8.4. Priloga 4: Seznam tem kod.....	109

# 1. Teoretični uvod

## 1.1. Centri za socialno delo

Centri za socialno delo (v nadaljevanju: CSD) so osrednje strokovne institucije na področju socialnega varstva, ki se na profesionalne načine in organizirano ukvarjajo s preprečevanjem in razreševanjem socialnih izzivov, stisk, težav ipd. posameznikov,<sup>1</sup> družin in drugih skupin ljudi, ki so izpostavljeni izzivom, problemskim situacijam ipd. CSD so temeljne institucije, ki z ukrepi in storitvami za zagotavljanja socialne varnosti pokrivajo pretežni del socialnega varstva. Ustanovitelj CSD je država, ki jim namenja osrednjo vlogo koordinatorja socialnovarstvenih storitev (Kuzmanič Korva, Perkovič, Kovač, Rapoša-Tanjšek in Flaker, 2004).

Strokovni delavci, zaposleni na CSD, sodelujejo z uporabniki, jim pomagajo pri prepoznavanju socialne stiske, težav, izzivov, seznanijo jih z možnostmi socialnovarstvenih storitev in z obveznostmi, ki izhajajo iz izbire storitev. Uporabnikom predstavijo tudi celotno mrežo izvajalcev, ki so pristojni za nudenje podpore in pomoči. Na centrih uporabniki uveljavljajo tudi pravice iz starševskega varstva, družinske prejemke in pravice iz javnih sredstev (Portal GOV.SI, 2022).

Skupnost centrov za socialno delo Slovenije (v nadaljevanju SCSD) ima na podlagi 68.c člena Zakona o socialnem varstvu (2007) (v nadaljevanju ZSV), ki je temeljna zakonodaja za delo CSD, javno pooblastilo, da na področju izvajanja dejavnosti CSD določa katalog nalog, ki jih izvajajo CSD kot socialnovarstvene storitve, kot naloge, ki so jim z zakonom poverjene kot javna pooblastila, in kot naloge, ki jim jih nalagajo drugi predpisi, ter določa standarde in s soglasjem ministra, pristojnega za socialno varstvo, normative za izvajanje posameznih vrst nalog, ki so CSD z zakonom poverjene kot javna pooblastila in ki jih CSD nalagajo drugi predpisi. Glede na javno pooblastilo je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ) s sklepom natančneje določilo tudi odgovornost SCSD za spremljanje in dopolnjevanje kataloga javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo CSD, saj bo tako mogoč stalen nadzor nad vsebino in količino nalog, ki so zaupane CSD.

---

<sup>1</sup> Vsi uporabljeni izrazi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za vse spole.

Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo CSD, predstavlja standard izvedbe posamezne naloge in osnovo za izračun potrebnega normativa (Portal GOV.SI, 2022; Skupnost centrov za socialno delo Slovenije, 2022).

Pri nastajanju Kataloga javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo CSD, so sodelovali Fakulteta za socialno delo v Ljubljani (v nadaljevanju FSD) in strokovni delavci CSD, ki v praksi opravljajo naloge, opredeljene v katalogu. Dne 23. septembra 2008 je ministrica za delo, družino in socialne zadeve, ga. Marjeta Cotman, izdala sklep, št. 1225-2/2008 o zagotavljanju pogojev za uveljavljanje standardov in normativov dela CSD in določila časovnico uveljavitve kadrovskih zaostankov. Katalog je razdeljen po vsebinskih področjih, znotraj katerih so opredeljene strokovne naloge. Področja dela CSD so varstvo otrok in družine, varstvo odraslih, materialne pomoči, socialnovarstvene storitve ter koordinacije. Vsaka naloga ima naslov, opredeljen je njen namen, kaj se želi z izvajanjem naloge doseči, komu je namenjena oziroma kdo so uporabniki, katere so pravne podlage za izvajanje, kdo nalogo lahko izvaja in njen skupni normativ. Za uvodnim opisom je tabela, v kateri so določena opravila, kot si sledijo v zaporedju. Za vsako opravilo je postavljen normativ in nekje dodane opombe, namenjene dodatni obrazložitvi. Za opravila, ki se pojavljajo pri več nalogah, je uporabljen vedno enak normativ (npr. sestanek tima – 300 minut, analiza tveganja – 360 minut, obisk na domu – 60, 90, 120 minut, odvisno od izzivov, problematike). SCSD skrbi za redno dopolnjevanje kataloga ter standardov in normativov v skladu z nalogami CSD (Skupnost centrov za socialno delo Slovenije, 2022).

#### Dejavnosti CSD:

- Socialnovarstvene storitve: socialna preventiva; prva socialna pomoč (v nadaljevanju PSP); osebna pomoč; pomoč družini za dom; pomoč družini na domu (v nadaljevanju PND); pomoč žrtvam kaznivih dejanj,
- javna pooblastila in naloge po zakonu:
  - o A. Varstvo otrok in družine: statusna razmerja; razmerja med starši in otroki (urejanje starševstva; izpolnjevanje starševske skrbi); posebno varstvo otrok in mladostnikov (ukrepi CSD za varstvo otrok (odvzem otroka, oddaja otroka v zavod, rejništvo, skrbništvo, posvojitve); obravnava otrok in mladoletnikov),
  - o B. varstvo odraslih: naloge za preprečevanje nasilja v družini; obravnava odraslih storilcev kaznivih dejanj; priznanje statusa odrasle invalidne osebe; skrbništvo; uporabniki z izzivi, težavami v duševnem zdravju; krizne intervencije,
  - o C. uveljavljanje pravic iz javnih sredstev,

- Č. starševsko varstvo in družinski prejemki,
- D. oprostitev plačil socialnovarstvenih storitev (Centri za socialno delo Slovenije, 2022a).

Delovna področja CSD:

- Denarni prejemki in subvencije:
  - denarni prejemki (otroški dodatek; denarna socialna pomoč (v nadaljevanju DSP); varstveni dodatek; državna štipendija),
  - subvencije in oprostitev plačil (znižano plačilo vrtca; subvencija kosila za učence; subvencija malice za dijake in učence; subvencija najemnine; pravica do kritja razlike do polne vrednosti zdravstvenih storitev; pravica do plačila prispevka za obvezno zdravstveno zavarovanje; oprostitev plačila socialnovarstvenih storitev; prispevek k plačilu družinskega pomočnika).
- Starševsko varstvo in družinski prejemki:
  - starševsko varstvo (materinski dopust; očetovski dopust; starševski dopust),
  - nadomestila (starševsko nadomestilo; pravica do krajšega delovnega časa; pravica do plačila prispevkov v primeru štirih ali več otrok; nadomestilo v času odmora za dojenje),
  - družinski prejemki (starševski dodatek; pomoč ob rojstvu otroka; dodatek za veliko družino; dodatek za nego otroka; delno plačilo za izgubljeni dohodek; pomoč pri nakupu vinjete).
- Varstvo otrok in družine (predhodno svetovanje; strokovno svetovanje paru; družinska mediacija; pomoč staršem pri sklenitvi sporazumov; pomoč staršem pri sklenitvi sporazuma o izvajanju starševske skrbi; obvestila o uskladitvi preživnin; priznanje očetovstva; spregled mladoletnosti in poroka; pridobitev popolne poslovne sposobnosti otroka, ki je postal roditelj; ukrepi za varstvo koristi otroka; rejništvo; posvojitve; podelitev starševske skrbi; skrbništvo).
- Varstvo odraslih (skrbništvo za odrasle osebe; preprečevanje nasilja v družini; pomoč storilcem prekrškov in kaznivih dejanj; pravice žrtev kaznivih dejanj).
- Varstvo invalidov (pravica gluhe osebe do tolmača; postopek za priznanje statusa invalida po Zakonu o družbenem varstvu duševno in telesno prizadetih oseb; pravice, ki jih prinaša status invalida; pravica do osebne asistencije; pravica do komunikacijskega dodatka).
- Socialnovarstvene storitve:
  - svetovanje posamezniku (PSP; osebna pomoč; podpora žrtvam kaznivih dejanj),

- pomoč družini (PND; pomoč družini za dom) (Centri za socialno delo Slovenije, 2022b).

Delavci, ki opravljajo socialnovarstvene storitve, so opredeljeni v 69. in 70. členu ZSV (Zakon o socialnem varstvu, 2007). Socialnovarstvene storitve opravljajo strokovni delavci ter strokovni sodelavci. Strokovni delavci po ZSV so tisti, ki so končali višjo ali visoko šolo, ki izobražuje za socialno delo, in so opravili šestmesečno pripravništvo ali imajo šest mesecev delovnih izkušenj na področju socialnega varstva in strokovni izpit za delo na področju socialnega varstva. Strokovni delavci so delavci, ki so končali višjo ali visoko šolo pravne, sociološke, upravne, psihološke ali biopsihološke smeri, pedagoške smeri in njenih specialnih disciplin, zdravstvene smeri – smer delovne terapije in teološke smeri z ustrežno specializacijo in imajo opravljeno devetmesečno pripravništvo ali imajo devet mesecev delovnih izkušenj na področju socialnega varstva in opravljen strokovni izpit po ZSV. Strokovni delavci v domovih za otroke in v socialnovarstvenih zavodih za usposabljanje so strokovni delavci iz drugega odstavka 69. člena ZSV in delavci, ki so končali višjo ali visoko šolo psihološke ali biopsihološke smeri, pedagoške, socialno pedagoške ter defektološke smeri in so opravili devetmesečno pripravništvo ali imajo devet mesecev delovnih izkušenj na področju socialnega varstva in strokovni izpit. Strokovni sodelavci po ZSV so tisti, ki opravljajo posamezne socialnovarstvene storitve in so končali programe izobraževanja v skladu s posebnimi predpisi in imajo opravljeno devetmesečno pripravništvo ali imajo devet mesecev delovnih izkušenj na področju socialnega varstva in strokovni izpit. Vrste in stopnje programov izobraževanja, ki so navedene in ki zagotavljajo strokovnim sodelavcem ustrežno strokovno usposobljenost za opravljanje posameznih storitev, določi Socialna zbornica Slovenije (v nadaljevanju SZS) (Zakon o socialnem varstvu, 2007).

## **1.2. Temeljni koncepti socialnega dela za delo na CSD**

Glavno dogajanje procesa pomoči v socialnem delu je pogovor. Delovni odnos je uporaben in dober opis odnosa pomoči v socialnem delu, ki omogoča, da socialni delavec in uporabnik vzpostavita proces pomoči v skladu s sodobnimi spremembami v paradigmi socialnega dela. Takšen delovni odnos omogoča in olajša procese pomoči, ker varuje pogovor tako, da se pomoč raziskuje in soustvarja (Čačinovič Vogrinčič, Kobal, Mešl in Možina, 2015, str. 7). Uporabnike in socialne delavce socialno delovni odnos definira kot sodelavce v skupnem projektu, ki imajo nalogo, da soustvarijo deleže v rešitvah in takšen odnos omogoči, da so soustvarjanja rešitev za kompleksne izzive, probleme ljudi zastavljena vsakokrat znova kot izviren delovni projekt

(Čačinovič Vogrinčič, Kobal, Mešl in Možina, 2015, str. 9). Prva naloga socialnega delavca je, da vzpostavi delovni odnos, katerega elementi so naslednji: dogovor o sodelovanju (Čačinovič Vogrinčič, Kobal, Mešl in Možina, 2015, str. 9); instrumentalna definicija problema (Lüssi, 1991) in soustvarjanje rešitev; osebno vodenje (Vries, Bouwkamp, 1995). Še štirje pomembni sodobni koncepti v socialnem delu pa so: perspektiva moči (Saleebey, 1997); etika udeležnosti (Hoffman, 1994); znanje za ravnanje (Rosenfeld, 1993); ravnanje s sedanostjo ali koncept sonavzočnosti (Andersen, 1994).

Dogovor o sodelovanju je pomemben uvodni ritual. Projekt pomoči v socialnem delu se začne z jasnim in izrečenim dogovorom o sodelovanju. Dogovor vsebuje pristanek na sodelovanje tu in zdaj in o času, ki ga imamo na voljo, in je dogovor o delovnem odnosu, torej dogovor o tem, kako bomo delali. Dobro je, če se dogovora udeležijo vsi udeleženi v izzivu, problemu na začetku dela. Socialni delavec ima naloge, da vzpostavi in varuje varen prostor za delo, v katerem vsak pride do besede, da bi izziv, problem bolje razumeli in soustvarili odločitve. Vloga uporabnikov je odgovornost za lastne deleže pri soustvarjanju rešitev (Čačinovič Vogrinčič, Kobal, Mešl in Možina, 2015, str. 9–10).

Instrumentalna definicija problema in soustvarjanje rešitev sta temelja delovnega odnosa (Lüssi, 1991). Bistvo Lüssijevega koncepta je naloga socialnega delavca, da soustvari procese sodelovanj, pomoči, v katerih uporabniki raziskujejo svoje deleže v rešitvah. V procesih vsak uporabnik vstopi s svojo definicijo izziva, problema, socialni delavec doda svoje videnje in tako se začne oblikovanje delovne definicije možnega, uresničljivega. Zelo pomembni so dialog in sodelovanja, v katerih udeleženci v izzivu, problemu soustvarjajo svojo udeležnost pri oblikovanju rešitev (Čačinovič Vogrinčič, Kobal, Mešl in Možina, 2015, str. 10).

Osebno vodenje je Vriesov koncept (Vries, Bouwkamp, 1995), ki imenuje nalogo socialnega delavca osebno vodenje, ker socialnodelovno ravnanje pomeni vodenje k dogovorjenim in uresničljivim rešitvam, k dobrim izidom. V neposrednih angažiranih komunikacijah socialni delavec raziskuje zgodbe uporabnikov skupaj z njimi tako, da v pogovorih vodi k postopnim oblikovanjem zelenih izidov. Praviloma je delovni odnos usmerjen k zelenim rešitvam ter je tudi osebni odnos in socialni delavec se osebno odziva, podeli svoje zgodbe, izkušnje, ki odpirajo drugačne poglede na možne rešitve. Po načelu interpozicije (Lüssi, 1991) ravna empatično in se osebno odziva na dogajanja v odnosu, ki nastaja. Za socialno delo tako pomembne izkušnje uporabnika o spoštovanju in dostojanstvu so lahko le osebne izkušnje v dialogih in sodelovanju z njim (Čačinovič Vogrinčič, Kobal, Mešl in Možina, 2015, str. 10–11).

Premiki k perspektivi moči nas usmerjajo, da v prispevkih uporabnikov spoštljivo iščemo njihove vire, moči (Čačinovič Vogrinčič, Kopal, Mešl in Možina, 2015, str. 12). Saleebey (1997, str. 3) navaja, da prakse, ki temeljijo na perspektivah moči, pomenijo, da bo vse, kar delaš kot socialni delavec, utemeljeno s tem, da pomagaš olepšati, raziskati, odkriti in izkoristiti vire in moči uporabnikov. Ko z njimi sodeluješ, jim pomagaš, da dosežejo svoje cilje, presežejo okvire in nesreče in uresničijo svoje sanje. Ravnati iz perspektive moči je precej osebna odločitev socialnega delavca. Iz perspektive moči sprašujemo po dobrih izidih, zelenih razpletih, sanjah in upanju, virih, dobrih izkušnjah iz preteklosti in po pomoči v skupnosti (Čačinovič Vogrinčič, Kopal, Mešl in Možina, 2015, str. 12). Saleebey (1997, str. 4) pravi, da je treba mobilizirati moči uporabnikov – znanja, talente, vire in sposobnosti – tako, da se podpre njihova prizadevanja, da dosežejo svoje cilje in vizije. Tako bodo imeli uporabniki bolj kakovostno življenje in takšno, ki bo v skladu z njihovimi koncepti kakovosti.

Etika udeležnosti pomeni to, da objektivnega opazovalca, socialnega delavca, nadomesti sodelovanje, v katerem nima nihče zadnje besede. To je tudi sodelovanje, v katerem nihče ne potrebuje zadnje besede in so pogovori, ki se nadaljujejo. Strokovnjak odstopi od moči, ki mu ne pripada – od moči, da poseduje rešitve, resnice. Občutljiva skupna raziskovanja in iskanja nadomestijo strokovnjakove moči. Socialni delavec mora zdržati negotovosti iskanj in osebno udeležnost – kot sogovornik, soustvarjalec, socialni delavec (Čačinovič Vogrinčič, Kopal, Mešl in Možina, 2015, str. 12).

Znanje za ravnanje je znanje, ki ga je možno prevesti v akcijo. Pomembno je, da socialni delavec zna vzpostaviti in vzdrževati delovne odnose ter kontekste socialnodelovnih razgovorov in da zna podeliti strokovna znanja z uporabniki v procesih soustvarjanja interpretacij v razgovorih in omogočiti prevajanje v osebne, lokalne jezike in nazaj v jezik stroke za ustvarjanja novih zgodb v raziskovanju rešitev. Z uporabniki v socialnodelovnih pogovorih podelimo koncepte, ki definirajo naša sodelovanja – dogovor – pojasnimo koncepte delovnega odnosa, instrumentalne definicije izziva, problema, ravnanja iz perspektive moči ipd. (Čačinovič Vogrinčič, Kopal, Mešl in Možina, 2015, str. 14–15).

Ravnanje s sedanjostjo ali koncept sonavzočnosti usmeri socialnega delavca v sedanjost. Ta čas v sedanjosti, ko smo v delovnem odnosu z uporabniki, ki ga in ko ga uporabljamo za sodelovanje, je najbolj dragocen delovni čas v projektih sodelovanja, pomoči. Za procese sodelovanja, pomoči lahko ni dobro, ni najbolje ostati z uporabniki v preteklosti, ker je ne moremo spreminjati. Lahko pa se spreminja ravnanja s preteklostjo, se jih preokvirja, odkriva drugačne pomene in nepričakovane vire moči. V konceptu delovnega odnosa razumemo ravnanja s sedanjostjo kot varovalne okvire, da si uporabnik in socialni delavec vzameta čas,

da se sodelovanje začne. V procesih dela so to potovanja v preteklost in nazaj in v prihodnost in nazaj. Vprašanja izjeme nas vračajo v preteklost, vprašanja o čudežu pa omogočajo, da ubesedimo zaželeni razplet in besede za prihodnost, a vse to delamo tukaj in zdaj (Čačinovič Vogrinčič, Kobal, Mešl in Možina, 2015, str. 42–44).

V tem delu navajam tudi elemente k rešitvam usmerjenega pristopa za postmoderno prakso socialnega dela oz. k rešitvam usmerjeno kratkotrajno terapijo (SFBT – solution-focused brief therapy), ki jo je razvil predvsem Steve de Shazer skupaj s sodelavci, ko je poskušal praktično delo zmanjšati na njegovo bistvo, pri tem pa je iskal tisto, kar je nujno za doseganje sprememb (Parton in O' Byrne, 2000, str. 96).

Raziskovanje in sledenje izjemam so možni viri odkrivanja moči. Uporabnike sprašujemo, kakšne so izjeme, kdaj se je zgodila zadnja izjema, v čem se bistveno razlikuje situacija izjeme od tiste, ki je izziv, problem in kdo je udeležen pri tem, da se je izjema zgodila (Čačinovič Vogrinčič, Kobal, Mešl in Možina, 2015, str. 20).

Strokovni delavec raziskuje obdobja, ko se izziv, problem ni pojavljal, in ko se je uporabnik učinkovito spoprijemal z izzivom, problemom. Vprašanja izjem se zastavlja ves čas pogovora. Uporabnike se lahko spodbudi, da opišejo trenutke izjem in se jih vpraša, kaj je drugače in kako jim je to uspelo. Strokovni delavec mora uporabniku dati čas, da konstruira izjeme. Nekateri uporabniki so pogosto usmerjeni na problemske situacije, situacije izzivov in izjeme niso v fokusu njihovih misli. Izjeme je treba raziskati podrobno. Pomembno je tudi, da strokovni delavec uporablja neverbalno komunikacijo, s katero potrjuje, da je zainteresiran za te razlage (ton glasu, prikimavanje, nasmehi, nagne se naprej, gleda presenečeno) in lahko tudi reče: "A res! Sem presenečen! Vav!" – kot vzpodbude uporabnikom (Franklin in Biever, 1997 v Franklin in Jordan, 1999, str. 111–118).

Pri vprašanjih čudežev se strokovni delavec z uporabnikom pogovarja tako, da mu predstavi primer, da se je npr. ponoči zgodil čudež, in problem oz. izziv, ki ga je imel, je izginil. Da je spal in tega ni vedel. Vpraša ga, kaj je prva stvar, ki jo zdaj opazi. Na takšen način strokovni delavec pomaga vizualizirati nove načine vedenj in kako bi stvari lahko bile drugačne. Treba je izpostaviti precej podrobnosti, da se razvije skupina konkretnih in vedenjsko specifičnih dejanj za rešitve. Strokovni delavec bi po teh vprašanjih moral poznati detajlni opis glede tega, kakšno bi bilo uporabnikovo življenje brez problema, izziva. Prav tako bi moral strokovni delavec uporabniku pomagati razviti specifične skupine vedenj, misli, čustev, ki bi jih lahko zamenjal za pretekle vzorce. Pomembno je odkriti, kaj uporabnik in ostali zaznavajo kot rešitve (Franklin in Biever, 1997 v Franklin in Jordan, 1999, str. 111–118).

Dajanje pohval in nalog je za socialno delo precej pomembno delovanje. Socialni delavec da uporabniku štiri do pet avtentičnih pohval, priznanj za sodelovanja v procesih sodelovanj, pomoči. Prav tako se socialni delavec zaveže za poglede s perspektive moči in za občutljivost za resnične prispevke vsakega v delovnem odnosu. Nato pa v nadaljevanju sledijo še naloge, ki se jih zastavi do novega srečanja (Čačinovič Vogrinčič, Kopal, Mešl in Možina, 2015, str. 22).

Supervizija je proces vodenja in izobraževanja, ki ga uporabljajo predvsem v socialnih ustanovah kot pomoč strokovnim delavcem za nadaljnji razvoj in pridobivanje novih izkušenj, z namenom, da se uporabnikom zagotovi še kakovostnejše storitve (Barker, 1995, str. 371–372). Supervizija je medsebojna izmenjava pogledov, vprašanj, opažanj, predvidevanj in izbira drugačnih tehnik za uporabo v praksi. Praktiki potrebujejo in tudi želijo aktivno sodelovati v superviziji in takšno vzajemno razumevanje zahteva vsestransko medsebojno zaupanje (Munson, 1995, str. 12).

Individualna supervizija pomeni razmerje med supervizorjem in enim samim strokovnjakom – supervizantom in omogoča poglobljeno obravnavo supervizantovih vprašanj. Poglobljen in razumevajoč odnos, ki se praviloma vzpostavi med supervizorjem in supervizantom, je lahko tudi vzor za odnos med uporabnikom in socialnim delavcem pri delu z uporabniki (Miloševič-Arnold, Vodeb Bonač, Erzar in Možina, 1999, str. 13–14).

Ko gre za skupinsko supervizijo, ta poteka v supervizijskih skupinah, ki so običajno manjše, ker le na ta način vsak supervizant v procesu dobi dovolj pozornosti, ki jo potrebuje za učenje. Na Nizozemskem priporočajo skupine, v katerih supervizor sodeluje, dela hkrati s tremi supervizanti. Pri skupinski superviziji je pomembno, da supervizor najde ravnovesje glede tega, koliko pozornosti bo posvečal posameznim članom skupine in koliko skupini kot celoti (Miloševič-Arnold, Vodeb Bonač, Erzar in Možina, 1999, str. 14).

Timska supervizija se od skupinske razlikuje po tem, da gre pri timu za skupino ljudi, ki tesno sodelujejo pri delu in imajo že vzpostavljene medsebojne odnose. Upoštevati je treba specifičnosti timskih del in delitev vlog pri tem in tudi dejstvo, da supervizijo potrebuje vsak posamezni član in strokovna skupina kot celota (Miloševič-Arnold, Vodeb Bonač, Erzar in Možina, 1999, str. 14).

Posebna vrsta supervizije je intervizija. Gre za metodo učenja, pri kateri majhna skupina kolegov s podobnimi stopnjami strokovnih usposobljenosti in delovnih izkušenj daje supervizijo drug drugemu s pomočjo vprašanj, ki nastajajo v njihovih delovnih okoljih. Je torej vrsta supervizije, v kateri noben od sodelujočih ne prevzame stalne vloge supervizorja (Hanekamp, 1992, str. 503).

Profesionalne vloge socialnih delavcev opisuje Charles Zastrow (1992, str. 14–15):

- Usposobljevalec (enabler): Pri tej vlogi gre za pomoč posamezniku pri izražanju potreb, razjasnjevanju in identifikaciji izzivov, problemov, iskanju najprimernejših strategij za njihovo rešitev in za razvijanje sposobnosti ljudi (posameznikov, družin, skupin in skupnosti) za premagovanje različnih življenjskih izzivov, težav.
- Povezovalc (broker): V tej vlogi socialni delavec povezuje posameznike in skupine, ki potrebujejo pomoč (in je ne znajo najti), z obstoječimi službami, ki razpolagajo s potrebnimi viri, kjer ustrezno pomoč lahko dobijo, in jih tudi zastopa v procesu zagotavljanja teh virov.
- Zagovornik (advocate): Zagovorništvo je proces delovanja za uporabnike ali v njihovo korist, da bi dosegli storitve in druge potrebne vire, kjer bi se soočali z izzivi, da bi jih dosegli (Hepworth in Larsen, 1993, str. 27). Pri tej vlogi gre za zbiranje podatkov o potrebah uporabnika ali skupine uporabnikov, za pogajanje z ustreznimi službami in za poskuse vpliva na odločitve institucij glede njihove politike na posameznem področju. To vlogo socialni delavec opravlja takrat, ko institucije ne slišijo, ne upoštevajo potreb ljudi.
- Aktivist (activist): Cilj delovanja socialnega delavca v tej vlogi je sprememba politike institucij do pomembnih družbenih vprašanj, kot so npr. prikrajšanost in neenakopravnost posameznih družbenih skupin, pojavi rasizma, odnos večinske skupine prebivalstva do manjšine ipd. V tej vlogi socialni delavec uporablja načine pogajanja, konfrontacije, konflikta ipd. Aktivist je socialni delavec takrat, ko poskuša doseči potrebne spremembe na globalni ravni.

Zastrow (1992, str. 14–15) kot dodatne profesionalne vloge socialnih delavcev navaja tudi vloge svetovalca, pogajalca, iniciatorja, pospeševalca, načrtovalca, organizatorja, koordinatorja, mobilizatorja, raziskovalca in druge.

Compton in Galaway (1986, str. 427–437) opisujeta še druge profesionalne vloge socialnih delavcev:

- Učitelj (teacher): V tej vlogi socialni delavec daje informacije in uporabnikom posreduje potrebna znanja in spoznanja. Uporabniki se ob tem učijo vsega tistega, kar jim bo pomagalo bolje funkcionirati v življenju (npr. učenje novih vedenjskih vzorcev, socialnih vlog, spretnosti izražanja lastnih stališč in mnenj, sposobnosti za učinkovito reševanje življenjskih izzivov, problemov).
- Posrednik (mediator): V tej vlogi socialni delavec pomaga pri interpretaciji uporabnikovih potreb drugim strokovnjakom ali institucijam, posreduje pri reševanju konfliktov med uporabnikovim sistemom in sistemi drugih posameznikov, skupin ali

- organizacij. Posrednik omogoči nevtralni prostor, v katerem se lahko usklajujejo nasprotujoča si stališča in se poiščejo kar najbolj zadovoljive rešitve za vse udeležence.
- Svetovalec (counselor): Pri tem gre za usmerjanje posameznikov, družin, skupin in skupnosti s pomočjo nasvetov, prikazovanja drugačnih možnosti, podporo pri zastavljanju ciljev in posredovanje potrebnih informacij.
  - Koordinator/nosilec primera (case manager/coordinator): Pogosto socialni delavec opravlja vlogo nosilca primera oz. koordinatorja, kjer gre za posredovanje med uporabnikom in njegovim okoljem. Uporabnik lahko jasno izraža svoje potrebe, socialni delavec pa vzpostavlja stike z ustreznimi službami in mu pomaga pri uveljavljanju njegovih pravic, spremlja njihovo uresničevanje in koordinira delo vseh, ki sodelujejo v tem procesu (Hepwort in Larsen, 1993, str. 26).
  - Oskrbovalec (care manager): Vloga oskrbovalca se pogosto pojavlja pri delu z ljudmi, ki potrebujejo dobro in zanesljivo organizirano pomoč. Pri tem socialni delavec zagotavlja potrebne storitve za oskrbovanje uporabnika in usklajuje delo različnih izvajalcev (v javni službi mora pri tem upoštevati še načelo gospodarnosti).
  - Priskrbovalec (outreach): V tej vlogi gre za posredovanje različnih storitev materialno ogroženim uporabnikom, ki nimajo dovolj lastnih sredstev, da bi zadovoljili različne potrebe – sredstva za preživljanje, ustrežnejše bivalne razmere, zdravstveno oskrbo, možnosti za preživljanje prostega časa, zagotovitev prehrane in pomoči na domu ipd. (Zastrow in Kirst-Ashman, 1997, str. 616).

Peter Lüssi (1990, str. 92–94) namesto pojma profesionalne vloge uporablja pojem načini ravnanja v socialnem delu. Opisane načine ravnanja je mogoče prevesti v profesionalne vloge in na ta način se lahko prepozna:

- svetovanje/svetovalec,
- pogajanje/pogajalec,
- interveniranje/izvajalec ukrepov,
- zastopanje/zastopnik,
- priskrbovanje/priskrbovalec,
- oskrbovanje/oskrbovalec.

Posamezne profesionalne vloge socialnih delavcev se med seboj prepletajo in pravi izziv jih je natančno razločevati, gotovo pa izražajo bistvo predmeta socialnega dela, ki se z njihovo pomočjo uresničuje. Gre za zagotavljanje pomoči, varstva, doseganja razvojnih možnosti in za socialno vključevanje; z vsem tem pri uporabniku in v njegovem socialnem okolju pride do želenih sprememb. Zaradi kompleksnosti in pestrosti profesionalnih vlog je pomembno, da se

socialni delavec zaveda, katero izmed njih v konkretnem primeru opravlja in da to tudi pojasni svojim uporabnikom in drugim udeležencem v procesu sodelovanja, podpore in pomoči (Milošević-Arnold, 2000, str. 258).

### **1.3. Reorganiziranje organizacij**

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupen sistem z nekaterimi viri (material, delovna sredstva, finance, informacije) in z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, načini sodelovanja in koordiniranja akcij ter vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da se dosežejo zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celotnega sistema (Vila, 1983).

Vsaka organizacija ima svojo hierarhijo in položaj posameznika pove, kje se nahaja in komu je odgovoren za svoje delo. Njegova vloga opredeljuje, kakšno delo opravlja. Položaj in posamezne vloge v organizaciji določa formalna organizacija (neposredno jih določajo vodje ali menedžerji). Vloga vodij je, da določijo vloge posameznikov v skladu z njihovimi zmoglostmi in obnašanjem. Bolje kot so opredeljene vloge in položaji, manj je potrebno izvajanje pritiskov na zaposlene za doseganje rezultatov. Organizacija brez določenih položajev in dodeljenih vlog se lahko sooča s precejšnjimi izzivi glede funkcioniranja. V organizaciji je zelo pomembna stabilnost, ki jo omogočajo dobro opredeljene delovne naloge in vloge, povezanost članov in skupni cilji. Vsak posameznik na podlagi svojih želja, izkušenj in idej prispeva svoj delež organizaciji. Vsak ima svojo osebnost, ki vpliva na dinamiko skupin. V različnih skupinah organizacije dinamika ni enaka, ker je sestavljena iz edinstvenih tipov posameznikov in prav zaradi te edinstvenosti morajo biti vse skupine stabilne, da jih druge skupine ne zmotijo in nimajo nanje negativnega vpliva (Ivanko in Stare, 2007, str. 11–15).

Teorija organizacije preučuje razmerja ali strukture članov in procese, ki zagotavljajo smotno delovanje družb in doseganje njihovih ciljev (Rozman in Kovač, 2012, str. 121).

Organizacija je sistem ljudi in takšni sistemi morajo biti med seboj povezani tako, da lahko dosegajo zastavljene skupne cilje. Pri tem so pomembna sredstva, interesi, viri ter odnosi med ljudmi in ne glede na to, kako velika je organizacija, morajo biti stvari znotraj nje ustrezno organizirane (Boštjančič in Temen, 2016, str. 167).

Juneja (2022) predstavlja funkcijo organiziranja kot celoto različnih korakov, ki jih mora opraviti menedžer. Prvotno identificira dejavnosti, ki so potrebne za celovito izvedbo dela in doseganje ciljev. Nato vse potrebne dejavnosti predstavi delavcem, jih razvrsti v določene

oddelke oziroma skupine, kjer je vsaka zadolžena za del naloge, ki jo morajo opraviti. Tretja faza je pooblašcanje delovodij, torej oseb, ki bodo nadzorovale vsako skupino delavcev pri njihovi izvedbi dela.

Menedžerji uporabljajo orodje prenove poslovnih procesov takrat, ko želijo prilagoditi organizacijo in njeno delovanje na spremembe, ki se dogajajo v svetu. S tem se izvajanje procesov začne na novo, torej izvajajo se na drugačen način, kot so se doslej. Značilnosti tega orodja so: sprememba razmišljanja, usmerjenost na procese, nov način pristopa k reševanju izzivov, problemov, izvajanje delovanja na spremenjene oz. drugačne načine, velike spremembe, nov začetek, inovativnost, kreativen pristop, reorganiziranje in usmeritev na bistvene poslovne procese v organizaciji (Potočan in Dabić, 2012).

Za uporabo orodja prenove poslovnih procesov se menedžerji odočijo v primeru, ko želijo preoblikovati delovanje organizacije, da bi dosegli boljše rezultate, znižali stroške, rast kakovosti in hitreje opravljanje storitev (Hammer in Champy, 1993).

Spreminjanje organizacije je prehajanje organizacije iz obstoječega stanja k bolj zelenemu prihodnjemu stanju. Je nepogrešljiv del učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije, ker brez dobro zasnovanih in učinkovito uresničenih sprememb ni razvoja organizacije (Možina idr., 2002).

Spremembe v organizaciji so pogostejše zaradi večje nestabilnosti okolja. Zelo dobre organizacije se na spremembe hitro odzivajo, se jim prilagajajo in jih pravočasno predvidijo ter uporabijo v svojo korist (Ivanko, 2007).

Med pomembne notranje razloge za spreminjanje se uvršča potrebe ljudi v organizaciji, ustvarjanje novega znanja in kulturo organizacije (Biloslavo, 2008).

Bistveni dejavnik pri spreminjanju je človek in njegovo zavedanje, zato se lahko spremembe uvede v organizacijo le, če se za to pridobi zaposlene (Ivanko, 2014).

Organizacije uporabljajo prestrukturiranje kot vzvod za spremembo kulture, a je izid lahko precej nepredvidljiv predvsem zato, ker praksa kaže, da je struktura bolj posledica organizacijske kulture kot njen vzrok. Bolj učinkovita tehnika za spreminjanje kulture so sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja, ker se z njimi lahko usmerja delovanje in vedenje v organizaciji. Našteti sistemi delujejo kot močni sporočilni signali zelene in neželene kulture v organizaciji ter formalizirajo sporočila vodstva – zato je pomembno, da so usklajeni s tistim, kar vodstvo sporoča na neformalen način, sicer ne bodo delovali. Ti sistemi delujejo kot kazalci kulturnih predpostavk vodstva. Spremenjeno vodenje zaposlenih lahko sčasoma privede do sprememb stališč in vrednot (Mesner Andolšek, 1995, str. 143–144, Alvesson in Sveningsson, 2016, str. 18, 38, Schabracq, 2007, str. 127).

Kriza in intenzivno dogajanje v zunanjem okolju organizacije (zakonodajni ukrepi, družbeni premiki, spremembe na trgu, finančna kriza ipd.) omogočajo spremembo kulture v organizaciji – takšni dogodki so zelo pomembni, ker zagotavljajo opravičilo za prelom, ki se bo zgodil. So legitimna podlaga za stroške izobraževanja, stroške uvedbe nove programske opreme, nove sistemske rešitve, reorganizacijo, premeščanja, odpuščanje. Spremembe v obliki novih vizij in idej, nove strukture, novih načinov delovanja ipd. postanejo upravičene; kolikšna je sposobnost spreminjanja kulture v takšnem kritičnem dogodku, pa je odvisno od tega, kako je v organizaciji razporejena moč (Mesner Andolšek, 1995, str. 138, Schabracq, 2007, str. 103, Alvesson in Sveningsson, 2016, str. 14–15).

Izredno pomembno je, da se vodstvo natančno zaveda, kako velik pomen ima sama izvedba, proces uvajanja sprememb organizacijske kulture, kakšno mesto in kolikšen del zavzemajo posamezne kulturne prakse, rituali, miti ipd. Organizacija mora zagotoviti osebe, vodje, ki bodo proces spreminjanja organizacijske kulture pripeljali do zelenega, načrtovanega konca. Tak proces naj bi trajal od dve do pet let (Mesner Andolšek, 1995, str. 138, Alvesson in Sveningsson, 2016, str. 38–39).

Organizacijsko kulturo je mogoče nadzorovano spreminjati, vendar je pred tem potrebna temeljita analiza obstoječe kulture in iz nje izhajajoč in izdelan načrt sprememb, ki morajo biti načrtovane in izvedene v dialogu z vsemi udeleženi. Komunikacija mora biti odprta in jasna, sprememba organizacijske kulture pa potekati stabilno, počasi in predvidljivo (kolikor je mogoče) (Ličen, 2020).

Vsako podjetje ima postavljeno organizacijo dela, ki se običajno preuredi ob spremembi strategije in ta postopek se imenuje reorganizacija. V okviru reorganizacije se spreminja strukture in hkrati poenostavlja procese, kar je izziv za vse vpletene. Strukture se spreminja zato, da bodo procesi enostavnejši in da se privarčuje. Tako se lahko reorganizacijo poimenuje kot globalno optimizacijo oz. optimizacija je popravek reorganizacije. Racionalizacija pomeni poceniti poslovanje, česar se ne doseže le z odpuščanjem, ampak predvsem z racionalizacijo materiala, časa dela, vožnje z avtomobili in drugim. Za racionalizacijo se odločamo predvsem takrat, ko nastopi finančna kriza. Kaj pomeni, da se podjetje ali postopke reorganizira, optimizira, racionalizira? V javnosti se večkrat sliši izraze reorganizacija, racionalizacija, optimizacija. Kaj pomenijo ti izrazi in ali se jih uporablja v pravih pomenih (Dinamični model vodenja, 2022)?

Beseda reorganizacija izhaja iz latinske besede reorganizare, v angleščini pa izhaja iz besede re-organize, kar pomeni preurediti (Kocmut, 2012).

Organizacija se odloči za reorganizacijo takrat, ko želi biti bolj zadovoljna z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov ali da bi bilo delo bolj enakomerno razporejeno. To pomeni, da se v organizaciji spremeni hierarhijo odločanja, spremeni se odgovornosti oziroma pristojnosti ali ukine oddelke in naredi projektno strukturo in tako dalje. Pri reorganizaciji gre za spremembo načina odločanja, systemske spremembe in v delovno okolje se vnaša nove prijeme (Pavlica Krajnc, 2006).

Reorganizacija se običajno zgodi ob menjavi vodstva, lastništva ali tržnih usmeritev. Je logična sprememba vizij, ciljev ali strategij organizacije. Spremembe organizacije dela so ključne za prilagajanje aktualnim razmeram in organizacijo dela je treba ves čas preverjati, ali je v danem trenutku res najprimernejša, kar pomeni, da bi reorganizacija morala potekati ves čas in brez omejitev (Pavlica Krajnc, 2006).

Reorganizacija pomeni preurejanje, vnašanje sprememb. Podobni izrazi in sinonimi so tudi prestrukturiranje, reinženiring, reforme in drugi. Reorganizacija precej sovпада s spremembami strategije: tako kot se spreminja strategija, tako je treba izvajati reorganizacijo. Ovira pri reorganizaciji smo lahko tudi ljudje, ker smo vajeni delati na ustaljen način, reorganizacija pa to onemogoča, ker se je treba opravi lotiti drugače, torej se moramo najprej reorganizirati sami. Reorganizacija pomaga, da ne zapademo v ustaljene vzorce in nas spodbuja, da se nenehno ukvarjamo s sabo. Zato je pri reorganizaciji pomembno, da sodeluje ves kolektiv, ker se jo bo tako najhitreje izpeljalo. Pomembno je, da se upošteva predloge vseh zaposlenih, ker izzive, problematiko sami najbolje poznajo in z upoštevanjem njihovih predlogov bodo tudi bolj motivirani za spremembe. Čas vpeljevanja sprememb poslovanja je odvisen od tega, kako hitro bo kolektiv sprejel nova pravila. Reorganizacija je uspešno končana, ko v podjetju vsi začnejo delati po novih pravilih. Praksa je pokazala, da reorganizacija najhitreje steče, če jo vodi oseba, ki med izvajanjem ni neposredno vpletena v procese podjetja, ali pa se za to najame zunanjo ustanovo. Reorganizacija mora ves čas teči na več nivojih (odvisno od velikosti organizacije – večja je, več je nivojev), od globalne do osebne. Ves čas je treba prilagajati delovanje celotne organizacije, spremljati in prilagajati stroko, tržne odzive in trženjske pristope ter nenazadnje sami sebe. Ves čas se je treba izobraževati, delati na fizični in psihični kondiciji ter graditi svojo osebnost. Pri reorganizaciji ni vedno nujno, da se z njo privarčuje in rezultati se lahko precej razlikujejo. Preden se izvaja reorganizacija, je treba določiti cilje in se vprašati, kaj se želi doseči. Cilji reorganizacije so lahko različni, npr. od povečanja kakovosti storitev, izdelkov, podobe organizacije do razdelitve odgovornosti (Dinamični model vodenja, 2022).

A organizacija mora najprej zaznati izziv, težavo in potrebo po spremembi, šele potem naj se loti reorganizacije. Še bolje pa je, da organizacija najprej izvede reorganizacijo na papirju,

ker dokler nima predvidenih vseh možnih izidov, naj ne izvaja reorganizacije v praksi (Pavlica Krajnc, 2006).

Optimizacija izhaja iz angleške besede optimal (in še prej latinske optimus) in pomeni narediti, da postane kaj v danih okoliščinah najboljše (optimalno). Gre za kombinacije racionalizacij in reorganizacij, saj z optimizacijami odpravljamo različne administrativne in tehnološke izzive, ovire ter poenostavljamo procese. Najprej se mora zgoditi neka sprememba. Izziv je spreminjati strukture in hkrati še poenostavljati procese. Šele ko je delovanje generalno spremenjeno in se že nekaj časa preizkuša, se lahko začne optimizacijo procesov, ki so bili prej le teoretično predvideni, in šele izvajanje reorganizacije pokaže, katere spremembe so res prinesle optimizacije. S spremljanji posameznih procesov oz. podrobnosti se lahko začnejo optimizacije, kar pomeni poenostavitev nekaterih postopkov, pravilna razdeljevanja odgovornosti glede na sposobnosti posameznika, pravilne nastavitve strojev, izbori izvajalcev, dobaviteljev itn. Optimizacija je izpopolnjevanje reorganizacije. Čeprav je poglaviten namen reorganizacije in optimizacije zniževanje stroškov, njuno uvajanje podjetju povzroči nekatere izdatke. Vendar se to počne za daljše obdobje. Natančno je treba opredeliti, do kdaj se želi znižati stroške in obremenitve posameznikov. Optimizacije morajo biti časovno in finančno izmerljive, kar pomeni, da je treba natančno vedeti, kje, koliko in zakaj se je privarčevalo. Razvoj je največji pripomoček optimizacije – z razvojem se predvsem izboljšuje kakovost in poenostavlja procese. Ker je razvoj lahko precej drag in se ne more zgoditi čez noč, se to lahko zgodi, če so precej dobro razvita dolgoročna načrtovanja (Dinamični model vodenja, 2022).

Razvoj razumemo kot pozitivne kvantitativne in kvalitativne spremembe v času. To pomeni, da se bo organizacija, podjetje razvijalo, če bo kos spremembam, ki pomenijo spremembe kakovosti in obsegov ali samo kakovosti. Spremembe samo po obsegih se razume kot rast organizacije, podjetja, zato je potrebno, da se organizacija, podjetje reorganizira tako, da bo kos spremembam in razvoju. Pri reorganizaciji organizacije, podjetja imajo ključno vlogo zaposleni v podjetju. Nujno potrebno je, da vodstvo podjetja pravočasno in pravilno obvesti vse zaposlene v podjetju, da se bo v podjetju odvijala reorganizacija. Pomembno je, da so z reorganizacijo seznanjeni predvsem tisti zaposleni, na katere reorganizacija vpliva in ki se jim bo zaradi reorganizacije spremenil način dela, obseg dela ali karkoli, kar zahteva neko spremembo v običajnem delovnem postopku. Vodstvo organizacije, podjetja mora paziti, da zaposleni zaradi predvidene reorganizacije podjetja ne bodo imeli negativnega priokusa. Ljudje se navadno branijo novosti, ker najprej pomislijo na to, da bi lahko zaradi sprememb ter zaradi tehnološkega napredka in razvoja ostali brez zaposlitve. Zato je pomembno, da organizacija, podjetje temeljito predstavi vse spremembe, ki jih bo reorganizacija organizacije, podjetja

prinesla. Pomembno je tudi, da že na začetku povedo, ali se lahko zgodi, da bi se zaradi reorganizacije dela pokazal višek zaposlenih. Povedati morajo, ali se bodo lahko ti, ki bi bili v presežku, razporedili na druga delovna mesta in ali se lahko zgodi, da bi kdo ostal brez zaposlitve. Pomembno je, da vodstvo pred reorganizacijo organizacije, podjetja dobro pozna svoje zaposlene ter njihove sposobnosti, ker bodo tako lahko uspešno uvedli reorganizacijo organizacije, podjetja in pravilno razporedili zaposlene na delovna mesta, kjer se bo vsak lahko najbolje izkazal. Pomembno je še, da organizacija, podjetje motivira zaposlene, da aktivno sodelujejo pri reorganizaciji, zato da se zaposleni ne počutijo izključene – s tem bodo čutili manjši odpor do sprememb in tako bo manj izzivov pri sami izvedbi reorganizacije. To je eden od načinov, kako lahko podjetje motivira zaposlene, drug način pa je tudi, da organizacija, podjetje motivira zaposlene z različnimi denarnimi nagradami (Toplak, 2013).

Racionalizacije in optimizacije se precej dopolnjujejo. Racionalizacija ima le en cilj, ki je finančni prihranek, in prihrani se lahko s časovnimi optimizacijami, z izbori materialov in drugim. Racionalizacija je rezultat optimizacije. Pri racionalizaciji lahko naredimo napako, če se racionalizira z odpuščanjem delavcev in izborom cenenih materialov, saj racionalizacija ne bi smela zniževati stroškov z odpuščanjem, temveč s preusmerjanjem zaposlenih v druge profitne dejavnosti. V takem primeru sta racionalizacija in optimizacija eno in isto. Če se odločamo za katerokoli obliko uvajanja sprememb, je treba imeti natančno opredeljene cilje – kaj želimo doseči? Če za cilje zastavimo zniževanja stroškov, potem jih bomo zniževali tako dolgo, da jih več ne bo – s tem bi lahko propadla tudi organizacija. Znižanje stroškov je razumna posledica zavedanj, da se želi nekaj doseči. Če se nekaj dela, je rezultat neposredno odvisen tudi od drugih – če ne drugega, potrebujemo elektriko, prevoz, telefon. Stroškov ni možno popolnoma odpraviti. Najnižji stroški so običajno pri storitvenih, najvišji pa pri gradbenih in proizvodnih organizacijah, podjetjih. Stroškov ni možno popolnoma odpraviti, ker ne moremo ustvarjati, če ničesar nimamo. Vse aktivnosti so povezane in obstajajo ena z drugo, vse prinašajo spremembe, spremembe pa prinašajo napredek. Če želimo sproti spremljati rezultate reorganizacij, je precej pomembna prilagoditev poslovno-informacijskega sistema (Dinamični model vodenja, 2022).

#### **1.4. Reorganizacija CSD**

V Sloveniji je bila reorganizacija CSD aktualna tema že leta 1992, ko je takrat ZSV predvidel prvo veliko reorganizacijo CSD. Ta se potem ni zgodila, je pa vnesla v strokovni

prostor dobre strokovne pobude, ki so se pozneje postopno vnašale v prakso CSD in drugih izvajalcev storitev na tem področju (Cafuta, 2019).

Leta 2003 je bila izdelana raziskava Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji. Nova organizacija CSD naj bi prispevala k večji socialni vključenosti posameznikov in povezanosti slovenske družbe, uporabnikom naj bi izboljšala dostop do storitev in programov, povečala naj bi učinkovitost pri dodeljevanju denarnih socialnih pomoči in izboljšala kakovost storitev in programov, okrepila strokovno avtonomijo, upravljavsko samostojnost in racionalno poslovanje na področju socialnega varstva. S preoblikovanjem CSD naj bi zagotovili multiprofesionalen pristop in višjo kakovost opravljenih storitev. Novi izzivi, stiske, težave uporabnikov potrebujejo inovativne rešitve in strokovne odzive ter zahtevajo učinkovitejše, hitrejša, novejša in enovitejša načine reševanja (Skupnost centrov za socialno delo Slovenije, 2004).

Pred uvajanjem sprememb je treba natančno preučiti možne smeri nove organizacije in pred novo delitvijo dela je treba precej pozornosti posvetiti enakomerni porazdelitvi dela in natančni delitvi nalog med posameznimi strokovnimi področji oz. strokovnimi delavci – zaposleni morajo vedeti, do kod sega njihovo delovno področje, kje se začne njihovo delovanje in kje se konča njihova odgovornost. Treba se je poglobiti v organizacijo in preučiti teoretične koncepte organizacije, teoretična področja in trende, ki narekujejo spreminjanje organizacije (Sitar, 2008, str. 158).

Predlog preoblikovanja CSD v Sloveniji je ponudil rešitev, možnost, da se z multiprofesionalnim pristopom zagotovi boljšo kakovost strokovne obravnave in izvajanja storitev ter s tem možnost, da se ob usposobljenih strokovnjakih in na preizkušenem modelu ustvari nova in enotna organizacijska oblika okvirjev organizacije CSD v Sloveniji (Sitar, 2008, str. 164).

Procesi pomoči so v praksi socialnega dela razdvojeni med socialnodelovnim in upravnim konceptom, pristopom, kar povzroča veliko nejasnosti v procesih pomoči in onemogoča strokovno konceptualni proces pomoči socialnega dela, kot se je razvil in s katerim si je socialno delo izborilo svojstvenost med številnimi strokami, ki nudijo podporo in pomoč uporabnikom s številnimi izzivi. Ker so koncepti razviti in pristopi podpore in pomoči znani ter veliko raziskav potrjuje njihovo učinkovitost, bo treba vzpostaviti še pogoje, da bo socialnodelovna praksa postala jasna in edinstvena in da bodo socialni delavci imeli pogoje za delovni odnos z uporabnikom in soustvarjanje edinstvenih projektov pomoči (Sitar Surić, 2016, str. 398).

Strokovnjaki so poudajali, da je potrebna nova organizacija CSD, ki naj bo takšna, da bo omogočila socialnim delavcem soustvarjanje v delovnem odnosu tako v vsebinskem kot

časovnem smislu. Organizacija mora biti v podporo socialnim delavcem, da bodo socialnodelovno lažje delali, in učinkovita tudi za uporabnike, da se bodo lažje odzivali na procese podpore in pomoči. Nova organizacija CSD mora omogočati kompleksno pomoč soustvarjanja v delovnem odnosu, to pomeni, da delitev delovnih področij na CSD na storitve in javna pooblastila ni več potrebna in ni več ustrezna. Dobra organizacija CSD mora upoštevati kompleksno pomoč soustvarjanja v delovnem odnosu, ki presega delitev na specializirana področja dela na način, da preide na kompleksno pomoč posameznemu uporabniku oz. družini, ki se sooča z enim ali več izzivi. Spremembe lahko dosežejo socialni delavci sami z družbeno aktivnostjo na način, da bodo v družbi predstavljali glas stroke socialnega dela, se borili za to, da jim bo država omogočala pogoje za strokovno opravljanje lastnega poklica in se borili za uveljavljanje pravic uporabnikov. Za to pa je potrebna medsebojna povezanost in podpora drugih strokovnih institucij – FSD, SCSD in SZS. Takšne spremembe lahko dosežajo socialni delavci, ki so strokovno samozavestni, se znajo postaviti za svoj poklic in vanj verjamejo (Sitar Surić, 2016, str. 410–412).

Reorganizacija CSD, ki jo je skoraj dve desetletji načrtovalo in leta 2018 izvedlo MDDSZ, je bila v javnosti sprejeta s kritikami in nelagodjem, čeprav je bilo to v strokovni literaturi redko predstavljeno. Na podlagi literature s področja delovnih organizacij je razvidno, da razvoj, spremembe, procesi učenja in reševanje izzivov, problemov zahtevajo sistematičen pristop, tudi spremljanje in raziskovanje procesov sprememb (Heller, 2006; Beeby in Simpson, 2008; Broussine, 2008; Deetz, 2011). Ideja o reorganizaciji CSD se je izpostavila tudi leta 2001 (Valenčič, 2001), ni pa bilo opravljenih veliko raziskav oz. skoraj nobene o tem, kaj točno naj bi se reorganiziralo in kako konkretno. V letih 2003–2004 je SCSD (Kuzmanič Korva, Perkovič, Kovač, Rapoša-Tanjšek in Flaker, 2004) pripravila študijo s predlogom modela reorganizacije. Nekaj let pozneje je Sitar (2008) predlagala smernice reorganizacije, vendar se zdi, da strokovni argumenti niso bili dovolj upoštevani (oz. so bili zmanjšani le na organizacijski vidik reorganizacije), vprašljiva pa je tudi uporabnost ugotovitev, ki so nastale pred desetletjem ali več (Sitar Surić, 2016, str. 159).

Ob ponavljajočih se debatah na kongresih socialnega dela, pogovorih o reorganizaciji CSD, medijskih diskusijah, neformalnih razpravah v strokovnih krogih socialnih delavcev ipd. je možno reči, da so CSD postali administrativno in pravno usmerjeni. Čeprav se zaposluje v večini socialne delavce s socialnodelovno izobrazbo in socialnodelovnimi znanji za ravnanje, se stroka socialnega dela na CSD izgublja zaradi izzivov administrativnih in upravnih postopkov ter birokracije. Vse to veča razdaljo med stroko socialnega dela in delom na CSD, socialni delavci pa velikokrat nimajo dovolj časa in prostora delati, kar je njihovo delo –

soustvarjati, vzpostavljati delovne odnose, krepiti moči uporabnikom ter vzpostavljati projekte pomoči (Sitar Surić, 2016, str. 137–138).

Rihter in Šugman Bohinc (2016) navajata, da so udeleženci 6. kongresa socialnega dela poudarili potrebe po tem, da se intenzivneje vključijo v procese načrtovanja in izvedbe reorganizacije. Udeleženci so predlagali, da je treba opredeliti namene in cilje reorganizacije in upoštevati perspektive zaposlenih ter uporabnikov. Smiselno je natančneje raziskati in analizirati obstoječe primere dobrih praks organiziranosti dela na CSD. Če se bodo uvajali novi načini reorganizacije dela, jih je treba pilotno preizkusiti. Za strokovno socialno delo in kompetentne delavce se potrebuje več kadra ter redno vseživljenjsko usposabljanje. Treba se je pogovarjati in dogovoriti o delitvi nalog med različnimi profili z idejo ključnega delavca kot odgovornega za izvirne delovne projekte pomoči. Zmanjša naj se birokratizacija in povečajo možnosti za sodobno strokovno socialno delo. CSD naj se ponovno bolj povežejo s skupnostjo, okrepiti je treba možnosti za skupnostno terensko socialno delo, ki bo bolj ustrezno zadovoljilo potrebe ljudi v skupnostih. V sodelovanju z MDDSZ je treba prenesti pobude za reorganizacijo CSD na CSD, organizirati je treba priložnosti za pogovore o virih, predlogih, pričakovanih in dilemah zaposlenih, uporabnikov in drugih predstavnikov skupnosti in organizacij, s katerimi sodelujejo CSD – tako bo omogočeno samoorganiziranje akterjev od spodaj navzgor (Rihter in Šugman Bohinc, 2016).

Mešl in Kodele (2016a) navajata, da so socialni delavci, ki vsakodnevno sodelujejo z ljudmi, ki potrebujejo podporo in pomoč, in FSD ključni sogovorniki s predstavniki MDDSZ, da bi skupaj v dialogu sodelovali pri oblikovanju vključujoče socialne politike. Prispevek ministrstva vidita v ustvarjanju odprtega prostora za pogovore, v katerih se bodo slišali in upoštevali glasovi vseh udeleženi.

Reorganizacija CSD vključuje tri spremembe:

- uvedbo informativnega izračuna,
- socialno aktivacijo in
- novo organizacijsko strukturo CSD.

Reorganizacija naj bi prinesla rešitve, ki bi koristile uporabnikom storitev CSD po vsej Sloveniji. 1. oktobra 2018 so se CSD v Republiki Sloveniji organizacijsko preoblikovali, 62 CSD se je združilo v 16 novih območnih CSD, ki pokrivajo večje teritorialno območje, obstoječi CSD pa so postali njihove enote. Enote CSD delujejo kot vstopna točka za vse pravice uporabnikov in še naprej izvajajo strokovne naloge, socialnovarstvene storitve, javna pooblastila in različne socialnovarstvene programe (Portal GOV.SI, 2022).

Na MDDSZ so zapisali, da socialna problematika, stiske in izzivi ljudi zahtevajo strokovno, hitro in učinkovito pomoč in podporo v okviru javne službe. Za primerno obravnavo vse zahtevnejših potreb je potreben strokoven, sodoben in učinkovit sistem socialnega varstva. Z reorganizacijo CSD so želeli odpraviti slabosti in pomanjkljivosti dosedanje ureditve in uvajati rešitve, ki prinašajo koristi uporabnikom storitev CSD po Sloveniji.

Z informativnim izračunom naj bi bili postopki bolj pregledni in enostavnejši, opustili naj bi obveznost vsakoletnega obnavljanja letnih pravic. Informativni izračun naj bi bila novost ob uvedbi reorganizacije. Povečal naj bi transparentnost odločanj o pravicah iz javnih sredstev. Upravičenci do pravic in subvencij naj bi bili že pred koncem postopka obveščeni o podatkih, s katerimi razpolaga CSD (predvsem pravice/subvencije in obdobje upravičenosti). Informativni izračun naj bi veljal kot začasna odločitev CSD, ki bo, če se uporabnik z njo strinja, avtomatsko postala končna odločba. V primeru, da uporabnik na ta izračun poda ugovor, bo izračun pregledala pristojna služba CSD in izdala odločbo. Informativni izračun naj bi bil v uporabi pri vseh pravicah iz javnih sredstev. Pri vseh letnih pravicah iz javnih sredstev (otroški dodatek, subvencija vrta, malice, kosila, državna štipendija) pa naj bi se informativni izračuni izdajali avtomatično (enkrat letno). Uporabnik bo moral podati vlogo le za prvo uveljavljanje pravice, nato pa bo sistem avtomatično enkrat letno preveril izpolnjevanje pogojev za nadaljnje prejemanje pravice. Obdelava podatkov naj bi bila avtomatizirana in na tak način naj bi bili strokovni delavci razbremenjeni administrativnega dela (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2018).

Socialna aktivacija predstavlja celovit pristop, ki obravnava izzive, problematiko dolgotrajno brezposelnih oseb in dolgotrajnih prejemnikov denarnih socialnih pomoči. Model socialne aktivacije zagotavlja transparentno, usklajeno in celostno delo z ljudmi, ki se soočajo s tveganji revščine in ne dovolj dobro socialno vključenostjo. Povezuje vse relevantne ustanove in obstoječe sisteme na tem področju in je poskusno izpeljan s posebno projektno enoto na MDDSZ. V projektni enoti je odobrenih zaposlitev za 54 oseb, od tega 48 koordinatorjev socialne aktivacije in šest oseb, ki zagotavljajo vodenje, strokovno in tehnično podporo koordinatorjem socialne aktivacije ter nemoten potek projekta. Namen enote je prepoznavanje, usmerjanje, motiviranje vključevanje ter spremljanje v socialno aktivacijo vključenih uporabnikov. Poleg tega je namen tudi podpreti vključene v socialno aktivacijo pri njihovi reaktivaciji, integraciji v različne družbene sisteme in jih ponovno vključiti na primarni, sekundarni in terciarni trg dela. Cilji celostnega procesa aktivnega vključevanja, vključno s spodbujanjem enakih možnosti in dejavnega medresorskega sodelovanja, so:

- vzpostavitev celostnega modela socialne aktivacije,

- opolnomočenje ciljnih skupin za približevanje trgu dela,
- preprečevanje zdrs v revščino oziroma socialno izključenost in zmanjšanje neenakosti v zdravju (Portal GOV.SI, 2022).

Vzpostavitev in delovanje modela socialne aktivacije sta povezana z gospodarsko krizo, ki je precej vplivala na Slovenijo. Posledično je bilo nazadovanje Slovenije v gospodarski razvitosti od začetka krize pa vse do začetka leta 2014 med največjimi v EU, precej se je poslabšala tudi blaginja prebivalstva. Do zdaj ni bilo razvite ustrezne mreže, ki bi vodila k celostni pomoči in podpori dolgotrajnih upravičencev denarnih socialnih pomoči, zato je MDDSZ načrtovalo podporo, razvoj in vzpostavitev (novega) modela socialne aktivacije, ki bo zagotovil transparentno, usklajeno in celostno pomoč in podporo tem uporabnikom ter ustrezno povezal vse relevantne ustanove in obstoječe sisteme na tem področju. Za ta namen je bila pripravljena operacija Razvoj in vzpostavitev celovitega modela socialne aktivacije (v okviru 9. prednostne osi). Operacijo je Služba vlade za razvoj in evropsko kohezijsko politiko potrdila 30. 11. 2016 v Odločitvi o podpori z dne 30. 11. 2016. Ena izmed aktivnosti operacije je vzpostavitev enotnih vstopnih točk, ki delujejo v okviru vsakega CSD in Urada za delo. V okviru operacije je vzpostavljenih 16 regijskih mobilnih enot po vsej Sloveniji, ki zagotavljajo podporo enotni vstopni točki prek podpore pri obravnavi posameznika, vključenega v sistem socialne aktivacije, ter tudi prek mreženja in povezovanja vseh deležnikov v lokalnem okolju. V okviru aktivnosti so organizirali izobraževanje in usposabljanje, katerega namen je usposobiti 514 oseb – trenerjev za učinkovito izvajanje nalog v okviru sistema socialne aktivacije. Izobraževanje je potekalo po vsebinskih sklopih in je bilo prilagojeno posameznim skupinam (zaposlenim v projektni enoti, strokovnim delavcem s CSD in Urada za delo). Projektne aktivnosti sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz sredstev Evropskega socialnega sklada za obdobje od 1. 1. 2017 do 31. 12. 2022. Vrednost celotne operacije in vrednost zaprosenih sredstev znaša: 9.771.622,55 evra. Z vzpostavitvijo celovitega sistema socialne aktivacije projekt prispeva k večji socialni vključenosti in zmanjšanju tveganja revščine prejemnikov denarne socialne pomoči in drugih ne dovolj vključenih oseb ter h krepitvi moči in kompetenc ne dovolj socialno vključenih oseb (Portal GOV.SI, 2022).

Nova organizacijska struktura v okviru reorganizacije CSD stremi k izboljšanju storitev za uporabnike. S tem naj bi se izboljšala dostopnost CSD in povečala kakovost storitev za uporabnike. Z novo organizacijsko strukturo naj bi poenotili delovanje CSD in poenostavili upravne postopke. CSD na lokalnem nivoju še naprej ostajajo osrednja strokovna ustanova na področju socialnega varstva. Takšna organizacija naj bi omogočala več časa za terensko delo –

posamične enote CSD naj bi bile razbremenjene administrativno upravnih postopkov (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2018).

V pripravi na reorganizacijo so njeni voditelji govorili o izboljšanju razmer za boljše strokovno delo, a po reorganizaciji ni bilo besed in ne dejanj, ki bi podpirali strokovni napredek. Dobili so centralizirano vodenje, centralizirane finance, centralizirano kadrovanje in dosti izzivov, problemov, ki vplivajo na izzive, težave pri vsakodnevnem delu na CSD. Iz manjših so dobili velike, toge in slabše delujoče regijske CSD, manj povezane z lokalno skupnostjo in uporabniki. Predstavniki stroke lahko od akterjev reorganizacije zahtevajo, da začnejo delati, kar so prej razglašali kot razlog za reorganizacijo, in to je vnos izboljšav na področju strokovnega dela in informativni izračun (Cafuta, 2019).

V začetku julija 2019 se je zdelo, da je ključni pozitiven prispevek do takrat izvedenih ukrepov reorganizacije le v mobilizaciji in poenotenju stroke (praktikov, študentov socialnega dela, FSD), da izvedeni ukrepi ne pripomorejo k zagotavljanju razmer za kakovostno socialno delo in ne k doseganju ciljev same reorganizacije, temveč nasprotno – namesto približevanja strokovnih delavcev uporabnikom vzpostavljajo večjo razdaljo, centralizacijo in nadzor. Izzivi so neodzivanje pomembnih akterjev (MDDSZ, SCSD) na dogajanje, na vsa opozorila in podpise, da ni predvidena nobena oblika spremljanja, monitoringa ali evalvacije izvedenih ukrepov in posledic, in da se več kot pol leta po izvedenem organizacijskem delu reorganizacije s stroko pogovori o vsebinski reorganizaciji CSD, ki naj bi sledila, niso začeli. Zaposleni na CSD izgorevajo in zapuščajo delovna mesta, ki jih je izziv in težko tudi zapolniti in vse to vpliva tudi na uporabnike CSD. Priložnosti za korake v ustreznejšo smer so v poenotenju in mobilizaciji stroke (Rape Žiberna, Žnidar, Cafuta in Flaker, 2019).

Skupščina o reorganizaciji centrov za socialno delo z vsemi nadaljnjimi aktivnostmi v okviru Iniciativne skupine udeleženk in udeležencev skupščine o reorganizaciji centrov za socialno delo je tematsko zaokroženo obravnavala izziv, ki je videti organizacijski, a je lahko pomemben za celotno strokovno področje socialnega varstva, dela in vpliva na znanost socialnega dela in organizacije. Najpomembnejše spoznanje je, da izvedena reorganizacija ni izboljšala delovanja CSD, in v razpravah na skupščini in tudi ob njej ob različnih razlagah motivov in različnih predlogih ni nihče našel pozitivnih učinkov, razen morda učinka mobilizacije, poenotenja stroke, ki ga je sprožila, in možnosti za nov razmislek o organizacijskih in temeljnih vprašanjih socialnega dela in varstva. Izziv je, da če se vsi potrebni akterji takoj ne povežejo v prizadevanjih za začetek ukvarjanja z izboljšanjem delovanja CSD, bi lahko stroka socialnega dela izgubljala moč zaradi različnih pritiskov (Sitar Surić, 2016) in

bi na CSD izginjala, kar bi lahko vplivalo na vse prebivalce Slovenije, ne le na zaposlene na CSD (Rape Žiberna, Cafuta, Žnidar in Flaker, 2020).

Pomemben del delovanja CSD je sodelovanje z drugimi organizacijami, zato je treba omogočiti ustrezne okoliščine in razmere za dobro medsebojno sodelovanje, ki bo koristilo uporabnikom, ki pridejo na CSD po podporo in pomoč. V okviru vsebinske reorganizacije sta nujno potrebna ponoven pregled in posodobitev standardov in normativov ter kataloga javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev in pri tem je potrebno intenzivnejše (so)delovanje vseh strokovnih združenj, organizacij na tem področju (Žnidar, Rape Žiberna, Rihter, 2020).

Zega (2020) je v svojem diplomskem delu na Fakulteti za socialno delo z naslovom Vsebinska reorganizacija centrov za socialno delo navajal predloge, da je treba posodobiti ZSV in nekatere člene prilagoditi strokovnemu socialnemu delu. Najprej je treba napisati predlog zakona, nato pa razpisati dlje časa trajajočo razpravo, v kateri lahko sodeluje strokovna javnost, ki daje predloge. Stroke, odločevalci in drugi udeleženci morajo sprejeti konsenze na področjih socialnega varstva prek skupnega sodelovanja. Število predstavnikov zaposlenih v svetih zavodov je treba povečati tako, da se po številu izenačijo s predstavniki MDDSZ in ob posodobitvi novega ZSV bi lahko izdali tudi nov sklep, v katerem bi bili sveti posameznih zavodov prestrukturirani. Ob neuspešnih dogovorih glede zaposlitev se lahko napove stavko. Podatke glede preobremenjenosti zaposlenih je treba poenotiti, ker lahko ministrstvo potrebo po dodatnem kadru spozna na osnovi resničnih in točnih podatkov. Treba je sprožiti pobude glede uvedbe namenskih postavk za izobraževanja, da se tako tudi letni zneski za izobraževanja na različnih CSD ne bi razlikovali. Postopke je treba pospešiti in zmanjšati število administrativnih izzivov, ovir, zato je treba tudi sistem Krpan uskladiti z drugimi sistemi. Storitveni in svetovalni del CSD je treba okrepiti in prva socialna pomoč mora znova postati temeljna naloga CSD. Morda bi bilo smiselno, da bi se ZUPJS in letne pravice ločilo od CSD ali da bi se nekatera določena javna pooblastila preneslo le na ZUPJS. Prav tako je treba ustvariti ravnovesje med storitvami in realističnimi proračunskimi okviri dela na CSD. Treba je vzpostaviti tudi mentorski sistem med mladimi in starejšimi delavci in z različnimi programi spodbujati medregijsko povezovanje CSD, zaposlenih na CSD. Treba je realizirati rešitve, ki bodo vplivale na bolj učinkovito delo zaposlenih in na nekaterih CSD je treba uvesti dežurstva zaposlenih. Lahko se zagotovi tudi prisotnost varnostnikov, boljše računalniško opremo, prilagodi prostore za ljudi z ovirami (tudi slepe, slabovidne), uredi sobe za stike in ločene pisarne za vsakega posameznega zaposlenega (Zega, 2020).

V zadnjem obdobju se prepogosto dogaja, da so zaposleni pri delu na CSD prisiljeni izbirati zadeve glede na prioritete (ter tudi že prioritete znotraj prioritet) in le gasijo požare. Na CSD

imajo znanje in izkušene, visoko strokovne, usposobljene strokovne delavce, ki so pripravljene posredovati znanje mladim, zagnanim sodelavcem, a nujno potrebujejo kadrovske okrepitve, da bodo imeli čas za pravočasno, individualno in poglobljeno strokovno sodelovanje z vsakim uporabnikom in socialno delo izvajali v skladu z najnovejšimi smernicami stroke. Vsi direktorji CSD že veliko let skupaj s sindikati opozarjajo ministrstvo, naj jih kadrovske okrepi. V času epidemije so imeli zaradi še večjih obremenitev še dodatne kadrovske izzive, stiske, zato želijo, da država v načrte okrevanja prebivalstva vključi tudi dodatno zaposlovanje na CSD. Ne glede na rezultate, odločitve ministrstva bodo direktorji naredili vse, kar je v njihovi moči, da svoj glas, glas zaposlenih na CSD ponesejo do odločevalcev, ki imajo vpliv, da se končno lotijo njihove nujne vsebinske reorganizacije. Treba se je zavedati, da skrb za stroko pomeni skrb za uporabnika (Osojnik, Bravc, Repar Justin, Fekonja in Kralj, 2021).

Inovacije, ki se jih vnaša v sistem, bi bilo treba skrbno pretehtati v sodelovalnih pogovorih med predstavniki CSD (praktiki in vodstvom), predstavniki MDDSZ ter teoretiki in raziskovalci socialnega dela iz FSD in od drugod. Varstvo otrok, mladostnikov in družine (vključno z zaščito otrok) je področje, ki zahteva še posebej skrbno presojo o tem, kako razvijati storitve na teh področjih v prihodnosti. Pomembno je, da inovacij (aktualen primer je mobilna služba) posamezni CSD ne vnašajo ad hoc, brez da bi bila vsebina inovacije soustvarjena v dialogu med omenjenimi deležniki. Vsebinske spremembe oz. vsebinska reorganizacija delovanja CSD je kompleksna tema, ki jo je treba celovito domisliti na refleksiven način in potem sistemsko uvajati. Treba je poudariti tudi vpliv trenutnih kontekstualnih razmer na morebitno prenavljanje vsebinskega delovanja CSD. "Znanost o kompleksnosti razume, da so v situaciji, ko je sistem (npr. celotno socialno varstvo, CSD idr.) organizacijsko zelo nestabilen, potrebne prilagoditve v smeri njegove stabilizacije" (Lea Šugman Bohinc, osebna komunikacija, 2022, kot navedeno v Kodele idr., 2022). Načrtovanje vsebinskih sprememb v takšnem stanju pogostokrat še dodaja k njegovi obstoječi nestabilnosti in naleti na odpor ipd. odzive udeležencev sistema (Kodele idr., 2022).

Številne spremembe zakonodaje in reorganizacija so zelo vplivale na delo CSD. Že dlje časa opozarjajo na to, da so kadrovske podhranjeni, in dokler se tega ne lotijo sistematično in ta osnovni problem vzamejo kot izziv, ne morejo naprej tako, kot si želijo. Namesto, da bi bili usmerjeni v podporo in socialno krepitev svojih uporabnikov, se ukvarjajo sami s seboj, z lastnim preživetjem (na robu izgorelosti), s slabo strokovno samopodobo, saj nimajo dovolj družbene moči. Hkrati samo zaposleni na CSD lahko neposredno vplivajo na spremembe znotraj svojega strokovnega dela. Ne glede na razmere je nujno uresničiti sodobne koncepte socialnega dela, vzpostaviti in sorazvijati delovne odnose z uporabniki, načrtovati, izvajati in

evalvirati izvirne delovne projekte pomoči s strokovnjaki za osebne izkušnje izzivov in stisk, torej z njihovimi sogovorniki, ki so soudeleženi v raziskovanju možnega in v aktivnostih na poti k želenim izidom. Le zaposleni na CSD so lahko svoj lastni glas, zato so odgovorni, da se ukvarjajo tudi s svojimi izzivi, težavami zaradi dolgoletne kadrovske podhranjenosti, preobremenjenosti, nalaganja vedno zahtevnejših in kompleksnejših nalog in hkrati odvzemanja moči v družbi, moči, ki jo kot strokovnjaki nujno potrebujejo, da jo lahko delijo z uporabniki, ki jih potrebujejo. Če in ko se odvzema moč njim, se šibi njihov glas, to pomeni glas, ki ga imajo, ko v procesih podpore in pomoči govorijo s svojimi uporabniki in zanje, kar je paradoksalno. Kakšna je družba, ki sistematično šibi glas in moč tistih, ki naj bi pomagali uporabnikom, ki se soočajo s številnimi izzivi, najšibkejšim? Kje so, kaj želijo in kaj lahko naredijo ter kateri so njihovi viri moči? Pomembno je, da socialne delavke na CSD stalno dopolnjujejo znanje, ki so ga pridobile v času študija. Že zdaj lahko pokažejo zelo veliko primerov dobrih praks. Uporaba sodobnih konceptov socialnega dela daje možnosti za stalni razvoj. V praksi socialnega dela je veliko mikroinovacij. Prav tako je pomembno sodelovanje v timih, skupnostno socialno delo in usmerjenost k skupnim projektom. Socialne delavke se morajo intenzivno ukvarjati s sabo in z lastno samopodobo, pri tem pa lahko pomagajo supervizija, kontinuirano izobraževanje in stalna strokovna podpora FSD – to so njihovi viri moči, saj se z navedenim krepijo, skrbijo same zase in za svoj strokovni razvoj, ker socialno delo je stroka, znanost in delo (Ilešič Toš, 2022).

### **1.5. Pogledi Društva socialnih delavk in delavcev Slovenije na izvedbo reorganizacije CSD**

Že pred izvedbo reorganizacije so v Društvu socialnih delavk in delavcev Slovenije (v nadaljevanju DSDDS) 20. 6. 2018 v izjavi za javnost zapisali, da se zavedajo odgovornosti, ki se nalaga CSD in stroki znotraj njih. Čeprav so v procesu priprav na reorganizacijo zastavljali vprašanja, odgovorov niso dobili. Redna sporočila, ki so prihajala z MDDSZ, so bila splošna in niso odgovarjala na vprašanja, ki jih je zastavljala stroka in na katera je opozarjala predvsem glede izzivov, ki so se nakopičili v zadnjih 10-ih letih pred reorganizacijo in jih ni zmogla več nositi sama. Ker niso bili slišani na MDDSZ, so želeli javno sporočiti, da jih ni strah, da imajo razpoložljive informacije, da za nadaljnje strokovno delo potrebujejo izpolnitev obljub danih pred 10-imi leti in da socialno delo v skladu z doktrino stroke pod takšnimi pogoji ni več možno. Zavedali so se svoje odgovornosti do uporabnikov, ki jim niso zmogli več zagotavljati vse

potrebne podpore in pomoči. Njihova sporočila so se nanašala na zagotovitev pogojev za delo v skladu s Katalogom del in nalog, sprejetim leta 2008, in podpisanim zagotovilom takratne ministrice po postopnem zaposlovanju zaradi že takrat ugotovljenega kadrovskega primanjkljaja. Pogoste spremembe zakonodaje, uvajanje novih informacijskih sistemov, širitve pristojnosti za odločanje na CSD – to so izzivi, v katerih so se znašli v začetku krize, ki jim je naložila dodatno varčevanje in krčenje zaposlovanja. Za nakopičene izzive in stiske ni bilo posluha in razumevanja. Posledica tega je bila precejšnja odsotnost z dela zaradi bolezni – dolgotrajne odsotnosti zaradi izčrpanosti, težjih bolezni in izgorelosti tudi že pri mlajših strokovnih delavcih. Obljubam odhajajočih ministric niso več verjeli, zato so zahtevali spoštovanje stroke socialnega dela in dela, ki so ga opravljali z maksimalnimi vložki in napori, da so gasili težave in s tem zagotavljali socialni mir. Reorganizacija, kot jim je bila predstavljena, za stroko ne predstavlja nobene pomoči, ampak nalaga še dodatno delo, s katerim se razbremenjuje strokovno službo MDDSZ (Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije, 2018).

Po izvedbi reorganizacije so v DSDDS 26. 11. 2018 (Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije, 2022) v izjavi za javnost sporočili, da je 20. 11. 2018 Državni zbor RS sprejel novelo ZUPJS-H, s katero se umika masovni avtomatični izračun za letne pravice, kot so otroški dodatek, subvencija vrtca, državna štipendija in subvencija malice in kosila, ki naj bi začel veljati septembra 2019. Strokovni delavci na CSD so že dlje časa opozarjali, da socialne zakonodaje (Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (2010) (v nadaljevanju ZUPJS) in Zakona o socialno varstvenih prejemkih (2010)) zaradi preveč zapletenih postopkov ne bo mogoče realizirati v obliki avtomatiziranega informativnega izračuna, ki ga je MDDSZ napovedovalo z reorganizacijo CSD. Že štiri dni po vzpostavitvi nove organizacijske strukture CSD so bili zaposleni obveščeni, da so na MDDSZ po obsežni fazi testiranja ugotovili, da obstaja veliko tveganje in da trenutni sistem ne bi zmožal izdati tako masovnega izpisa avtomatiziranih informativnih izračunov pri letnih pravicah, zato naj bi se na informativni izračun prehajalo postopoma. Tudi v delu mesečnih pravic se je informativni izračun takrat preklical, saj naj ne bi bilo zaznane posebne potrebe po tem. Poleg tega naj bi bil velik izziv, zelo težko prenesti veljavno zakonodajo v sistem, ker imajo pravila veliko izjem in se je tega treba skrbno lotiti. Sočasno se z novelo Zakona o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (ZUPJS-H) (2018) ohrani izdaja informativnega izračuna samo v primeru, ko bo informacijsko omogočena avtomatizacija postopkov. Kako pa bodo to vedeli uporabniki, če se bodo že strokovni delavci morali znajti sami? Informacija, da se ohranja načrtovana razbremenitev uporabnikov, ki jim od 1. decembra 2018 dalje ni treba vlagati vlog za podaljšanja pravice za otroški dodatek, subvencijo vrtca,

državno štipendijo, subvencijo malice in kosila, ni bila jasna in v DSDDS so upali, da jo bodo na MDDSZ znali pravočasno pojasniti uporabnikom na razumljiv način. Glede na pogoste spremembe so uporabniki zmedeni in ne vedo, kaj velja zanje in se v še večjem številu obračajo na zaposlene na CSD. Edina informacija, ki so jo strokovni delavci in sodelavci na nekaterih CSD prejeli v zvezi s tem, je bila, da naj bi v decembru 2018 prejeli Excel sezname za letne pravice in o podaljšanjih pravic odločali po uradni dolžnosti. V DSDDS so poudarili, da je na vse to stroka in tudi DSDDS opozarjalo MDDSZ že ves čas pripravljanja reorganizacije CSD. Politika nobenih predlogov in opozoril ni upoštevala in reorganizacijo brezkompromisno peljala naprej. MDDSZ je prek svojih internetnih strani nepoljudno in nejasno sporočala državljanom o stalnih spremembah glede potrebe po oddajanju oz. neoddajanju vlog za pravice iz javnih sredstev (otroški dodatek, državna štipendija), ki so za večino pomemben dohodek za zagotavljanje socialne varnosti. Objave MDDSZ so bile nerazumljive tudi strokovnim (so)delavcem, ki bi naj novelo izvajali, in s tem že tako preobremenjene zaposlene CSD potiskale čez rob možnega. Razbremenitve zaposlenih na CSD ni bilo. Obratno, nad njimi so se izvajali še večji pritiski. Od MDDSZ in ostalih odgovornih niso prejeli ustrezne pomoči, le pavšalne odgovore, da ne znajo organizirati dela. Koliko časa bodo socialni delavci še vzdržali ob nalaganju novih nalog po že sprejeti zakonodaji (Zakon o osebni asistenci, Zakon o socialnem vključevanju invalidov, Zakon o celostni zgodnji obravnavi predšolskih otrok s posebnimi potrebami, Družinski zakonik), je le še vprašanje časa. Vodilo reorganizacije »več na teren, bližje k ljudem«, je že davno pozabljeno pri tistih, ki so tak način dela obljubljali. Reorganizacija je v praksi zajela le organizacijski vidik, ki je prinesel samo dodatne izzive, težave in obveznosti strokovnim delavcem ter drugim zaposlenim. Na izzive, težave pri vpeljevanju novega dokumentarnega sistema, ker sistem ni prilagojen za posebnosti dela na CSD, hkrati pa nastajajo dvomi o uporabnosti, so opozarjali strokovni delavci že na izobraževanjih (Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije, 2022).

V DSDDS so opozarjali, da za nemoteno vpeljevanje sprememb ni zagotovljenega dovolj kadra, izzivi, stiske zaposlenih pa se že dlje časa odražajo v poslabšanih delovnih odnosih, konfliktih na delovnih mestih, izgorelosti delavcev, dolgotrajnih bolniških odsotnostih ter odpovedi delovnih razmerij delavcev. Zaradi vseh teh razlogov so vsi preostali delavci še dodatno obremenjeni. V DSDDS so opozarjali, da socialni delavci imajo znanje, a ob takšnih izrednih razmerah ne morejo več zagotavljati standardov za strokovno socialno delo. Rešitve vidijo v takojšnji kadrovski okrepitvi, ki jim bo dala prepotreben čas – čas za uresničevanja poslanstva, za dosledno zagotavljanje človekovih pravic in omogočanje dostojnega življenja posameznih uporabnikov in družin (Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije, 2022).

## 2. Problem raziskave

S temo reorganizacije CSD sem se malo bolj podrobno seznanil ob sodelovanju na 6. kongresu socialnega dela, ki je potekal oktobra 2016. Na kongresu je med številnimi prispevki bila tudi okrogla miza "Reorganizacija centrov za socialno delo: sodelovalno ustvarjanje okoliščin za nove priložnosti udejanjanja sodobne doktrine socialnega dela", na kateri sem bil prisoten in kjer sem sodeloval. Na okrogli mizi sem slišal, da zaposleni socialni delavci na CSD niso bili v dovolj veliki meri slišani v procesu načrtovanja reorganizacije od ljudi, ki se ukvarjajo s tem na MDDSZ. To me je presenetilo in me motiviralo, da v svojem magistrskem delu raziščem ta proces s perspektive socialnih delavk in socialnih delavcev. Zdi se mi pomembno, da socialni delavci poskrbimo, da smo slišani. Pomladi leta 2018 sem se med enim izmed sestankov pri sodelovanju v projektu ŠIPK – Študentski inovativni projekt za družbeno korist pogovarjal z doc. dr. Liljano Rihter, ki je omenila, da bo junija 2018 na FSD posvet glede reorganizacije CSD, saj so še vedno ostali številni izzivi, na katere socialni delavci niso dobili odgovorov in ob tem sem se spomnil na izkušnje s 6. kongresa socialnega dela. V tistem obdobju v letu 2018 sem moral oddati načrt raziskave pri predmetu Raziskovanje v socialnem delu na FSD pri profesorici doc. dr. Liljani Rihter in zaradi vseh teh navedenih zadev se mi je zdela ta tema reorganizacije CSD in zagotavljanje glasov socialnih delavcev pri reorganizaciji CSD zanimiva in primerna, da jo v okviru magistrskega dela podrobneje raziščem.

Tema reorganizacije CSD ni nova. Že na nekaj kongresih socialnega dela (še posebej pa na kongresih leta 2016 in 2019, kjer sem sodeloval tudi sam) je bilo izpostavljeno, da je bil v procesu priprave na reorganizacijo premalo slišan in upoštevan glas zaposlenih, kar pišeta tudi Rihter in Šugman Bohinc (2016) v svojem poročilu.

Reorganizacija CSD se je zgodila s 1. 10. 2018, ko so CSD prešli na novo organizacijsko strukturo. S svojo raziskavo sem želel dobiti okvirno sliko tega, kaj tako socialni delavci kot vodstva CSD vidijo kot prednosti in pomanjkljivosti reorganizacije. Pozoren sem bil na morebitne razlike med CSD pri izvajanju reorganizacije, da sem lahko identificiral, kaj so tisti dejavniki, ki reorganizacijo olajšajo in podpirajo, in kaj so tisti, ki jo ovirajo. Te ugotovitve so lahko model za morebitne druge reorganizacije. Z raziskavo v magistrskem delu želim preveriti, kaj se je spremenilo z reorganizacijo na CSD, kateri so tisti dejavniki, ki so ali bodo omogočili več kakovostnega socialnega dela in možnosti, priložnosti za izboljšanja delovanja CSD.

Moja glavna raziskovalna vprašanja so:

- Katere so bile na CSD glavne spremembe ob izvedeni reorganizaciji?
- Kaj vidijo zaposleni in vodje kot prednosti in kaj kot pomanjkljivosti izvedene reorganizacije CSD?
- Kateri dejavniki podpirajo izvedeno reorganizacijo v smislu, kot je bila zastavljena, in kaj jo ovira?
- Kakšna je in kakšna bo vloga profila socialnih delavcev na CSD?
- Kako kakovostno lahko socialni delavci zaradi izvedene reorganizacije opravljajo socialno delo na CSD?
- Kakšni so konkretni predlogi v zvezi z reorganizacijo CSD?
- Kakšno mnenje imajo zaposleni o razvoju CSD in izvajanju socialnega dela na CSD v prihodnosti?

### **3. Metodologija**

#### **3.1. Vrsta raziskave**

Raziskava je eksplorativna oz. poizvedovalna, ker sem zbiral podatke in raziskoval teme, ki še niso tako dobro raziskane in se je bilo treba šele seznaniti z osnovnejšimi značilnostmi teh tematik. Ker se raziskava ozira na neposredno uporabnost spoznanj, ker se izvaja za neposredne potrebe prakse, ker daje neposredna uporabna spoznanja o strategijah, metodah in tehnikah socialnega dela, njihovi uspešnosti in učinkovitosti na določenih področjih in pri reševanjih določenih izzivov, je raziskava tudi uporabna oz. aplikativna. In ker pri raziskavi neposredno raziskovalno spremljamo praktična dela z namenom, da bi uvedli nove pristope v prakse, socialne inovacije, je raziskava tudi razvojna. Raziskava je prav tako kvalitativna, ker njeno osnovno empirično gradivo sestavljajo besedni opisi izbranih tematik, ki sem jih zbral na osnovi pogovorov z vsemi sodelujočimi (Mesec, Rape in Rihter, 2009, str. 79–86).

#### **3.2. Merski instrumenti in viri podatkov**

Merski instrument, ki sem ga uporabil pri izvedbi raziskave, so vodila za intervju. S pomočjo intervjujev sem zbiral besedne izjave respondentov z namenom, da dobim odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in tako rešim raziskovalne izzive. Vodili za intervjuje sta v prilogi tega dela.

#### **3.3. Populacija in vzorec**

Populacija 1 so vsi v. d. direktorja na 16-ih CSD, ki so to delo opravljali v času od 22. 10. 2018 do 21. 12. 2018.

V vzorcu 1 je osem v. d. direktorja iz osmih CSD. Ta vzorec je neslučajnostni priložnostni, saj sem izvedel intervjuje z v. d. direktorja, ki so mi bili najbolj dostopni in so se najprej odzvali na povabilo za sodelovanje v raziskavi.

Populacija 2 so vsi socialni delavci na CSD po Sloveniji v času od 22. 1. 2019 do 18. 2. 2019.

V vzorcu 2 je devet socialnih delavcev iz štirih CSD, ki so bili zaposleni na šestih enotah teh CSD. Ta vzorec je neslučajnostni priložnostni vzorec, saj sem izvedel intervjuje s socialnimi

delavci, ki so mi bili najbolj dostopni in so se najprej odzvali na povabilo za sodelovanje v raziskavi.

### **3.4. Zbiranje podatkov**

V oktobru, novembru in decembru 2018 sem se dogovoril z v. d. direktorja na CSD, kdaj in kje bom z njimi izvedel intervjuje. Te intervjuje sem izvajal od 22. 10. 2018 do 21. 12. 2018. Prek elektronske pošte sem jim poslal vabilo za sodelovanje v raziskavi in takoj, ko so mi odgovorili, da so pripravljeni sodelovati, sem se z njimi dogovoril glede izvedbe intervjujev. Vnaprej sem jim posredoval tudi vodilo za intervju z vprašanji. Z vsemi v. d. direktorja sem se pogovarjal v njihovih pisarnah na njihovih CSD.

Po izvedbi teh intervjujev sem se na različnih CSD in na različnih enotah CSD dogovoril z devetimi socialnimi delavci glede tega, kdaj in kje bom z njimi izvedel intervjuje. Te intervjuje sem izvedel od 22. 1. 2019 do 18. 2. 2019.

Pri izvedbi intervjujev sem se z vsakim intervjuvancem najprej spoznal, malo poklepetal in jim nato povedal, kako sem si zamislil, da naj bi intervju potekal – da imam pripravljena okvirna vprašanja, ampak da bom seveda sledil tudi njim in temu, kar bodo povedali, saj je moj namen čim bolj slišati njihov pogled v zvezi s ključnimi temami raziskovanja in predloge za spremembe oz. izboljšanje. Podatke sem zbiral z intervjuji, imel sem neposredne pogovore, iz oči v oči med menoj – spraševalcem in med sodelujočimi v raziskavi, torej med intervjuvanci. Spraševanje je bilo neposredno, intervjuji so bili odprti oz. delno standardizirani, saj sem jih izvedel na osnovi vodil za intervju, ki vsebujejo samo seznam poglavitnih vprašanj in tem pogovora. Intervjuji so bili enkratni, spraševanje je bilo individualno.

Izvedel sem torej intervjuje z v. d. direktorja in socialnimi delavci. Vse intervjuvance sem vprašal, če jih lahko zvočno snemam in večina mi je dala ustno soglasje, da jih lahko zvočno snemam, razen dveh socialnih delavcev, ki sta mi rekla, da naj ju raje ne snemam. Pri vseh intervjuvancih sem si med pogovorom delal tudi zapiske.

### **3.5. Obdelava in analiza podatkov**

Podatke sem obdelal na kvalitativen način z odprtim in osnim kodiranjem. Analiza podatkov je potekala po naslednjih korakih:

odgovore intervjuvancev sem zapisoval v zvezek in jih vse, razen enega, tudi snemal z ustnim dovoljenjem intervjuvancev, da so rezultati čim bolj natančni in ničesar ne bi izpustil in da nisem bil toliko osredotočen na zapisovanje odgovorov med intervjujem, temveč na vprašanja in odgovore. Po pogovorih sem v letu 2019 vse intervjuje prepisal na računalnik v Wordov dokument, napisal dobesedne prepise, jih uredil in začel analizirati. Večina transkriptov zaradi preobširnosti ni vključenih med priloge, so pa na voljo pri avtorju magistrskega dela. V prilogah je primer transkripta, ki je anonimiziran – priloga 2. Zaradi anonimnosti nisem navedel imen intervjuvancev, temveč sem jim dodal opise oz. oznake. Vse socialne delavce sem pri oznaki intervjuvanca označil s črko S, vse v. d. direktorja sem pri oznaki intervjuvancev označil s črko D. Ob tej oznaki sem nato dodal še črko, ki določa, kateri intervju socialnega delavca oz. v. d. direktorja je to – intervjuje sem označil od prvega intervjuja do osmega intervjuja, s črkami od A do G, in črke za intervjuje so urejene po vrstnem zaporedju izvedenega intervjuja od prvega izvedenega – A do zadnjega izvedenega – G. Na koncu sem dodal še zaporedno številko kodirane, pomembne izjave v vsakem intervjuju, ki sem jih označil od št. 1 do št. 1017. Dobil sem veliko količino pridobljenih podatkov in najprej za potrebo izdelave tega magistrskega dela zelo podrobno kvalitativno analiziral osem intervjujev – štiri s socialnimi delavci in štiri z v. d. direktorja. Ti intervjuji so označeni z oznakami SB, SČ, SE, SF, DB, DC, DF in DG.

V nadaljevanju sem izjave, ki so po mojem mnenju najbolj relevantne za mojo raziskavo, označil z zaporedno oznako izjave. Te relevantne izjave so enote kodiranja.

Pri odprtem kodiranju (pripisovanje pojmov empiričnim opisom) sem izjave vpisal v 11 različnih tem:

- spremembe,
- brez sprememb,
- prednosti izvedene reorganizacije,
- izzivi/pomanjkljivosti reorganizacije,
- dejavniki, ki so podpirali reorganizacijo,
- dejavniki, ki so ovirali reorganizacijo,
- vloga profesije socialnega dela in socialnih delavcev na centrih za socialno delo,
- kakovost socialnega dela po izvedbi reorganizacije,
- predlogi v zvezi z reorganizacijo centrov za socialno delo,
- razvoj (center za socialno delo, socialno delo) v prihodnosti in
- drugo.

Pomembnim izjavam, ki sem jih kodiral, sem dodal označbe – zaporedne črke in številke izjav – konkretna primera: SA1 – izjava socialne delavke (označeno s črko S), označena z zaporedno črko intervjuvanke (označeno s črko A), konkretno 1. pomembna, kodirana, zaporedna izjava v tem intervjuju (označeno z zaporedno številko, v tem primeru 1); DA1 – izjava v. d. direktorja (označeno s črko A), označena z zaporedno črko intervjuvanke (označeno s črko A), konkretno 1. pomembna, kodirana, zaporedna izjava v tem intervjuju (označeno z zaporedno številko, v tem primeru 1). V nadaljevanju sem izjavam pripisal pojme, ki so najbolj primerni za konkretne izjave. Nekatere izjave sem ločil na več delov in vsako izmed njih označil z dodatno črko od a do c, npr. SA178b, DA277c.

Pri zadnjih osmih intervjujih (označeni z oznakami SA, SC, SD, SG, DA, DČ, DD, DE) sem analizo zastavil na tak način, da sem preveril, ali se pojavljajo še kakšne izjave, ki pomenijo nove podkategorije, drugačne od tistih, ki sem jih dobil že pri prvih osmih intervjujih. Te sem tudi podrobneje analiziral.

Pri osnem kodiranju sem združil vse kode po 11-ih omenjenih temah in v vsaki temi še dodal podteme, kamor kode spadajo. Celotno osno kodiranje ni vključeno med priloge zaradi preobširnosti; v prilogah je primer – kratek izsek osnega kodiranja (priloga 3). Analiza je v celoti na voljo pri avtorju magistrskega dela.

## 4. Rezultati

Rezultate bom predstavil skozi deset že omenjenih tem (vključno z dodatno temo Drugo, ki je povezana z drugimi vidiki, ki so jih izpostavili intervjuvani).

### 4.1. Spremembe

Glavne spremembe, ki so jih intervjuvani zaznali v povezavi z reorganizacijo, so najpogosteje povezovali z zaposlenimi, npr. glede vodstvenih funkcij, prerazporeditev zaposlenih, menjav delovnih mest, področij dela, spremembe pristojnosti ((v. d.) direktorjev, pomočnikov direktorja), načinov zaposlitev, novih pogodb o zaposlitvah in števila zaposlenih. V nadaljevanju so omenjali spremembe pri sodelovanju med zaposlenimi (aktivni), o profilih zaposlenih (predvsem pravniki, psihologi), v skupnih službah (koordinatorji – za preprečevanje nasilja in za obravnavo v skupnosti) in na področju ZUPJS. Nenazadnje so poročali tudi o spremembah pri plačah, izobraževanjih, druženjih, povezanosti zaposlenih in pričakovanji zaposlenih – kaj se bo spremenilo na strokovnem področju.

V povezavi z organizacijskimi spremembami so omenjali nove organizacijske enote, notranjo organizacijo in več centralizacije. Glede novih organizacijskih enot so spremembo predstavljali novi CSD (regijski CSD oz. sedež CSD), prostori, aktivni, enote (v okviru tega tudi strokovni kolegiji), mobilni strokovni tim oziroma služba in interventna služba. Novi CSD so nastali z združevanjem nekdanjih CSD in njihovih skupnih služb. Zato se je spremenila tudi velikost CSD in strokovnih svetov. Skupne službe po reorganizaciji zajemajo novo službo za področje ZUPJS na regijskem CSD, računovodstvo, krizne centre, koordinatorje, interventno službo, kadrovske službe in evropske projekte.

Spremembe so opazili tudi pri delu – strokovnem delu, vodenju CSD, enot CSD, povečanem obsegu dela. Povezano s strokovnim delom so omenjali področje ZUPJS, programe (predvsem socialno aktivacijo) in sodelovanje z drugimi organizacijami (s sodišči).

V zvezi s spremembami pri delu so navedli tudi spremembe pri informacijskih, dokumentarnih, računalniških sistemih (Krpan, dokumentarni sistem, informacijski sistem CSD (v nadaljevanju IS CSD)) in zakonodajo. V nadaljevanju so navajali spremembe, povezane z zunanjo podobo CSD (nov logotip CSD, elektronski podpisi, glave dopisov), ter spremembe v zvezi s komuniciranjem, informiranjem in uporabniki. Omenjali so tudi odprta vprašanja ter poročali o spremembah, povezanih z učinki reorganizacije (več nadzora in lažji nadzor nad

CSD) in več nasilja uporabnikov nad zaposlenimi, ki so se odločili, da bodo na pomoč poklicali policijo, da ga poskušajo tudi tako ustaviti.

Navedli so tudi spremembe, ki so se zgodile že pred reorganizacijo, a to za namen raziskave ni bilo bistveno.

Spremembe, povezane s procesom reorganizacije, so se dotikale naslednjih tem: sindikatov, glasu stroke, koordinatorjev, Društva socialnih delavk in delavcev Slovenije ter posvetov glede reorganizacije.

Nenazadnje pa so navedli tudi spremembe, povezane z državnimi institucijami (MDDSZ, Državni zbor, Vlada, ministrstva ter v okviru tega sodelovanje s podjetjem Pristop), s sloganom reorganizacije, financami, vodenjem CSD, informativnim izračunom.

Nekateri menijo, da po reorganizaciji CSD na določenih področjih ni bilo sprememb. Ta področja so: delovanje CSD, organizacija, sindikati, računalniško delo, proces reorganizacije, vsebinska reorganizacija in statut.

V povezavi z delovanjem CSD so navedli, da niso zaznali sprememb, povezanih z zakonodajo (omenjali so Zakon o socialnem varstvu in Zakon o upravnem postopku, ki ne določata specifično, kako moraš nekaj narediti), financami, delom, zaposlenimi, sveti zavodov, strokovnimi sveti, uporabniki, sodelovanji z drugimi organizacijami in lokacijami dela ter prostori.

CSD so javni zavod, spadajo pod MDDSZ in so glavna institucija socialnega dela v državi, so pa tudi upravni organ. Pokrivajo področje družine in sociale in so organizacija, na katero lahko prideš, če se soočaš z izzivi, stisko in se želiš glede teh zadev pogovoriti. Imajo največ podatkov od vseh institucij v državi in res vpogled v veliko značilnosti, tudi v finančno stanje uporabnikov. Da lahko delajo, potrebujejo kader, finance in zagotovljene ustrezne prostore.

CSD morajo biti dostopni ljudem in pomembno je, da uporabnik dobi občutek varnosti, ko pride na CSD.

Financira jih MDDSZ (z njimi imajo tudi podpisano pogodbo o financiranju) ali občina; za vsakega zaposlenega je potrebnih od 20.000 € do 30.000 € na leto in dodatni materialni stroški. Občasno dobijo tudi donacije. Programi, ki jih izvajajo nekateri CSD, so lahko financirani prek MDDSZ (v sodelovanju z občino), nekateri pa so (so)financirani samo prek občin (npr. PND). Evropski projekti morajo imeti sredstva za financiranje zagotovljena vnaprej.

V povezavi z delom so navajali tista področja, kjer po reorganizaciji niso opazili sprememb v strokovnem delu, programih javnih del (ponekod je teh programov veliko in omogočajo individualno in skupinsko delo z uporabniki na terenu), tajništvu, računovodstvu ter računalniškem vidiku dela. Glede strokovnega dela so omenjali upravne postopke, Katalog

javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo, zapisovanje, strokovni svet in različna področja dela – ZUPJS, programe, storitve, skrbništvo, interventno službo, Neverjetna leta, področja odvisnosti, varstvo otrok in družine ter posvojitve in rejništvo.

Delo v tajništvu se v nekaterih vidikih ni spremenilo. Tu poteka knjiženje dokumentov, arhiviranje spisov, koordiniranje elektronske pošte, odprema pošte za oddajo, sprejem in posredovanje klicev, ki pridejo na enoto, spremljanje delovnih ur prisotnosti zaposlenih in oblik dela (terensko delo, razgovori, ...).

Glede računovodstva so posamezni direktorji navajali, da je ustrezno, da je računovodstvo v neposredni bližini zaradi lažje komunikacije. O računalniškem, tehničnem delu so navajali, da ima večina zaposlenih vsak svoj računalnik, da imajo sistem za tehnično, računalniško podporo, a da jim pri tem pomagajo tudi tajnice. Imajo varen elektronski predal, prek katerega komunicirajo. Tudi informacijski sistem Krpan na nekaterih enotah v času izvedbe raziskave še ni bil vpeljan in takrat še niso imeli sprememb v informacijskem sistemu.

Povezano z zaposlenimi so navajali, da ni bilo sprememb glede zaposlitev in delovnih mest, je pa bilo že pred reorganizacijo veliko sprememb, povezanih s pogodbami. Na vodstvenih funkcijah so večinoma ostale iste osebe, oblike zaposlitev (npr. strokovni delavci, javni delavci), profili in število zaposlenih na CSD še vedno ostajajo različni, prav tako ostajajo razlike v zahtevah glede izobrazbe, znanj, usposabljanj (med njimi tudi strokovni izpit, izpit iz ZUP). Za delo in napredovanje se je treba izobraževati, kar pa mora odobriti direktor. Nekateri so navedli, da ostajajo isti aktivni ter možnosti supervizije in intervizije. Povezano s plačo so navajali ukrepe ZUJF-a, še vedno pa so imeli finančno stimulacijo za delo v interventni službi. Kot uspešnost se na CSD razume, da je vse narejeno v rokih in da imajo zadeve in spise urejene. Nekateri pa navajajo, da so odgovorni socialnemu inšpektorju. V povezavi z napredovanji so navedli, da za to obstajajo pogoji (pridobivanje točk), napredovanje omogoča višji plačni razred, še vedno pa opravljajo enako delo. Tudi glede spoznavanja, druženja in povezanosti med zaposlenimi ne opažajo sprememb.

O svetu zavoda so navedli, da je to nadzorni organ CSD in da ima večino v njem MDDSZ, ter da ima moč preglasovanja. Glede strokovnega sveta pa so nekateri sporočali, da je ta opredeljen v statutu in da odloča o pomembnih strokovnih vprašanjih.

Uporabniki so tudi po reorganizaciji različni, precej je neprosto voljnih uporabnikov in velikokrat naj bi tudi sodelovali z uporabniki, ki se soočajo s številnimi izzivi. Večina jih je takšnih, da hočejo delati in hočejo biti koristni in so zelo hvaležni za to, kar se jim nudi na CSD. Svoje izzive, težave rešujejo na enotah CSD, kličejo tudi po telefonu, se pa za njih nič

bistvenega ni in ne bo spremenilo. Povezano z uporabniki so navedli tudi različne razloge za sodelovanje s CSD in sporočali o pestrem in raznovrstnem sodelovanju z uporabniki.

Glede sodelovanj z drugimi organizacijami so navajali sodelovanja s policijo, državnimi institucijami (MDDSZ, inšpektorji), zdravstvom, sodišči, nevladnimi organizacijami, novinarji, mediji, občinami, lokalnim okoljem, skupnostmi, šolami, FSD, SCSD, SZS, psihoterapevtskimi organizacijami ter DSDDS.

Povezano z lokacijo dela in prostori so navedli, da so nekateri zaposleni po reorganizaciji ostali na isti enoti, nekateri pa se še niso preselili v nove prostore (služba ZUPJS). Sporočili so tudi, da je treba zaposlenim zagotoviti ustrezne prostore, da bodo uporabniki lahko dostopali do njih.

V povezavi z organizacijo so navedli, da so nekdanji centri ostali bolj ali manj isti na svojih enotah in da na nekaterih enotah ohranjajo obliko organizacije, kot so jo imeli pred reorganizacijo (npr. referati). Na manjših enotah imajo delo organizirano drugače kot na velikih. Nekatero enoto pa so še posebej obremenjene z večjim številom vlog zaradi specifične populacije uporabnikov (npr. nižje izobraženih ljudi, z nižjimi prihodki, veliko delavskih družin, zelo veliko priseljencev, beguncev, veliko ljudi različnih ver in pokrivajo tudi velik teren). Na nekaterih drugih enotah pa naj bi imeli največ ZUPJS zadev za otroške dodatke, vrtce in štipendije.

Tudi na področju sindikalne dejavnosti ne opažajo sprememb.

O procesu reorganizacije so navedli, da so delovne zadeve (razen področja ZUPJS) ostale iste.

Glede vsebinske reorganizacije so nekateri navedli, da ta reorganizacija ni bila pripravljena in da s to reorganizacijo ni bilo vsebinskih sprememb.

Glede statuta so nekateri navedli, da ga ob izvedbi raziskave še niso sprejeli, da se takrat še ni spremenil in da za njegovo sprejetje ni bilo treba sodelovati s projektno skupino na MDDSZ.

## **4.2. Prednosti izvedene reorganizacije**

Intervjuvani so prednosti izvedene reorganizacije povezovali z različnimi vidiki. Najpogosteje z organizacijsko strukturo, delom samim in kadrovskimi viri. Nekoliko redkeje (posamični odgovori) pa so prednosti povezovali z idejami glede reorganizacije, z večjo preglednostjo in večjim nadzorom ter s poenotenjem, s komuniciranjem, povezovanjem, sodelovanjem, informacijskim sistemom Krpan, s prednostmi za uporabnike, s prostori in vsebinsko reorganizacijo, nekatere pa naj bi bile tudi vidne na daljši rok.

Novo organizacijsko strukturo so nekateri intervjuvanci ocenjevali kot dobro, v redu. Prednost vidijo v centralizaciji določenih aktivnosti, v centralizaciji znanja, ki se bo lahko v enaki meri predajalo naprej na enote (to je povezano s skupno strokovno službo). Navajali so tudi to, da bodo z novo organizacijsko strukturo odmaknili administrativne naloge in dela. V nadaljevanju so kot prednosti navedli nove regijske CSD (sedeže; zaradi združevanj skupnih služb nekdanjih CSD), nove službe (interventne službe in odprtje novih pisarn) in enote CSD.

Intervjuvanci so navedli, da so prednosti, povezane z delom – s strokovnim delom zaradi poenotenja, z možno večjo kakovostjo, na področju ZUPJS. Uvedli so mobilne strokovne enote, več je povezovanja med zaposlenimi ter CSD in programi, kjer je izpostavljena socialna aktivacija. Menijo, da bodo tudi postopki hitrejši in racionalnejši.

Povezano z zaposlenimi oziroma kadrovskimi viri so intervjuvanci navajali, da so prednost raznovrsten kader, nove zaposlitve in strokovni razvoj zaposlenih (stroka se še bolj razvija in so malo boljše možnosti za to). Kot prednosti so navedli tudi organiziranje aktivov in navajali prednosti, povezane z delovnimi mesti, kot so pomočniki direktorjev, direktorji in koordinatorji za preprečevanje nasilja v družini. In nenazadnje so kot prednost navedli tudi nove pogodbe o zaposlitvi.

Ideje glede reorganizacije ocenjujejo kot dobre. Prednosti so povezovali z večjo preglednostjo in večjim nadzorom. Nekateri vidijo prednosti v poenotjenju dela in sistema organizacije ter v povezanosti med področji. Glede komuniciranja so navajali, da je prednost reorganizacije lažja komunikacija MDDSZ z direktorji, ker jih je le 16 in ne več 62 in ker poteka v obliki piramide. Prav tako so kot prednost izpostavili informacijski sistem Krpan (da je dober in da bo na dolgi rok velika dodana vrednost) in prednosti za uporabnike (za letne pravice že upravičeni uporabniki ne potrebujejo več oddajati vlog za podaljšanje).

Navedli so tudi prednosti, povezane s prostori (nove označbe vseh CSD) in prednosti, povezane z vsebinsko reorganizacijo (omogočila bo razvoj in prednosti na področju ZUPJS – ločitev strokovnega dela od bolj upravnih postopkov).

Nenazadnje so navajali tudi prednosti, ki bodo najverjetneje zaznane na daljši rok. Na splošno so takratni v. d. direktorja navajali, da vidijo kar nekaj oziroma velike prednosti in da je reorganizacija priložnost in možnost za dobre spremembe. So pa nekateri izmed njih povedali tudi, da o prednostih takrat še niso mogli govoriti.

### 4.3. Izzivi/pomanjkljivosti reorganizacije

V povezavi z izzivi in pomanjkljivostmi so navedli največ tem, povezanih z delom, in v okviru tega s strokovnim delom na področju ZUPJS (zaostanki, zamude, domnevno izkoriščanje sistema, domnevne manipulacije, IS CSD); z interventnimi službami, s področjem urejanja zasvojenosti (tudi o digitalnih napravah, igricah in področju alkoholizma); s področjem skrbništva, dela s starejšimi, s področjem varstva otrok in družine, posvojitve, rejništva, področjem nasilja, področjem brezdomstva in mediacije ter področji preventive ter duševnega zdravja, s storitvami (tudi s pomočjo družini za dom in osebno pomočjo) ter delom na terenu, na domu uporabnikov (tudi o Home coachingu), mobilni strokovni službi in programih (tudi o socialni aktivaciji). Opisali so sodelovanja z drugimi organizacijami (policijo, nevladnimi organizacijami, zdravstvom, šolami, šolstvom, sodišči, Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ), psihoterapevtskim področjem), kakovost strokovnih sodelovanj, o timskem delu (tudi o medinstitucionalnih timih), tudi teme v zvezi z odklanjanjem, zavračanjem sodelovanja, pomoči, svetovalnega dela. Navedli so izzive pri sodelovanju z uporabniki. Govorili so tudi o širini, raznovrstnosti dela in nenazadnje navedli teme o pobegih mladoletnic, zgodnjih porokah. Izpostavili so izzive v zvezi s spremembami zakonodaje, npr. o Družinskem zakoniku (tudi, da so bili brez priprav, usposabljanj, izobraževanj).

V zvezi z delom so navajali velik obseg dela, preobremenjenost (tudi v tajništvu), dokumentiranje, dokumentarni sistem, zapisovanje, administracijo (tudi o Krpanu – novem dokumentarnem sistemu oziroma o različnih izzivih na začetku uporabe in predlogah dopisov) ter sodelovanje med zaposlenimi (tudi strokovni svet). V nadaljevanju so navedli razlike, povezane z delom, izzive, povezane z delom z računalnikom, razmere za delo, zahtevnost dela in sodelovanja z uporabniki. Prav tako so poročali o preveč birokracije (tudi o podvajanju podatkov), o organizaciji dela (tudi o razporeditvi dela), ter o informacijskih sistemih, poenotenju in glavni pisarni – tajništvu. Izziv so bila uvajanja v delo, pripravništva, sodelovanje z drugimi organizacijami (tudi inšpekcijo za delo), pa postopki, intenzivnost dela in pretirano delovanje (nekateri grede tudi čez meje svojih zmožnosti pri trudu, ko delajo z uporabniki in delajo dodatno v službi tudi za konec tedna in praznike, ter to rešujejo tako, da zamenjajo delovno mesto). Nenazadnje pa so govorili tudi o obratnih učinkih od obljubljenih, napovedanih, zagovorih zaposlenih glede dela, o računovodstvu in možnih prerazporeditvah dela.

V povezavi z izzivi in pomanjkljivostmi, povezanimi z zaposlenimi, so največkrat izpostavili izzive določenih delovnih mest in v okviru tega navedli teme o vodstvenih funkcijah (vodjih enot, v. d. direktorja in o izogibanju, zavrnitvah vodstvenih funkcij), o prerazporeditvah, menjavah delovnih mest (tudi med različnimi organizacijami), novih pogodbah o zaposlitvi in o koordinatorjih (za preprečevanje nasilja).

V nadaljevanju so omenili skrb za zaposlene, podporo, kjer so govorili o izobraževanjih, usposabljanjih (FSD, strokovni izpit, za Družinski zakonik), razvoju zaposlenih, aktivih, supervizijah, debriefingih, razbremenitvah in o mentorstvu. V zvezi z zaposlitvami in zaposlovanjem so navajali teme, povezane s premalo zaposlenih (prerazporeditve), javnimi delavci, odhodi, odpovedmi (grožnje z odpovedjo, upokojevanje), nejasnosti glede predvidenih novih dodatnih zaposlitev, razpisi, odporom do zaposlitve na CSD (ni interesa).

Število zaposlenih je premajhno, težko dobijo nov, ustrezno usposobljen kader na vseh področjih (predvsem v administraciji, tajništvu, tehnično-računalniški podpori, PND, obiskih na domu, kadrovsko-pravnih zadevah, pri subvencijah najemnin za občine, področju ZUPJS, PSP, postopkih javnih naročanj) in da na nekaterih enotah nimajo nekaterih profilov (pravnika, psihologa, varnostnika, vzdrževalca).

V zvezi z izzivi, pomanjkljivostmi, povezanimi z zaposlenimi, so poročali tudi o profilih zaposlenih (predvsem socialnih delavcih in pravnikih) in o doživljanjih zaposlenih, kjer so govorili o strahu, stresu, nezaupanju, nezadovoljstvu, brezupu, osamljenosti ter o občutku varnosti, odporu do reorganizacije, utišanju in jezi. Teme, ki so izziv, so tudi znanje, usposobljenost in razumevanje zaposlenih. Pojavljajo se izgorelost, preobremenjenost, utrujenost (pritožbe, pretirano delo). Izzivi se pojavljajo na področju sodelovanja in odnosov med zaposlenimi (povezanost zaposlenih, kolektivov, timov) ter na področju pristojnosti, odgovornosti in pooblastil (direktorja, pomočnika direktorja). Načeli so tudi teme o mobingu, plačah, izpostavljenosti grožnjam, žalitvam, zdravstvenim izzivom, bolniškim odsotnostim, absentizmu, in teme, povezane s spremembami odnosa do dela, (ne)aktivnostih za izboljšanja delovanja CSD ter prevozov v službo. Nenazadnje pa so poročali tudi o temah v povezavi z odnosi do uporabnikov, pripravnštva, politične opredeljenosti in uspešnosti pri delu.

Glede izzivov, pomanjkljivostih, povezanih z uporabniki, so v največji meri navajali teme glede strokovnih sodelovanj in v okviru tega področje ZUPJS, psihoterapijo in programe (socialno aktivacijo). Konkretnije so na področju ZUPJS izzivi predolgo trajanje postopkov (tudi za izredne denarne socialne pomoči, pogrebne, posmrtnine) in zato zamude pri izdaji odločb, pomanjkljivosti pri izpolnjevanju vlog – veliko uporabnikov jih ne zna izpolniti, ker so prezahtevne. Prav tako so glede izzivov, pomanjkljivosti, povezanih z uporabniki, poročali o

doživljanju uporabnikov, nedostopnosti za uporabnike, pričakovanjih uporabnikov, informiranju uporabnikov. Pri tem so še posebej izpostavili področja dela z uporabniki s težavami zaradi zasvojenosti, starejših in področje nasilja.

V povezavi z izzivi, pomanjkljivostmi so navajali teme, povezane s komuniciranjem, informiranjem (tudi znotraj CSD in glede daljšega čakanja na odločbe glede pravic). Nekateri izzivi in pomanjkljivosti so se začeli že pred reorganizacijo (tako v povezavi s zaposlenimi kot z zamudami, sodelovanjem z drugimi organizacijami (zdravstvom), zakonodajo in novim dokumentarnim sistemom).

Navajali so tudi izzive, pomanjkljivosti, povezane z državnimi institucijami (MDDSZ, ministrstvi, vlado) in v tem okviru izpostavili zakonodajo, premalo podpore (dostikrat tudi nepravočasne) ter potrebo po zagotovitvi zadostnega števila zaposlenih. Izziv je nenehno spreminjanje rešitev, načrtov, izvedbe reorganizacije, neodzivanje MDDSZ in priročnik MDDSZ za CSD ob reorganizaciji (zelo veliko dela z urejanjem novih logotipov CSD, predlogov dopisov, elektronskih podpisov, internetne strani).

Kot izziv izpostavljajo sam proces reorganizacije in novo organizacijsko strukturo (enote CSD, svet zavodov, regijske CSD, strokovni sveti in mobilni strokovni timi).

V nadaljevanju so poročali o izzivih, pomanjkljivostih, povezanih z javnostjo, mediji, zunanjo podobo ter s financami (za izobraževanja, prostore, plače in supervizije) in učinki reorganizacije. Pomanjkljivosti so opazili v zvezi z informativnim izračunom, odprtimi vprašanji, nedorečenimi zadevami (tudi s področjem ZUPJS in poenotenjem praks), sistemom, delovanjem CSD, sodelovanji, odnosi, povezavami z drugimi organizacijami (FSD, sodstvom, nevladnimi organizacijami, SCSD – kjer so omenjali Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo CSD) ter s prostori, vsebinsko reorganizacijo in predlogi, povezanimi z reorganizacijo. Omenjali so tudi izzive, pomanjkljivosti, povezane s sloganom reorganizacije (Na teren, bližje k ljudem), obliko reorganizacije (tudi, da je manj vsebinska in da je predvsem organizacijska), pravne teme (tudi o Pravilniku o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev in statutu), sindikate (veliko količino izzivov in stavko), nenazadnje pa tudi z vizijo CSD in pisarniški material.

#### **4.4. Dejavniki, ki so podpirali reorganizacijo**

Kot najbolj pogosto omenjene dejavnike, ki so podpirali reorganizacijo, lahko izpostavimo podporo (predvsem MDDSZ in SCSD) in zaposlene. Nekateri dejavniki, ki so jih intervjuvanci navajali, da so podpirali reorganizacijo, segajo že v čas pred reorganizacijo ali so bili urejeni že

pred reorganizacijo. Sicer pa so podporo videli še v tem, da so se v proces reorganizacije vključili tudi sindikati, v informiranju in posvetih. Prav tako so bili takšni dejavniki angažiranje posameznikov, obstoječa dostopnost CSD in izboljšanje delovanja CSD. Takšni dejavniki so bili tudi nova organizacijska struktura, prostori in testiranje informativnega izračuna.

Konkretno so podporo MDDSZ in SCSD ocenjevali kot ustrezno. Sodelovali so z MDDSZ in od njih prejeli podporo prek projektne skupine in podjetja Pristop. Tudi v SCSD so bili aktivni za ureditev aktivnosti na CSD, stali so jim ob strani in imeli delovne skupine za direktorje.

Kadrovski viri oziroma zaposleni so bili pomemben podporni dejavnik. Dobili so nove, dodatne zaposlitve, imeli na voljo usposabljanja in izobraževanja zaposlenih (seznanili so se z novim programom Krpan in se usposobili za uporabo). Podporni dejavnik so bila tudi sodelovanja med zaposlenimi, imeli so aktivne in si pomagali med seboj glede informacijske tehnologije. Podpirajoči dejavnik je bila še skrb za zaposlene, pri nekaterih pa tudi menjava delovnega mesta.

Že pred reorganizacijo so bili na voljo posveti, npr. posvet na FSD. Usmerili so se v boljše informiranje uporabnikov glede sprememb. Uspešno so tudi pojasnili in utemeljili spremembe, ki so se zgodile z reorganizacijo. To so počeli na različnih posvetih o reorganizaciji skupaj z ministrico in direktorji CSD v lokalnih okoljih. Zaposlenim so pojasnjevali, da naj ne skrbijo, predajali so jim optimistične informacije, jih informirali. Prejemali so veliko okrožnic in sporočil glede reorganizacije, veliko informacij prek mailov, na nekaterih CSD tudi vsakodnevno. Izkušnja posameznih direktorjev, povezana z mediji in javnostjo, je, da je bilo zanimanje novinarjev za te teme veliko.

V proces reorganizacije so vključevali tudi reprezentativne sindikate in posamezni direktorji so ta način sodelovanja ocenili kot ustrezen. Nekateri direktorji so omenili, da posebnih dejavnikov, ki bi olajševali reorganizacijo, ni bilo.

Reorganizacija je močno angažirala različne osebe (predvsem zaposlene na CSD in MDDSZ). Prav tako jo je podpiralo izboljšanje delovanja CSD in tudi nova organizacijska struktura – MDDSZ jim je do določene mere dalo takšno organizacijsko strukturo, ki je omogočala najboljšo uporabo teoretskih konceptov socialnega dela in na nekaterih CSD so imeli že vzpostavljene vse regijske službe in to le prepeljali v novo organizacijsko obliko.

Pomemben dejavnik, ki je podpiral reorganizacijo, so bili prostori (nekateri so imeli lokacijo za skupne službe, izbrane nove prostore in pogodbe ter soglasja MDDSZ že podpisana). Kot podporni dejavnik nekateri navajajo tudi testiranje informativnega izračuna oz. avtomatičnega

izpisa odločb (testirali so ga dlje časa, stalno, oblikovana je bila delovna skupina na MDDSZ, ki je nadgrajevala računalniški sistem za CSD).

#### **4.5. Dejavniki, ki so ovirali reorganizacijo**

Čeprav so zaposleni in MDDSZ po mnenju intervjuvanih podporni dejavnik, so bili omenjeni tudi kot dejavnik, ki je oviral reorganizacijo. Oviro je predstavljalo dejstvo, da je reorganizacija pomenila neznano, nepredvidljivo, vpeljati je bilo treba dodatne postopke. Reorganizacijo so ovirali še prostori, nova zunanja podoba CSD in tehnične zadeve.

Povezano s kadrovskimi zadevami so zaposleni na CSD že pred reorganizacijo MDDSZ opozarjali, da so kadrovske podhranjeni, da bo premalo kadra (vsaj v začetni fazi reorganizacije) ali da kadra za urejanje zadev zaradi reorganizacije nimajo. Kadrovska stiska je bila izziv za CSD že pred reorganizacijo, z reorganizacijo pa je bila še večja. Zaposleni niso verjeli, da bodo razbremenjeni birokratskega dela. Prav tako so se ključne rešitve, ki bi bile primerne za strokovne delavce, odmikale.

Z nekaterih vidikov podpora MDDSZ pri reorganizaciji ni bila najbolj ustrezna (zunanja podoba CSD, ki so jo razvili na MDDSZ – na CSD so dobili le priročnik z navodili (kakšen je logotip, kako naj bi bili videti dopisi, internetna stran), brez predlog, ki so jih morali potem vsak sam razvijati).

Povezano z neznanim in nepredvidljivostjo je zaposlene skrbelo, kako se bo uvedel nov dokumentarni sistem in ob izvedbi raziskave so krožile informacije, da naj avtomatičnega izpisa izračunov nekaterih pravic ne bi bilo. Reorganizacija je prinesla tudi dodatne postopke (kadrovske, administrativne, v računovodstvu).

Če so bili v nekaterih primerih prostorski pogoji prednost, kot smo videli v prejšnjem poglavju, so lahko drugod ovirali reorganizacijo. Na nekaterih CSD so se dolgo časa dogovarjali z drugimi organizacijami za najem dodatnih prostorov (tudi več kot pol leta), a do izvedbe intervjujev tega še niso uredili. Vpeljavo reorganizacije je oteževalo tudi to, da so si želeli imeti vse nove prostore in novo opremo.

Povezano s tehničnimi zadevami je reorganizacijo oteževalo omrežje HKOM in potrebe po selitvi serverja ter tveganje, da informacijski sistem ne bo deloval. Reorganizacijo je oteževalo tudi premalo podpore pri uporabi informacijskih tehnologij. Nekateri pa so navedli, da posebnih dejavnikov, ki bi oteževali reorganizacijo, ni bilo.

#### **4.6. Vloga profesije socialnega dela in socialnih delavcev na centrih za socialno delo**

Povezano z vlogo socialnih delavcev so intervjuvanci navajali direktive, naloge in delo, kompetence socialnih delavcev in pomen ter pomembnost njihovih vlog. Navedli so tudi načine zaposlitve, lastnosti socialnih delavcev. Prav tako so poročali o številu zaposlenih socialnih delavcev in o SCSD ter sindikatih. Nenazadnje so omenili tudi zanimanje socialnih delavcev ter navedli vplive in spremembe njihovih vlog.

Povezano z direktivami, nalogami in delom so navedli, da so socialni delavci v neposrednem stiku z ljudmi, da morajo vedeti, kaj je njihova vloga in kaj morajo narediti drugi profili strokovnih delavcev in drugi zaposleni v drugih organizacijah. Menijo, da je dobro, da si ustvariš mrežo ljudi, s katerimi boš sodeloval. Dobili so tudi direktivo, naj uporabnike mirijo, jim odgovarjajo in jih informirajo.

Povezano s strokovnim delom so navedli, da sprejemajo strokovne odločitve (tudi v upravnih postopkih, pri uveljavljanju pravic iz javnih sredstev), in da ima vse, kar delajo, precejšnjo težo. Vsakodnevno delajo z ljudmi, ki pridejo po podporo in pomoč, raziščejo situacijo, pridobivajo in zbirajo informacije o uporabnikih, situacijah, zapisujejo, se pogovarjajo z njimi, jih poslušajo, imajo z njimi svetovalne pogovore. Pomembno je, da obravnavajo to, kar uporabniki sporočijo, da zares potrebujejo. Določijo tudi instrumentalno definicijo problema, se dogovorijo o sodelovanju, pojasnijo uporabnikom, kaj je vloga strokovnih delavcev in kaj vloga uporabnikov in nato krepijo moč uporabnikov tako, da uporabniki sami dosežejo vse, kar želijo. Socialno delo je delo, proces pomoči, da se nekaj spremeni. Delo socialnih delavk je tudi, da uporabnike spodbujajo na njihovi poti. Izvajajo PSP, osebno pomoč in delajo na terenu. Zaščitijo ljudi – otroke, starejše, ranljive. Izvajajo tudi odvzeme otrok oziroma druge ukrepe. Predlagajo uporabnikom vključitev v kakšen projekt in pogosto skupaj z njimi ali zanje uredijo to, česar v drugih strokovnih službah (npr. policija, sodišča, psihiatrija, ...) ni bilo mogoče urediti. Socialno delo je v nekaterih delih poenoteno, so pa tudi razlike v pristopih, ki jih uporabljajo. Nekateri intervjuvanci menijo, da ni nič narobe z različnimi pristopi. Lahko imajo tudi različne poglede na isto situacijo uporabnika.

V povezavi s strokovnim delom so navedli različna področja, na katerih delujejo, in storitve, ki jih opravljajo, omenili so tudi strokovno delo na vodstvenih funkcijah. Prav tako so poročali o sodelovanju z drugimi organizacijami in tudi o t. i. dvojnih vlogah, ki jih opravljajo pri delu.

Povezano z dvojnimi vlogami si nekateri pomagajo tako, da uporabniku jasno povedo, da morajo slediti zakonodaji, ki jih omejuje, in se z njimi pogovorijo o vseh izzivih, težavah.

Govorili so o sodelovanju z uporabniki in o sodelovanju v svetu zavoda CSD (nekateri so bili tudi predsedniki tega sveta).

Glede področij, na katerih delujejo, so predvsem izpostavljali področja ZUPJS, varstvo otrok in družine, skrbništvo, posvojitve, rejništva, koordinatorsvo (za preprečevanje nasilja), interventno službo, področje zasvojenosti, duševnega zdravja in socialno aktivacijo, pri storitvah pa so izpostavili predvsem osebno pomoč.

Nekateri socialni delavci so tudi na vodstvenih funkcijah – so vodje enot CSD ali direktorji CSD. Posamezni intervjuvanci so navedli, da se morajo kot direktorji ukvarjati z zadevami, s katerimi se kot socialni delavec ne soočaš – z računalniškimi zadevami, z organizacijsko-administrativnimi zadevami (pisarniški material, osnovna sredstva). Tako morajo poleg socialnih znanj poznati tudi področja prava in biti menedžerji. Nekateri izmed njih imajo občutek, da so odgovorni za vsakega svojega zaposlenega.

Pri sodelovanju z drugimi organizacijami so navedli predvsem sodelovanje s policijo in ZRSZ, pa tudi z občinami, nevladnimi organizacijami, drugimi organi, šolami, zavodi, podjetji (bolj v preteklosti) in tudi drugimi ustanovami.

Povezano s sodelovanji z uporabniki so navedli, da je treba uporabnike sprejeti in presoditi, kaj in koliko zmorejo, in ravnati potrpežljivo. Socialno delo je to, da z uporabniki skupaj načrtuješ spremembe in ne le uradniško v smislu, kaj so oz. česa niso naredili. Prispevek socialnih delavcev pri razvoju družbe je ta, da se ukvarjajo z ljudmi in z njihovimi izzivi in z neposrednim sodelovanjem z njimi vplivajo na to, kakšna bo družba v prihodnosti.

Glede kompetenc socialnih delavcev so navedli, da imajo zelo veliko kompetenc. Znajo v zelo težkih in tudi nadzornih dejanjih vzpostaviti in ohranjati delovni odnos z uporabniki. Menijo, da so podobno kot zdravnik ali sodnik – visoko usposobljeni strokovnjaki za svoja področja. Opremljeni so s širokimi sposobnostmi in specifičnimi znanji, znajo delati socialno delo in ko končajo fakulteto, so ustrezno usposobljeni. Ključni koncept socialnega dela je soustvarjanje rešitev. Socialni delavci imajo veliko znanj s področja odnosov, svetovanja, urejanja, vodenja in so sposobni empatije. Imajo tudi vpogled v to, kaj se zares dogaja z uporabniki in znajo razbrati, kaj sporočajo. Pomembno je, da je oseba, ki pride na CSD, slišana. Posebej mlajše generacije socialnih delavcev imajo tudi digitalne kompetence.

Navajajo, da niso usposobljeni za popolnoma vsa področja dela (čeprav včasih mislijo, da so) in da to, da delaš na CSD, še ne pomeni, da vse znaš. Potrebno pa bi bilo, da si kot socialni delavec asertiven.

V povezavi s kompetencami socialnih delavcev so omenjali tudi izkušnje in izobraževanje.

Glede izkušenj so bile med njimi razlike: nekateri so bili na CSD nekaj mesecev, drugi tudi do 15 let. Nekateri so z delom na CSD začeli kot pripravniki. Delali so že na različnih nekdanjih CSD in tudi na več različnih področjih dela kot strokovni delavci in nekateri tudi kot direktorji CSD (pred reorganizacijo in med njo). Imajo pa tudi druge delovne izkušnje (iz drugih socialnovarstvenih organizacij, dela na FSD, dela v gospodarstvu).

Glede izobraževanja so navedli, da naj bi socialni delavci imeli kakovostno izobraževanje in kakovostno izobrazbo, delali so tudi magistrska dela (npr. o tem, kako zaposleni na CSD poskrbijo za sebe) in da je pomembno, da imajo študentje FSD veliko prakse. Kasneje so se dodatno strokovno izobraževali (nekateri iz realitetne terapije, drugi na drugih področjih).

Povezano s pomenom in pomembnostjo vloge socialnih delavcev so navajali, da je to osnovni in vodilni profil pri delu na CSD, da je njihova vloga ključna, pomembna oziroma najpomembnejša in da mora biti vse bolj poudarjena ter da jo je treba krečiti. Vloga profila socialnih delavcev je izredno pomembna za uveljavljanje konceptov socialnega dela v lokalnih okoljih in nekateri se tudi zavzemajo, da bi socialne delavce zaposlovali v večjih podjetjih (ker se vsi ljudje soočamo z izzivi in težavami). Nekateri so navedli tudi, da socialni delavci niso manj pomembni kot pravniki. Tudi številčno na nekaterih CSD med zaposlenimi prevladuje profil socialnih delavcev. Navajajo, da na vloge socialnih delavcev najbolj vplivata sprememba zakonodaje in združevanje zaposlenih iz različnih enot CSD. Nenazadnje pa so nekateri tudi navedli, da glede vloge socialnih delavcev ni sprememb (ne na boljše in ne na slabše).

Glede oblike zaposlitve so nekateri zaposleni za določen čas (nadomeščanje odsotne delavke).

Glede lastnosti socialnih delavcev so nekateri navedli, da naj se ti ne bi preveč izpostavljali, da ne marajo konfliktov in da se temu raje izognejo in tudi, da so takšni, ki so pogosto dovzetni za spremembe, za katere vidijo smisel oz. pomenijo izboljšave.

Omenili so tudi sindikate oz. sindikalne zastopnike, ki so pomembno prispevali k temu, da so se povečale plače (za en plačni razred), oziroma da so jim obljubili večje število novih zaposlitev (70).

V nadaljevanju so omenili še vlogo socialnih delavcev v okviru SCSD, ki ima svet direktorjev CSD.

#### **4.7. Kakovost socialnega dela po izvedbi reorganizacije**

Glede kakovosti socialnega dela po izvedbi reorganizacije so navedli največ tem, povezanih z delom, in v okviru tega so kot kakovostno omenjali strokovno delo, predvsem sodelovanje z uporabniki, povezovanje, sodelovanje med zaposlenimi (predvsem v timih in strokovnih kolegijih) ter področje varstva otrok in družine ter področje ZUPJS. V nadaljevanju so omenjali programe (predvsem socialno aktivacijo), delo na terenu, na domu in interventno službo. Govorili so tudi o področjih nasilja, posvojitvev in rejništva. Navajali so tudi interes za nova področja (takrat je bilo ponovno več interesa za področje spolne zlorabe). Nenazadnje pa so omenjali tudi področje preventive, odvisnosti (alkoholizem) in storitve.

V nadaljevanju so povezano z delom poročali o sodelovanju z drugimi organizacijami: sodelovanju s policijo, šolami, programom Neverjetna leta (in v okviru tega so omenjali Home coaching), Centrom Logout, omenjali so teme, povezane z mediji.

V povezavi z delom so govorili še o laični pomoči na domu, kakovosti ob začetku dela na CSD in o postopku izbire za delo na CSD.

S kakovostjo socialnega dela je povezan tudi karierni razvoj zaposlenih, pri čemer so izražali skrb zase in podporo izobraževanju, znanju, vedenju (v okviru katerih so izpostavili FSD, teorijo izbire – realitetno terapijo, mediacijo in izobraževanja za Družinski zakonik) ter superviziji. V povezavi z zaposlenimi so poročali tudi o delovnih mestih, kjer so govorili o vodstvenih funkcijah (pomočnikih direktorjev in v. d. direktorja), delovnih izkušnjah in o koordinatorjih za preprečevanje nasilja. Kakovost je povezana še s sodelovanjem zaposlenih, prostovoljcev, odnosi, spoznavanjem, druženjem, s povezanostjo med zaposlenimi, profili zaposlenih (predvsem profil socialnih delavcev) ter napredovanji in razvojem zaposlenih. Omenjali so tudi javne delavce, število zaposlenih in strokovni svet.

Prav tako so v povezavi s kakovostjo socialnega dela poročali o organizaciji, pri čemer nekateri menijo, da bi morala biti pomembnejša vsebina kot pa organizacija, in drugi, da bi ob izzivih morali sodelovati vsi zaposleni. Zaposleni na nekaterih enotah izpostavljajo, da se znajo sami organizirati tudi ob odsotnosti vodje enote. H kakovosti dela pa po mnenju nekaterih prispeva tudi družini in delavcem prijazna organizacija. Nekateri menijo, da bi za večjo kakovost bilo smiselno, da bi bil z reorganizacijo strokovni svet zavoda sestavljen iz vodij lokalnih enot CSD. Nenazadnje pa so nekateri direktorji poročali, da je za kakovostno delo pomembno, da je CSD center in ne urad, da je uporabnikom prijazna institucija in da ne deluje tako upravno kot nekatere druge institucije (ZPIZ, ZZZS, ZRSZ, UE).

Nekateri so omenjali, da je tako prejšnja kot sedanja organizacijska struktura omogočala dobro uporabo konceptov socialnega dela. Menijo, da uporaba konceptov socialnega dela ni toliko odvisna od organizacijske strukture, razen, če se delavce razbremeni, da imajo več časa za uporabo teh konceptov. Ko uporabnik pride k socialni delavki, ni odvisno od organizacijske strukture CSD, kako vodi pogovor (če ima razmeroma ustrezne pogoje za delo), ampak je bistvo v njenih kompetencah, da uspe slediti tem konceptom – da ji je mar za ljudi in ne toliko, po kateri teoretski shemi naj bi kaj naredila.

O novi organizacijski strukturi so nekateri rekli, da jim ta omogoča, da bodo lahko dobro delali. Drugi menijo, da je z vidika strokovnega dela vseeno, pod kateri CSD spada njihova enota in tudi, da združevanje finančno-računovodske službe in administracije nima vpliva na kakovost opravljanja socialnega dela.

Nekateri menijo, da so razlike v kakovosti strokovnega dela že med enotami istega CSD.

Kot pomemben vidik kakovosti izpostavljajo aktivne. Strokovni delavci so z delom v aktivih bolj povezani in opažajo, da se z reorganizacijo na aktivih SCSD poglobljajo teme strokovnega dela in nato od tam prenašajo naprej po CSD. Z reorganizacijo je poskrbljeno, da so predstavniki iz vseh CSD v aktivih na SCSD. Dobili so navodila, na kakšen način morajo sklicati regijski aktiv za prenos znanj. Na nekaterih CSD so se takrat dogovorili za interni prenos znanj med zaposlenimi. So pa nekateri drugi opozorili, da lahko gre na aktiv iz vsakega regijskega CSD le eden in da to ni dovolj dobra podpora zaposlenim. V nadaljevanju so nekateri izpostavili dobre prakse npr., da imajo aktiv enkrat na mesec (npr. za področje ZUPJS) in da se tam pogovarjajo o tematikah tega področja, oziroma da so na nekaterih CSD že imeli regijske aktivne. Nekateri aktivne ocenjujejo kot zelo ustrezne (za mladostnike). Aktivni pa so tudi priložnost za predloge glede izboljšanja delovanja CSD.

V povezavi s kakovostjo socialnega dela so navedli tudi ključne dejavnike, ki omogočajo bolj kakovostno socialno delo in poročali, da so to razbremenitev od različnih administrativnih postopkov, birokratskega dela, dela za računalnikom, zadostna kadrovska pokritost, možnosti izobraževanj, dobra organizacija dela in podpora specialistov z različnih področij (prava, psihologije). Menijo, da ko je dovolj zaposlenih v podpornem (ne represivnem) sistemu in ko imajo red, lahko vzpostavijo najbolj kakovostne delovne odnose in tudi v zahtevnih situacijah lahko delujejo bolj blago (s soglasji, dogovori). Prav tako so navedli, da ima število uporabnikov velik vpliv na kakovost dela na CSD. V pomagajočih poklicih mora biti poslanstvo, da je delo z uporabniki dobro narejeno.

V nadaljevanju so v zvezi s kakovostjo socialnega dela poročali o aktivnostih za izboljšanje delovanja CSD, v povezavi s čimer so nekateri izpostavili, da zaposleni niso tiho, ko opazijo,

da so oziroma bi bile potrebne spremembe. Tako so nekateri o potrebah za kakovostnejše delo na CSD objavljali članke glede reorganizacije. Spet drugi posamezni intervjuvanci so poročali, da želijo izhajati iz zaposlenih – da ugotovijo, kaj potrebujejo za delo (kar sicer traja dlje). Pomemben je tudi prispevek direktorjev, da opozarjajo MDDSZ na potrebne spremembe. Nekateri so razmišljali tudi o ustanovitvi sindikata, ki bi zagovarjal njihove potrebe.

Na povečanje kakovosti lahko vplivajo tudi podatki, ki jih pridobijo z raziskovanjem dela z uporabniki.

Nekateri menijo, da je bilo delo kakovostno že pred reorganizacijo. Kot pomembne vidike kakovosti izpostavljajo čas za razumevanje uporabnika, za pogovor z uporabnikom tudi v postopkih uveljavljanja pravic iz javnih sredstev; npr. v okviru dodeljevanja otroških dodatkov si vzamejo čas za pogovor in odkrijejo še druge izzive (odvisnosti, vzgojni izzivi). Nekateri drugi pa so povedali, da pred leti koncepti socialnega dela niso bili tako zelo poudarjeni.

#### **4.8. Predlogi v zvezi z reorganizacijo centrov za socialno delo**

Največ predlogov, ki so jih navedli, je bilo povezanih z delom in v okviru tega jih je bilo največ povezanih s strokovnim delom. Predlogi so povezani s področjem ZUPJS (z avtomatičnim informativnim izračunom in sodelovanji z drugimi organizacijami), s sodelovanjem z uporabniki (npr. s starejšimi) in delom s skupinami, preventivo, storitvami, skrbništvom, področji posvojitev, rejništva, mobilno strokovno službo ter področjem varstva otrok in družine; povezovanjem in sodelovanjem zaposlenih (timsko delo, strokovni sveti), terenskim delom, delom na domu; programi (socialna aktivacija, Neverjetna leta (Home coaching)) ter z dvojnimi vlogami. Nenazadnje pa so navedli tudi predloge, povezane z nadzorom pri delu, področjem interventne službe ter psihoterapije. Predloge so navedli tudi glede podpore MDDSZ (finančna sredstva, prostori).

Glede dela so navajali tudi predloge, povezane z organizacijo (organizacijsko strukturo, organizacijo dela (prerazporeditvami) in sveti zavodov), da bi imeli več časa na razpolago (za poglobljena strokovna sodelovanja z uporabniki, da gredo lahko več na teren, za sodelovanje v strokovnih timih, za izobraževanja, birokracijo, zapisovanje in urejanje dokumentacije) in z upravljanjem podatkov. Prav tako so navajali predloge v zvezi z enotno prakso, odnosi, računalniško podporo, uporabo avtomobilov in razbremenitvijo.

V nadaljevanju so navajali predloge v zvezi z zaposlenimi in v okviru tega so jih največ navedli glede novih dodatnih zaposlitev. Največje pomanjkanje kadra je na področjih programov (npr. Neverjetna leta (Home coaching)), storitev, pomoči na domu, mobilne

strokovne službe, na področju ZUPJS, družine, administracije (tajništvo), pravnih del ter preventive.

Potrebne je več skrbi za zaposlene, kjer so navedli izobraževanja (tudi mentorstva, razvoj zaposlenih in FSD), supervizijo in pripravništva.

V zvezi z zaposlenimi so izražali predloge, povezane z delovnimi mesti: z vodstvenimi funkcijami (pomočniki direktorjev), menjavami delovnih mest (predvsem med različnimi organizacijami) ter koordinatorji za preprečevanje nasilja. Glede profilov zaposlenih so izpostavili potrebo po socialnih delavcih. Želijo pa si tudi več povezovanja, sodelovanja, podpore (tudi mobilni strokovni službi), višje plače in drugačne pristojnosti.

V nadaljevanju so navedli predloge v zvezi z vsebinsko reorganizacijo (tudi časovni vidik – več časa za delo), povezane z javnostjo, informiranjem, mediji in aktivnostmi in trdom za izboljšanje delovanja CSD, kjer so navedli predloge v zvezi z DSDDS, skupino za CSD, strokovnim svetom, strokovnim organom, povezovanjem socialnih delavcev (FSD), analizami, raziskavami, državnimi institucijami (MDDSZ), predstavniki CSD (sindikati), predloge, povezane z uporabniki, in tudi s stavko.

Predlogi so vezani tudi na sodelovanje z drugimi organizacijami, npr. z nevladnimi organizacijami, FSD, policijo, državnimi institucijami, šolami, sodišči in SCSD.

Predlogi, ki so namenjeni MDDSZ, obsegajo spremembe zakonodaje, Pravilnika o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev, finančnih sredstev, komuniciranja (povezano z mediji, PR) in izobraževanj.

#### **4.9. Razvoj (center za socialno delo, socialno delo) v prihodnosti**

Glede razvoja CSD in socialnega dela na CSD so intervjuvanci govorili predvsem o razvoju dela, zaposlenih in organizacije. To so povezovali z zakonodajo in omenjali še razvoj, povezan s prostori. Omenili so potrebne izboljšave delovanja CSD in predvsem vsebinske reorganizacije in razvoja na dolgi rok.

Povezano z delom so izpostavili razvoj strokovnega dela, poenotenje dela, nov dokumentarni sistem Krpan in da bo razvoj informacijskega sistema tudi izziv (spraševali so se o zmogljivosti sistema). Glede razvoja strokovnega dela so omenjali ureditev oblikovanja strokovnega sveta in sodelovanja z drugimi organizacijami – predvsem s sodišči in MDDSZ. Prav tako so navedli razvoj programov – socialnovarstvenih programov, socialne aktivacije, razvoj drugih področij dela, npr. razvoj področja ZUPJS, informativnega izračuna in vpeljava mediacije.

Glede razvoja zaposlenih so navedli kadrovske načrte, nove dodatne zaposlitve (predvsem koordinatorje za invalidsko varstvo) in povezovanje ter strokovni razvoj oz. razvoj stroke – tudi prek aktivov, izobraževanj in skrbi za zaposlene.

Glede razvoja organizacije so omenjali razvoj organizacijske strukture in oblikovanje mobilnih strokovnih timov. Posamezni intervjuvanci so izpostavili, da bo čas pokazal, ali se bodo enote sposobne povezati. Nekateri so glede razvoja izpostavili skrb oz. potencialno slabost, če bi se CSD razvili v smer socialnih uradov. Menijo, da bi se v takem primeru lahko sistem na CSD začel počasi podirati (zaradi odpovedi, pomanjkanja interesa za zaposlovanje na CSD). Spet drugi vidijo možen razvoj CSD v smer neke vrste centrov za varstvo družine, ki naj bi bili le podaljšana roka države oz. sodišča. Povezano z organizacijsko strukturo so navajali, da se lahko zgodi, da se bodo nekateri CSD razdelili na dva dela (ker naj bi bili preveliki). O razvoju mobilnega strokovnega tima so navajali, da je to odlična ideja. Da bodo timi omogočili strokovno podporo in obravnavo zahtevnejših primerov in da naj bi bil to multidisciplinarni tim strokovnjakov.

Povezano z zakonodajo so navajali, da bodo na vsebino delovanja CSD vplivale zakonodajne spremembe, ki so se jim obetale. Predvsem so omenjali Družinski zakonik, ki se je začel uporabljati 15. 4. 2019. Predpostavljali so, da bo Družinski zakonik malo bolje uredil nekatera področja dela in nekateri so rekli, da je dobro, da na CSD niso več odločevalci in da bo odločalo sodišče, spet drugi so v zvezi s tem zakonom izpostavili izzive.

V povezavi z razvojem dela na CSD so navajali, da se bodo mogoče spremembe v nadaljevanju utekle in da ni mogoče predvideti, kaj se bo še spremenilo. Nekateri so pričakovali, da se bodo spremembe stabilizirale v enem letu od reorganizacije in da bo delo v skladu s sloganom reorganizacije "Na teren, bližje k ljudem" v prihodnosti možno. Spet drugi pa so navajali, da naj se v nadaljevanju ne bi spremenilo nič drugega (torej le spremembe, povezane z organizacijsko strukturo), da bi lahko bilo v naslednjih letih še več izzivov, slabše stanje na CSD in da v socialnem delu prihaja nov val, ki naj bi se pokazal v uporabi, povezanem z razmerami na CSD.

Nekateri so omenjali tudi prostorski razvoj, npr. novi prostori za regijski CSD, najeme novih prostorov za skupne službe, ureditev teh prostorov in zagotovitev ustrezne računalniške opreme. V času izvedbe raziskave so prostore tudi označevali. V primeru novih zaposlitev pa bodo nekateri imeli prostorsko stisko.

Na temo razvoja so navedli izboljšanje delovanja CSD in povezano s tem so bili nekateri optimistični in so verjeli in mislili, da naj bi se razmere na CSD izboljšale v nekaj mesecih. Pričakovali so malo manj obremenitev in da bo v roku petih let situacija že boljša. Posamezni

intervjuvanci pa so navedli, da bo za izboljševanje delovanja CSD treba urediti nekatere zadeve tudi v sodelovanju s politiki, odločevalci, saj so povezane z njihovimi vizijami, smernicami. Nekateri vidijo možnosti za spremembe in pri tem izpostavljajo potrebo po političnem delovanju socialnih delavcev. Želijo si izboljšav v smeri poenotenja (organizacijskih sistemov vseh enot, na strokovnem področju), upajo, da bo več možnosti za poglobljeno strokovno delo in da bodo imeli zadosti kadra in časa, da bi lahko delali s primernim številom uporabnikov kakovostno in uporabnikom prilagojeno.

Povezano z razvojem so omenili tudi vsebinsko reorganizacijo. Ta bo omogočila pravo reorganizacijo njihovega strokovnega dela. Zavedajo se, da je vsebinska reorganizacija dolgotrajen proces, da pa bi lahko s tem dosegli bistvene izboljšave na vsebinskih področjih dela in da se bo šele ob tej reorganizaciji videlo, kakšne bodo možnosti za boljšo uporabo konceptov socialnega dela.

Izpostavili so, da razvoj poteka na dolgi rok in da se bodo po določenem času spremembe ustalile. V času izvedbe raziskave še ni bilo mogoče ustrezno oceniti prednosti in pomanjkljivosti reorganizacije, te bodo vidne šele po daljšem času. Posamezniki na dolgi rok pričakujejo, da se bo ločilo strokovno delo na opravila, povezana z ZUPJS, in na delovanje, ki je povezano z zaščito družine (kot naj bi imeli tudi v drugih državah).

#### **4.10. Drugo**

Pri tej temi, ki je povezana z drugimi vidiki, ki so jih izpostavili intervjuvani, so najpogosteje izpostavljali družbene razmere. Omenjali so hitre spremembe v družbi, skrb glede morebitne nove družbene krize, mnenja o tem, da je naša družba avtorska in nazadnjaška. Ob tem pa si ljudje želijo živeti v domačem okolju in imeti tam zagotovljeno vso potrebno skrb, podporo in pomoč, če jo potrebujejo. Izpostavili so, da ljudje razmišljamo različno.

Glede zaposlovanja menijo, da so možnosti za zaposlitev vedno boljše (nekateri grede tudi v tujino) in da je ljudem vedno bolj pomembno, da delajo na tistem področju, kjer radi delajo. Tudi zato opažajo pomanjkanje delavcev v Sloveniji in potrebo po delavcih iz tujine.

V povezavi s kadri so izpostavili še pomen izobraževanj (npr. različne psihoterapevtske šole) in (ne)ustreznost kompetenc za delo z uporabniki.

V okviru teme drugih vidikov so poročali tudi o pravicah – da ima vsaka oseba po ustavi in ZUP pravico, da se na nekaj pritoži.

Na glavna raziskovalna vprašanja bom strnjeno odgovoril v razpravi in sklepih.

## 5. Razprava in sklepi

V razpravi in sklepih bom na podlagi zapisanih rezultatov odgovoril na glavna raziskovalna vprašanja, ki so navedena v formulaciji izzivov, problemov.

### *Katere so bile na CSD glavne spremembe ob izvedeni reorganizaciji?*

Na CSD so bile glavne spremembe ob reorganizaciji povezane z zaposlenimi, ki so doživeli spremembe pri izvajanju dela (organizacijske spremembe, nov informacijski sistem, spremembe zakonodaje, načinov komuniciranja, v neposrednem delu z uporabniki) in v pogojih za delo (prostori, financiranje, vodenje ...). Glavne spremembe so bile povezane tudi z zunanjo podobo CSD, informiranjem, uporabniki, odprtimi vprašanji, programi, vsebinsko reorganizacijo, učinki reorganizacije in nasiljem.

Najbolj izstopajo izjave, povezane z zaposlenimi, predvsem spremembe glede vodstvenih funkcij, saj so dobili nove v. d. direktorja. Veliko sprememb so zaznali na področju dela pri uveljavljanju pravic iz javnih sredstev – z reorganizacijo se je odločanje o letnih pravicah premestilo na službo ZUPJS na regijskem CSD, na nekaterih enotah CSD so si delo drugače razdelili, na drugih enotah CSD so imeli bolj individualizirano sodelovanje z uporabniki, odločanje o vlogah je včasih zamujalo.

Nekateri intervjuvani pa sprememb niso zaznali.

Pri primerjavi področij, kjer so opazili spremembe in kjer jih niso, je razvidno, da so nekatera področja v obeh sklopih. Iz tega lahko sklepamo, da obstajajo razlike v zaznavanju sprememb. Spremembe so intervjuvani socialni delavci, zaposleni kot strokovni delavci, in vodstvo CSD oz. v. d. direktorja CSD navedli v enaki meri, to, da ni sprememb, pa so v večji meri navedli socialni delavci, zaposleni kot strokovni delavci.

Ključne spremembe so bile povezane z zunanjo podobo CSD (nov logotip CSD, novi, poenoteni elektronski podpisi med CSD, nove glave v dopisih), informiranjem glede sprememb (zaposlenih, uporabnikov, sodelujočih organizacij), odprtimi vprašanji (prijave na izobraževanja, selitve na nove lokacije, prepošiljanje pošte med enotami CSD, vsakodnevnim pojavljanjem novih vprašanj, ki so jih sproti reševali), učinki reorganizacije (lažji, več nadzora CSD), posveti (imeli so posvet na FSD glede reorganizacije) in informativnim izračunom (vodja tega projekta se je zamenjala in v Državnem zboru je bilo glasovanje glede predstavitve realizacije informativnega izračuna).

Sprememb ni bilo v povezavi s statutom s tega vidika, da za njegovo sprejetje ni bilo treba sodelovati s projektno skupino na MDDSZ.

Reorganizacija pomeni preurejanje, vnašanje sprememb (Dinamični model vodenja, 2022).

Organizacija se odloči za reorganizacijo takrat, ko želi biti bolj zadovoljna z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov, ali da bi bilo delo bolj enakomerno razporejeno. To pomeni, da se v organizaciji spremeni hierarhijo odločanja, spremeni odgovornosti oziroma pristojnosti ali ukine oddelke in naredi projektno strukturo in tako dalje. Pri reorganizaciji gre za spremembo načina odločanja, sistemske spremembe in v delovno okolje se vnaša nove prijeme (Pavlica Krajnc, 2006).

Pri reorganizaciji CSD so vnesli spremembe v smislu organizacijske strukture, pretoka podatkov, hierarhije odločanja, sprememb odgovornosti oz. pristojnosti, šlo je za spremembe načinov odločanja, za sistemske spremembe. Spremenila se je organizacija dela, kar je bilo bolj ugodno za MDDSZ (ker sta komunikacija MDDSZ s CSD in nadzor MDDSZ nad CSD lažji, ker jih je le 16 in ne več 62), večinoma pa se vsebina dela CSD ni spremenila.

### ***Kaj vidijo zaposleni in vodje kot prednosti in kaj kot pomanjkljivosti izvedene reorganizacije CSD?***

Najpogostejše prednosti, ki so jih navajali tako zaposleni kot vodje, so povezane z organizacijsko strukturo, konkretnije z regijskim CSD in v okviru tega skupne službe (finančno-računovodska služba, kadrovsko-pravna služba, služba ZUPJS). V povezavi z zaposlenimi pa so najpogosteje navajali prednosti, povezane z delovnimi mesti, konkretnije s pomočniki direktorjev – da se bodo lahko bolj ukvarjali s strokovnimi zadevami, strokovnim vodenjem enot CSD, dajanjem strokovne podpore zaposlenim, ker so razbremenjeni upravljaljskega dela, ki je preneseno na regijski CSD na direktorja CSD. Veliko večino prednosti so navajali v. d. direktorja, le manjši del pa socialni delavci, ki so strokovni delavci.

Med izzivi in pomanjkljivostmi pa so pogosto omenjali predvsem tiste, ki so povezani z delom, konkretnije s strokovnim delom (največ s področjem ZUPJS). Čeprav smo videli, da so nekateri menili, da so nova delovna mesta pomočnikov direktorjev prednost, pa so dugi v tem videli pomanjkljivost. Tudi sicer so največ poročali prav o izzivih in pomanjkljivostih na drugih področjih (uporabniki, informiranje in komuniciranje, sodelovanje z državnimi institucijami ipd.).

Pavlica Krajnc (2006) navaja, da mora organizacija najprej zaznati izziv, težavo in potrebo po spremembi, šele potem naj se loti reorganizacije. Še bolje pa je, da organizacija najprej

izvede reorganizacijo na papirju, ker dokler nima predvidenih vseh možnih izidov, naj ne izvaja reorganizacije v praksi.

Menim, da pri reorganizaciji CSD niso najprej zaznali vseh izzivov, težav, potreb po spremembi in da se niso šele potem lotili reorganizacije. Predpostavljam, da mogoče načrtovanje na papirju ni bilo dovolj natančno, oziroma je bilo narejeno na podlagi pomanjkljivih informacij. Ker se je med raziskavo pojavilo veliko opisov pomanjkljivosti in manj izpostavljenih prednosti, najbrž o teh vnaprej ni bilo ustreznega razmisleka.

V okviru reorganizacije se spreminja struktura in hkrati poenostavlja procese, kar je izziv za vse vpletene. Ves čas je treba prilagajati delovanje celotne organizacije, spremljati in prilagajati stroko, tržne odzive in trženjske pristope ter ne nazadnje sami sebe. Ves čas se je treba izobraževati, delati na fizični in psihični kondiciji ter graditi svojo osebnost. Pri reorganizaciji ni vedno nujno, da se z njo privarčuje in rezultati se lahko precej razlikujejo. Preden se izvaja reorganizacija, je treba postaviti cilje in se vprašati, kaj se želi doseči (Dinamični model vodenja, 2022).

Iz številnih identificiranih pomanjkljivosti, ki jih opažajo intervjuvani, lahko sklepam, da se med reorganizacijo CSD temu niso posvetili v dovolj veliki meri in da sprememb (tako pozitivnih kot negativnih) niso ustrezno spremljali.

***Kateri dejavniki podpirajo izvedeno reorganizacijo v smislih, kot je bila zastavljena, in kaj jo ovira?***

Dejavniki, ki podpirajo reorganizacijo, so bili viri podpore, zaposleni, informiranja in posveti, prostori, testiranje informativnega izračuna in obstoječa dostopnost CSD. Takšni dejavniki so bili tudi vključevanje sindikatov v proces reorganizacije, angažiranje nekaterih posameznikov, nova organizacijska struktura – nekateri takšni dejavniki so bili že pred reorganizacijo (posveti) – urejenost nekaterih zadev na CSD in izboljšanje delovanja CSD.

Dejavniki, ki so ovirali reorganizacijo, so bili povezani z nekaterimi vidiki v zvezi z zaposlenimi, prostori, neznanim, nepredvidenim, tehničnimi vidiki, državnimi institucijami (MDDSZ), dodatnimi postopki in novo zunanjo podobo CSD.

V zvezi s podporo so intervjuvani v največji meri izpostavljali podporo MDDSZ, povezano z zaposlenimi pa sodelovanje med zaposlenimi. Podporo so poleg MDDSZ nudili zaposleni na CSD in na SCSD. To govori o tem, da so bili zaposleni pripravljeni narediti dodatno delo, da so uredili in opravili naloge, nekateri so se dodatno angažirali. Menim, da je pomembno, da vsi zaposleni na CSD v prihodnosti samoiniciativno, aktivno skupaj sodelujejo in delujejo tako, da se izboljša delovanje CSD.

V povezavi z ovirami so v zvezi z zaposlenimi največkrat omenjali premalo zaposlenih na CSD, nato pa tudi ovire, povezane s prostori CSD (prostorski pogoji, dogovarjanje za najem prostorov, želijo si imeti nove prostore, novo opremo). Vidimo, da kljub precej izzivom, ki so bili omenjeni v prejšnji točki, interjувani nisto izpostavili veliko ovir. Sklepamo lahko, da so za izzive tudi sami iskali poti, da bi reorganizacijo čim bolje izpeljali. Hkrati pa tak rezultat nakazuje, da je tudi morebitne prihodnje spremembe možno izpeljati, sploh če bi omogočile bolj kakovostno strokovno delo na CSD.

Spremembe organizacije dela so ključne za prilagajanje aktualnim razmeram in organizacijo dela je treba ves čas preverjati, ali je v danem trenutku res najprimernejša, kar pomeni, da bi reorganizacija morala potekati ves čas in brez omejitev (Pavlica Kranjc, 2006).

Intervjuvanci so navedli, da časovnica reorganizacije CSD ni bila primerna, prav tako menijo, da bi bilo bolje, če bi se nanjo bolje pripravili in bi lahko bili aktivno vključeni v sodelovanje za pripravo in izvedbo reorganizacije vsi sodelujoči, povezani s CSD (vsi zaposleni, uporabniki, druge sodelujoče organizacije ipd.). Na CSD reorganizacija ni stalna aktivnost in zato ima omejitve. Čeprav so na MDDSZ obljubili, da se bo nadaljevala z vsebinsko reorganizacijo, se to še do danes ni zgodilo.

Pri reorganizaciji je pomembno, da sodeluje ves kolektiv, ker jo bodo tako najhitreje izpeljali. Pomembno je, da se upošteva predloge zaposlenih, ker izzive in problematiko sami najbolje poznajo. Z upoštevanjem njihovih predlogov bodo tudi bolj motivirani za spremembe. Ovira pri reorganizaciji smo lahko tudi ljudje, ker smo vajeni delati na ustaljene načine, reorganizacija pa nam to onemogoča, saj se je treba opravi lotiti drugače, torej se moramo najprej reorganizirati sami (Dinamični model vodenja, 2022).

### ***Kakšna je in kakšna bo vloga profila socialnih delavcev na CSD?***

Vloga profila socialnih delavcev na CSD je in bo povezana z direktivami, nalogami, delom, kompetencami socialnih delavcev, pomenom in pomembnostjo njihove vloge, lastnostmi socialnih delavcev, sindikati, vplivi na vloge socialnih delavcev, številom zaposlenih socialnih delavcev, SCSD, z zanimanji socialnih delavcev ter s spremembami za socialne delavce.

Ključne ugotovitve so, da so interjувani najbolj pogosto izpostavljali pomen strokovnega dela in v okviru tega področje interventne službe, prav tako pa so pogosto omenjali kompetence socialnih delavcev in v okviru tega njihove izkušnje.

V povezavi z vlogo profila socialnih delavcev interjувanci niso uporabljali teoretskega besednjaka. Glede tega, kaj konkretno znajo kot socialni delavci, so o tem govorili zelo na splošno. To nakazuje, da med (vsaj interjувanimi) socialnimi delavi še ni prisotno ustrezno in

natančno ubesedenje kompetenc. Opaziti je, da ni tako vidna oz. da ni zelo izpostavljena strokovna terminologija in da govorijo v vsakdanjem jeziku. Tako je v kontekstu izobraževanja treba več pozornosti posvetiti temu, da bodo socialni delavci znali uporabljati strokovno terminologijo, ko bodo opisovali svoje delo.

Profesionalne vloge socialnih delavcev opisuje Charles Zastrow (1992, str. 14–15). Naštevajo vloge, kot so usposobljevalec, povezovalec, zagovornik, aktivist, svetovalec, pogajalec, iniciator, pospeševalec, načrtovalec, organizator, koordinator, konzultant, mobilizator, raziskovalec in druge.

Compton in Galaway (1986, str. 427–437) opisujeta še druge profesionalne vloge socialnih delavcev, ki so učitelj, posrednik, svetovalec, koordinator/nosilec primera, oskrbovalec, priskrbovalec.

Peter Lüssi (1990, str. 92–94) namesto pojma profesionalne vloge uporablja pojem načini ravnanja v socialnem delu. Opisane načine ravnanja je mogoče prevesti v profesionalne vloge in na ta način se lahko prepozna svetovanje/svetovalec, pogajanje/pogajalec, interveniranje/izvajalec ukrepov, zastopanje/zastopnik, priskrbovanje/priskrbovalec in oskrbovanje/oskrbnik.

Posamezne profesionalne vloge socialnih delavcev se med seboj prepletajo in jih je izziv natančno razločevati, gotovo pa izražajo bistvo predmeta socialnega dela, ki se z njihovo pomočjo uresničuje. Gre za zagotavljanje pomoči, varstva, doseganja razvojnih možnosti in za socialno vključevanje in z vsem tem pri uporabniku in v njegovem socialnem okolju dosežemo želene spremembe. Zaradi kompleksnosti in pestrosti profesionalnih vlog je pomembno, da se socialni delavec zaveda, katero izmed njih v konkretnem primeru opravlja in da to tudi pojasni svojim uporabnikom in drugim udeležencem v procesih sodelovanj, podpore in pomoči (Milošević-Arnold, 2000, str. 258).

### ***Kako kakovostno lahko socialni delavci zaradi izvedene reorganizacije opravljajo socialno delo na CSD?***

Socialni delavci imajo različna mnenja glede tega, kako kakovostno lahko opravljajo socialno delo na CSD po izvedeni reorganizaciji. Pri možnostih za kakovostno izvajanje socialnega dela na CSD so pomembni vidiki dela, zaposlenih, organizacije, aktivni, ključni dejavniki za kakovost socialnega dela, aktivnosti, izboljševanje delovanja CSD, raziskave kakovosti, vidiki kakovosti socialnega dela pred reorganizacijo in prepričanja socialnih delavcev.

V zvezi s strokovnim delom so v največji meri izpostavljali pomen sodelovanja z uporabniki, v povezavi z zaposlenimi pa skrb zase in podporo. Pri tem so velikokrat omenjali izobraževanje, znanje in vedenje. Sporočali so, da delajo dobro in da znajo delati dobro, se pa soočajo s kar nekaj izzivi, ki jih ovirajo, da bi lahko kar najbolj kakovostno opravljali svoje delo. Želijo si, da bi si lahko vzeli čas za uporabnike, da lahko dobro poskrbijo zase, da ne izgorijo. Le na tak način lahko potem omogočajo boljše storitve in izkušnje uporabnikom. Morajo poznati koncepte socialnega dela, jih uporabljati. Omogočenega jim mora biti dovolj časa.

V pripravi na reorganizacijo CSD so pobudniki reorganizacije govorili o izboljšanju razmer za boljše strokovno delo, a po reorganizaciji ni bilo več govora ali ukrepov za podporo strokovnemu napredku. Dobili so centralizirano vodenje, centralizirane finance, centralizirano kadrovanje in dosti izzivov pri vsakodnevnem delu na CSD. Iz manjših so dobili velike, toge in slabše delujoče regijske CSD, manj povezane z lokalno skupnostjo in uporabniki (Cafuta, 2019).

Pomemben del delovanja CSD je sodelovanje z drugimi organizacijami, zato je treba omogočiti ustrezne okoliščine in razmere za dobro medsebojno sodelovanje, ki bo koristilo uporabnikom, ki pridejo na CSD po podporo in pomoč (Žnidar, Rape Žiberna, Rihter, 2020).

V zadnjem obdobju se prepogosto dogaja, da so socialne delavke pri delu prisiljene izbirati zadeve glede na prioritete (ter tudi že prioritete znotraj prioritet) in le gasijo požare. CSD imajo znanja in izkušene, visoko strokovne, usposobljene strokovne delavce, ki so pripravljene posredovati znanje mladim, zagnanim sodelavcem, a nujno potrebujejo kadrovske okrepitve, da bodo imeli čas za pravočasna, individualna in poglobljena strokovna sodelovanja z vsakim uporabnikom in socialno delo izvajali v skladu z najnovejšimi smernicami stroke. V času epidemije so imeli zaradi še večjih obremenitev še dodatne kadrovske izzive, stiske, zato želijo, da država v načrte okrevanja prebivalstva vključi tudi dodatno zaposlovanje na CSD (Osojnik, Bravc, Repar Justin, Fekonja in Kralj, 2021).

Številne spremembe zakonodaje in reorganizacija so zelo vplivale na delo CSD. Že dlje časa opozarjajo na to, da so kadrovsko podhranjeni, in dokler se tega ne lotijo sistematično in ta osnovni problem vzamejo kot izziv, ne morejo naprej tako, kot želijo. Namesto, da bi bili usmerjeni v podporo in socialno krepitev svojih uporabnikov, se ukvarjajo sami s seboj, z lastnim preživetjem (na robu izgorelosti), s slabo strokovno samopodobo, saj nimajo dovolj družbene moči (Ilešič Toš, 2022).

### ***Kakšni so konkretni predlogi v zvezi z reorganizacijo CSD?***

Konkretni predlogi v zvezi z reorganizacijo CSD so povezani s področjem dela, zaposlenimi, vsebinsko reorganizacijo, javnostjo, informiranjem, mediji, aktivnostmi, z izboljševanjem delovanja CSD, sodelovanji z drugimi organizacijami, MDDSZ, izvajanjem, uresničevanjem predlogov, financiranjem, s predlogi, ki so jih imeli že pred reorganizacijo, kakovostjo CSD in prostori.

Najbolj izstopajo predlogi, povezani s strokovnim delom, konkretnije s področjem ZUPJS, kjer predlagajo hitrejše postopke, manj birokratskega dela in več konkretnih, poglobljenih, strokovnih, socialnodelovnih sodelovanj z uporabniki. Pri predlogih, povezanih z zaposlenimi, najbolj izstopajo tisti, povezani s potrebami po novih, dodatnih zaposlitvah na CSD. V tem magistrskem delu je zbrano kar nekaj konkretnih predlogov, ki so priložnost za izboljšanje delovanja CSD. Upoštevanje teh bi pomenilo, da je slišan glas socialnih delavcev in direktorjev CSD, ki najbolj vedo in poznajo situacijo in stanje na CSD in kaj potrebujejo. Prav tako je smiselno, da organizacije, ki so pomembne za delovanje CSD (MDDSZ, SCSD, SZS, sindikati, FSD ipd.), skupaj z zaposlenimi na CSD in uporabniki CSD te predloge preverijo in delujejo z vsemi svojimi močmi, da najboljše predloge čimbolje in čimprej uresničijo.

Glede na ugotovitve moje raziskave je smiselno uvesti nekatere od predlogov, ki jih v svojem delu navaja Zega (2020). Zakon o socialnem varstvu je treba posodobiti in nekatere člene prilagoditi strokovnemu socialnemu delu. Za predlog zakona je treba razpisati dlje trajajočo razpravo, v kateri lahko sodeluje strokovna javnost. Stroke, odločevalci in drugi udeleženci morajo sprejeti konsenze na področju socialnega varstva prek skupnih sodelovanj, v katera je treba vključiti organizacije na področju socialnega varstva, izobraževalne institucije ter nacionalne odločevalce, ki oblikujejo smernice delovanj, in druge organizacije. Podatke glede preobremenjenosti zaposlenih je treba preveriti, ker lahko ministrstvo potrebo po dodatnih kadrih utemelji le na osnovi resničnih in točnih podatkov. Treba je sprožiti pobude glede uvedbe namenskih postavk za izobraževanja, da se tako tudi letni zneski za izobraževanja na različnih CSD ne bi razlikovali. Postopke je treba pospešiti in zmanjšati število administrativnih izzivov, ovir in zato je treba tudi sistem Krpan uskladiti z drugimi informacijskimi sistemi. Storitveni in svetovalni del CSD je treba okrepiti; prva socialna pomoč mora znova postati temeljna naloga CSD in morda bi bilo smiselno, da bi se ZUPJS in letne pravice ločilo od CSD ali da bi se nekatera določena javna pooblastila preneslo le na ZUPJS (Zega, 2020).

### ***Kakšno mnenje imajo zaposleni o razvoju CSD in izvajanju socialnega dela na CSD v prihodnosti?***

Razvoj CSD in razvoj izvajanja socialnega dela na CSD v prihodnosti bo osredotočen na vidike dela zaposlenih, organizacijo, zakonodajo, prostore, izboljšanje delovanja CSD, vsebinsko reorganizacijo, s poudarkom na razvoju na dolgi rok.

Ključna in najpogostejša omemba v zvezi s strokovnim delom je bil Družinski zakonik, kjer so intervjuvani predpostavili, da bodo potrebne spremembe. V povezavi z zaposlenimi si razvoja ne predstavljajo brez izobraževanja. Potrebe in želje po izobraževanju so velike. Zaposleni imajo o razvoju CSD in izvajanju socialnega dela na CSD v prihodnosti različna mnenja. Nekateri menijo, da če se bo vlagalo v CSD, v razvoj zaposlenih in da jim bo omogočeno najboljše možno kakovostno strokovno delo, bo razvoj dober in v pravo smer. Le če bo dobro poskrbljeno za zaposlene in s tem za uporabnike, kar je naloga CSD, lahko pričakujemo ustrezen razvoj socialnega dela. Če ne bo dovolj finančnega vložka predvsem v nove zaposlitve, če ne bodo poskrbeli za omogočanje razmer za kakovostno strokovno sodelovanje zaposlenih z uporabniki (kar pomeni ustrezno skrb za zaposlene v smislu pridobivanja najboljših možnih kompetenc), pa je možno, da se bo še naprej zmanjševala kakovost strokovnega socialnega dela na CSD. Nekateri celo menijo, da bi v takem primeru CSD postali socialni uradi, ki ne bi mogli ustrezno poskrbeti za uporabnike. Menim, da lahko rešitve in najboljše možne odgovore poiščejo sodelujoči skupaj – zaposleni na CSD, državne institucije, politične stranke, uporabniki in vse sodelujoče organizacije.

Tudi Ilešič Toš (2022) glede socialnih delavk meni, da je pomembno, da stalno dopolnjujejo znanje, ki so ga pridobile v času študija. Že zdaj lahko pokažejo zelo veliko primerov dobrih praks. Uporaba sodobnih konceptov socialnega dela daje možnosti za stalni razvoj. V praksi socialnega dela je veliko mikroinovacij. Prav tako je pomembno sodelovanje v timih, skupnostno socialno delo in usmerjenost k skupnim projektom. Socialne delavke se morajo intenzivno ukvarjati s sabo in z lastno samopodobo, pri tem pa lahko pomagajo supervizija, kontinuirano izobraževanje in stalna strokovna podpora FSD – to so njihovi viri moči, saj se z navedenim krepijo, skrbijo same zase in za svoj strokovni razvoj, ker socialno delo je stroka, znanost in delo (Ilešič Toš, 2022).

Tudi sam sem se precej angažiral za izboljšanje delovanja CSD. Najprej s tem magistrskim delom. Izvajal sem intervjuje in pogovore s socialnimi delavci in zaposlenimi na različnih CSD, na različnih enotah CSD. Februarja 2019 sem sodeloval na skupščini o reorganizaciji CSD na FSD in zelo aktivno sodeloval pri Iniciativni skupini udeleženk in udeležencev skupščine o reorganizaciji CSD. Pripravili smo peticijo o reorganizaciji, naredili internetni blog, Google

mail skupino in imeli tudi Klube socialnega dela na različnih CSD po Sloveniji (na CSD Posavje in CSD Severna Primorska, dogovorjeni smo bili tudi že za naprej, a je načrte prekinila epidemija). Delne rezultate tega magistrskega dela sem predstavil na konferenci projekta Erasmus+ LIFE na FSD, na 7. kongresu socialnega dela, o tej temi sem poročal in spodbujal pogovore in aktivnosti tudi v DSDDS. Sem tudi soavtor polemike in dveh izvirnih znanstvenih člankov, ki so v letu 2019 in 2020 izšli v reviji Socialno delo na temo reorganizacije CSD. Leta 2020 sem se tudi prvič redno zaposlil na CSD Gorenjska, kjer sem v obdobju dveh let, do leta 2022, delal na različnih delovnih mestih, na enoti CSD Kranj kot strokovni sodelavec za prejemke in oprostitve II – koordinator lokalne mreže, postpenalna obravnava, občinske denarne pomoči in nato kot sodelavec v programu Reintegracijski center v Domu Vincenca Drakslerja ter na enoti CSD Škofja Loka kot sodelavec v programu Dnevni center za otroke in mladostnike DC Ω. Tako sem tudi osebno in profesionalno delovno izkušal raznovrstno delo na CSD in se tudi v okviru tega dela aktivno trudil in prispeval za izboljšanje delovanja CSD. Maja 2021 sem se povezal s strateškim svetom za socialno politiko in tudi tam dal predloge za izboljšanje delovanja CSD neposredno predsednici tega sveta in evropski poslanki. Predloge sem večkrat posredoval vsem parlamentarnim strankam v različnih mandatih in se maja 2022 povezal s politično stranko Levica, ki je v sedanji vladi. V avgustu 2022 sem se dogovoril za sestanek na MDDSZ, na katerem so sodelovali državni sekretar, člani kabineta ministra, generalne direktorice direktoratsv za družino in za socialne zadeve na MDDSZ, pisci člankov o reorganizaciji, ki so bili izdani v reviji Socialno delo, predstavniki SCSD, FSD, SZS, obeh sindikatov (SINCE07 in Sindikat zdravstva in socialnega varstva Slovenije), socialna inšpekcija ter strokovni delavci, zaposleni na CSD. Vse to menim, da so tudi prednosti moje raziskave in da krepijo zaupanje v verodostojnost, kredibilnost in integriteto te moje raziskave.

Nadaljnje prednosti moje raziskave so še:

- Da gre za poglobljene intervjuje: časovna dolžina intervjujev je bila od najkrajšega, ki je trajal triintrideset minut, do najdaljšega, ki je trajal štiri ure in trideset minut. Povprečna dolžina trajanja intervjujev je dve uri in tri minute, skupna dolžina intervjujev je dvaintrideset ur in sedeminpetdeset minut.
- Da gre za poglobljeno analizo intervjujev: v analizi je nastalo vse skupaj šest tistoč tristo petindvajset kod, v povprečju tristo petindevetdeset kod na intervju.
- Da je raziskava z analizo potekala v daljšem obdobju, ki je trajalo štiri leta in devet mesecev: od prvega meseca reorganizacije, ki je bil oktobra 2018, do junija 2023. Zaradi tega so vidni takojšnji učinki reorganizacije, zaradi dolgoročnega, dolgotrajnega in aktivnega spremljanja delovanja CSD in aktivnega delovanja za izboljšanje delovanja

CSD in sodelovanj z veliko zaposlenimi na CSD in pomembnimi organizacijami, povezanimi s CSD. Vse te pridobljene izkušnje v vseh teh letih tudi krepijo zaupanje v verodostojnost, kredibilnost in integriteto te moje raziskave.

- Da je raziskava potekala takoj ob začetku reorganizacije, v prvem mesecu (oktobra 2018) in se zato v intervjujih dobro vidi takojšnje učinke reorganizacije, vse prednosti, izzive, proces reorganizacije ipd., s čimer so se takrat soočali do vključno petega meseca po reorganizaciji (februar 2019).
- Med raziskavo sem v vseh teh letih ves čas spremljal delovanje CSD in aktivno deloval za izboljšanje delovanja CSD. Najprej sem spremljal delovanje CSD le kot študent FSD, nato kot raziskovalec za to magistrsko delo, nato prek Iniciativne skupine udeleženk in udeležencev skupščine o reorganizaciji centrov za socialno delo, delovanje CSD sem lahko v nekaterih delih spremljal tudi prek študentskega dela na Inštitutu Republike Slovenije za socialno varstvo (od marca 2019 do novembra 2019), kasneje sem se v letu 2020 tudi za dve leti redno zaposlil na CSD na različnih delovnih mestih. Ves ta čas sem glede delovanja CSD aktivno deloval tudi v DSDDS, še posebej v obdobju od marca 2019 do marca 2021, ko sem bil član izvršnega odbora DSDDS in tudi kasneje, ter tudi v sedanjem mandatu od marca 2023 naprej, ko sem član in predsednik nadzornega odbora DSDDS. Prek vseh teh aktivnosti in tudi različnih predstavitev delnih rezultatov te raziskave na različnih in številnih strokovnih dogodkih (nekateri med njimi sem tudi sam organiziral in pri nekaterih izmed njih bil tudi eden izmed organizatorjev) sem rezultate te raziskave ves čas preverjal in dobival povratne informacije (od zaposlenih na CSD in tudi od drugih strokovnjakov iz pomembnih organizacij, povezanih z delovanjem CSD).

Pomanjkljivosti moje raziskave so:

- Intervjuji so bili izvedeni od oktobra 2018 do februarja 2019, zato so podatki malo starejši. A kljub temu menim, da so še vedno precej relevantni, aktualni in uporabni, ker se na CSD še vedno soočajo s precej izzivi, ki so ugotovljeni v tej raziskavi, saj še ni bila izvedena vsebinska reorganizacija CSD in so lahko tudi vsi zbrani predlogi koristni in uporabni za izboljšanje delovanja CSD.
- Da ni v raziskavo vključenih večje število zaposlenih.
- Da niso v raziskavo vključeni še uporabniki CSD, pomočniki direktorjev, zaposleni na drugih organizacijah, ki sodelujejo s CSD, med njimi npr. tudi z MDDSZ, SCSD ipd.

Menim, da so zaradi prednosti raziskave in tudi kljub nekaterim njenim pomanjkljivostim ugotovitve veljavne in posplošljive ter tudi aktualne in uporabne za izboljšanje delovanja CSD. To je tudi eden od namenov raziskave, tudi zato, ker še ni bila izvedena vsebinska reorganizacija CSD in se rezultati in predlogi te raziskave lahko uporabljajo za kar najboljše možne konkretne priprave in uresničenje vsebinskih reorganizacij CSD oz. izboljšanje delovanja CSD.

## 6. Predlogi

### 6.1. Predlogi

- Vezani na zaposlene na CSD:
  - o Kadrovski viri: Okrepiti je treba vlogo profila socialnih delavcev na CSD. MDDST mora zagotoviti pogoje, da bodo lahko kar najbolj kakovostno izvajali strokovno socialno delo; da se izboljša kakovost in hitrost komuniciranja zaposlenih na CSD z uporabniki, med zaposlenimi, z drugimi organizacijami; da se izboljša povezovanje, sodelovanje med vsemi povezanimi s CSD; da sveti zavodov CSD v prihodnje hitreje in bolj pripravljeno ter profesionalno sprejmejo statut ob reorganizacijah in izboljšanjih delovanja CSD.
  - o Skrb zase: da MDDSZ bolje in zelo dobro skrbi za zaposlene, da se kontinuirano ves čas krepi kompetence socialnih delavcev in tudi, da ne bi več doživljali nasilja uporabnikov v odnosu do njih; da se aktivno deluje tudi na izboljšanju odnosov med zaposlenimi na CSD; da se poglobljeno in kontinuirano reflektira prepričanja, ki jih imajo socialni delavci v zvezi z možnostmi kakovostnega izvajanja socialnega dela na CSD.
- Vezani na finance: CSD potrebujejo od MDDSZ več finančnih sredstev za nove dodatne zaposlitve, kontinuirana najkakovostnejša izobraževanja in supervizije za zaposlene na CSD, da bodo strokovno okrepljeni. Na ta način bo možno izboljšanje kakovosti strokovnega, socialnega dela na CSD (MDDSZ naj npr. tudi predpiše izobraževanja za skrbnike). Treba je povišati plače zaposlenih na CSD. Uporabnikom je treba hitreje izplačevati nekatere denarne pomoči (izredne denarne socialne pomoči, pogrebne, posmrtnine) in boljše oskrbeti, da ni zamud pri odločitvah o vlogah na področju ZUPJS in posledično izplačilih. Potrebna je sprememba zakonodaje glede odločanj o finančnih pravicah uporabnikov – ali je to zadeva CSD, ali se lahko nekatera odločanja prerazporedijo na nekatere druge organizacije.
- Vezani na prostore: MDDSZ mora poskrbeti za ustrezne prostorske pogoje na CSD, da lahko vsi zaposleni izvajajo strokovno socialno delo in zaupne strokovne socialnodelovne pogovore. Zato v pisarni me more biti več zaposlenih hkrati. Pisarne pa morajo biti ustrezno opremljene in označene ter dostopne za uporabnike.
- Vezani na strokovno delo:

- Da se uresničuje slogan reorganizacije; da se izboljšuje vodenje CSD; da se razrešuje vsa odprta vprašanja na CSD; da se okrepi programe CSD; da se evalvira vse učinke reorganizacije CSD (pozitivne, negativne, dolgoročne ipd.); da se preišljeno in v sodelovanju z vsemi akterji sprejemajo predlogi novih sprememb; da se izboljšujejo tehnična, računalniška, informacijska oprema, delovanje, zmogljivost in podpora; da se izboljšuje delovanje aktivov; da se izboljšuje dostopnost CSD vsem, ki so povezani s CSD; da se izboljšuje delovanje nove organizacijske strukture; da se uresniči informativni izračun.
- Sodelovanje z MDDSZ: MDDSZ mora bolj slediti zaposlenim na CSD v njihovih predlogih za izboljšanje delovanja CSD; komuniciranje in sodelovanje med MDDSZ in CSD je treba izboljšati tako, da je ves čas zelo kakovosten dialog med CSD in MDDSZ, da bolj intenzivno in poglobljeno sodelujejo, da se ves čas intenzivneje, odprto pogovarjajo o vseh izzivih in rešitvah za izboljšanje delovanja CSD, za kar naj poskrbijo MDDSZ in zaposleni na CSD tako, da imajo redna vsakotedenska delovna srečanja; MDDSZ mora uvideti, da ni pomembno npr. le, koliko je rešenih vlog (statistika), ampak da so pomembni kakovostni, strokovni, socialnodelovni pristopi, s katerimi zaposleni na CSD sodelujejo z uporabniki. Rezultat naj bodo najbolj možne kakovostne storitve za uporabnike, prek katerih ti krepijo svoje moči in kar najbolje možno dosegajo cilje, ki se jih definira v instrumentalni definiciji izziva, problema. Vsebinsko reorganizacijo naj skupaj v sodelovanju z vsemi povezanimi s CSD izvajajo CSD in MDDSZ; zaposleni na CSD potrebujejo s sodelovanjem z MDDSZ odkrivati in uveljavljati rešitve za izboljšanje delovanja CSD; področja socialnega varstva je treba posodabljeti.
  - Da se okrepi sodelovanje z drugimi organizacijami.
- Vezani na javnost, medije: da CSD okrepijo sodelovanje z javnostjo, mediji, da se izboljša informiranje uporabnikov, razjasnijo pričakovanja do CSD, izboljša zunanja podoba CSD in izvaja tudi pozitivna promocija CSD (lahko tudi v sodelovanju z MDDSZ prek službe za odnose z javnostmi).

## 6.2. Predlogi za nadaljnje raziskovanje

- Predlagam redne raziskave, za kar naj bo odgovorno MDDSZ, pogledov uporabnikov, vseh zaposlenih na CSD in sodelujočih s CSD glede zadovoljstva z delovanjem CSD in glede predlogov za izboljšanje delovanja CSD.
- Predlagam raziskovanje glede kakovosti izvajanja socialnega dela po reorganizaciji, za kar naj bo odgovorno MDDSZ, na različnih področjih dela CSD, na različnih delovnih mestih, različnih enotah CSD.
- Predlagam raziskave MDDSZ in FSD za spremljanje vseh učinkov reorganizacije – pozitivnih, negativnih, dolgoročnih ipd.
- Predlagam raziskave sodelovanja med CSD in drugimi organizacijami, ki naj jih delajo MDDSZ in FSD.
- Predlagam raziskovanje sodelovanja socialnih delavcev in CSD s političnimi strankami za izboljšanje delovanja CSD, kar naj delata FSD in DSDDS.
- Predlagam poglobljene raziskave glede konkretnih načrtov in priprav vsebinskih reorganizacij CSD, ki naj jih delajo MDDSZ, FSD, DSDDS in da se vključuje tudi vse druge akterje, ker na CSD niso zaposleni samo socialni delavci in je smiselno vključevati tudi druge stroke.
- Predlagam raziskave glede možnosti za izboljšanje intenzivnejših povezovanj, sodelovanj strokovnih, socialnih delavcev na CSD in glede tega, da se krepí glas stroke pri izboljšanju delovanja CSD. Te naj delajo FSD in DSDDS.
- Predlagam raziskave glede poenotenj strokovnega, socialnega dela – kako poenotiti različne načine izvajanj strokovnega, socialnega dela med različnimi strokovnimi, socialnimi delavci na CSD. Opravijo naj jih MDDSZ in FSD.

## 7. Uporabljena literatura

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture – Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Andersen, T. (1994). Reflection on Reflecting with Families. V Sh. McNamee & K. J. Gergen, (ur.), *Therapy as social construction* (str. 54–67). London: Sage.
- Barker, R. L. (1995). *Social Work Dictionary*. Silver Spring: NASW Press.
- Beeby, M. & Simpson, P. (2008). Creative dialogue. V M. Broussine, (ur.), *Creative methods in organizational research* (str. 54–69). Sage: Los Angeles, London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore.
- Bernik, B. (2018). *Zagovorništvo uporabnic in uporabnikov centrov za socialno delo* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Boštjančič, E. & Temen, S. (2016). Organizacijska psihologija. V Bajec, B., Boštjančič, E. & Temen, S. *Človek, delo in organizacija: pregled psiholoških področij in perspektiv* (str. 165–222). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Broussine, M. (ur.) (2008). *Creative methods in organizational research*. Sage: Los Angeles, London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore.
- Cafuta, I. J. (2019). Centri za socialno delo po reorganizaciji. *Socialno delo*, 58 (1), 79–86. Pridobljeno 31. 5. 2023 s <https://www.revija-socialnodelo.si/mma/Centri-2019-1.pdf/2019053014582907/>
- Centri za socialno delo Slovenije. (2022a). *Dejavnosti centrov za socialno delo*. Pridobljeno 2. 5. 2022 s <https://www.csd-slovenije.si/>
- Centri za socialno delo Slovenije. (2022b). *Delovna področja centrov za socialno delo*. Pridobljeno 2. 5. 2022 s <https://www.csd-slovenije.si/delovna-podrocja/>
- Colnar, S., Dimovski, V. & Grah, B. (2018). Integrated social work management model in the Republic of Slovenia. *Socialno delo*, 57(3), 189–207.
- Compton, B. & Galaway, B. (1987). *Social Work Processes*. Chicago: The Dorsey Press.
- Čačinovič Vogrinčič, G., Kobal, L., Mešl, N. & Možina, M. (2015). *Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebne stika*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo: Littera picta.
- Čačinovič Vogrinčič, G. & Mešl, N. (2019). *Socialno delo z družino: soustvarjanje zelenih izidov in družinske razvidnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

- Deetz, S. (2011). Organizational research as alternative ways of attending to and talking about structures and activities. V D. A. Buchanan & A. Bryman, (ur.), *The Sage handbook of organizational research methods* (str. 19–38). Sage: London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore.
- Dinamični model vodenja. (2022). *Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija*. Pridobljeno 2. 5. 2022 s <https://www.dynamicleadership.management/sl/novi-zapisi/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija/>
- Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije. (2018). *Novinarska konferenca*. Pridobljeno 6. 8. 2018 s <https://dsdds.splet.arnes.si/>
- Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije. (2022). *Izjava za javnost*. Pridobljeno 2. 5. 2022 s <https://dsdds.splet.arnes.si/2018/11/27/izjava-za-javnost/>
- Franklin, C. & Jordan, C., (1999). *Family Practice: Brief Systems Methods for Social Work*. Brooks/Cole Publishing Company, USA, England, Canada.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Hanekamp, H. (1992). Intervizija. *Socialno delo* 33(6), 503–506.
- Heller, F. (2006). Action research and research action: family of methods. V C. Cassell & G. Symon, (ur.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (str. 349–361). Sage: London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Hepworth, D. & Larsen, J. A. (1993). *Direct Social Work Practice*. Pacific Grove, Cal.: Brooks/Cole.
- Hoffman, L. (1994). A reflexive Stance for the family Therapy. V Sh. McNamee & K. J. Gergen (ur.), *Therapy as social construction* (str. 7–24). London: Sage.
- Ilešič Toš, V. (2022). Pogledi socialnih delavk in delavcev na sedanost in prihodnost: Spremembe, stiske in izzivi. V Mesec, B., Rihter, L. & Petrović Jesenovec, B. (ur.), *Prihodnost socialnega dela: stroka, politika, akcija: 8. kongres socialnega dela: zbornik povzetkov: 16. in 17. november 2022, Terme Zreče, hotel Vital* (str. 12). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, 2022 (Ljubljana: Klik biro).
- Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Juneja, P. (2022). Management Study Guide. Pridobljeno 31. 5. 2023 s [https://www.managementstudyguide.com/organizing\\_function.htm](https://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm)

- Kocmut, M. (2012). *Reorganizacija storitvenega podjetja* (Diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kodele, T. & Mešl, N. (ur.) (2016). *Družine s številnimi izzivi: soustvarjanje pomoči v skupnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Kodele, T., Šeme, M., Mešl, N., Šugman Bohinc, L., Kustec, K. & Jagrič, A. (2022). *Predlogi za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo*. Neobjavljeno.
- Kuzmanič Korva, D., Perkovič, M., Kovač, J., Rapoša-Tanjšek, P. & Flaker, V. (2004). *Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Skupnost CSD Slovenije.
- Ličen, K. (2020). *Centri za socialno delo – na razumevanju travme utemeljene organizacije* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Lüssi, P. (1990). Sistemski nauk v socialnem delu. *Socialno delo*, 29 (1–3), 81–94.
- Lüssi, P. (1991). *Systemische sozialarbeit*. Bern: Haupt.
- Mesec, B., Rape, T. & Rihter, L. (2009). *Načrtovanje raziskave: študijsko gradivo za interno uporabo, Metodologija raziskovanja v socialnem delu 1* (str. 79–86). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mešl, N. & Kodele, T. (2016a). Udejanjanje sodobne doktrine socialnega dela: od obravnavanja strank k sodelovanju z ljudmi. *Socialno delo*, 55(3), 109–122.
- Mešl, N. & Kodele, T. (ur.) (2016b). *Co-creating processes of help: collaboration with families in the community*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Milošević-Arnold, V. (2000). Profesionalne vloge socialnih delavcev pri delu s starimi ljudmi, *Socialno delo*, 39(4 – 5), 253–262.
- Milošević-Arnold, V., Vodeb Bonač, M., Erzar, D. & Možina, M. (1999). *Supervizija – znanje za ravnanje: priročnik za supervizijo kot proces učenja za strokovno ravnanje in osebni razvoj*. Ljubljana: Socialna zbornica Slovenije: J. Vovko.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2018). *Reorganizacija centrov za socialno delo*. Pridobljeno 6. 8. 2018 s [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/sociala/reorganizacija\\_centrov\\_za\\_socialno\\_delo/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/reorganizacija_centrov_za_socialno_delo/)
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Munson, C. E. (1995). *Clinical Social Work Supervision*. New York: The Haworth Press.

- Osojnik, A., Bravc, M., Repar Justin, U., Fekonja S. & Kralj, I. (2021). Pomanjkanje kadrov zavira razvoj. *Delo* 17. 8. Pridobljeno 1. 6. 2023 s <https://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/pomanjkanje-kadrov-zavira-razvoj/>
- Parton N., O'Byrne P. (2000). *Constructive social work: towards new practice*. New York: Palgrave.
- Pavlica Krajnc, M. (2006). Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija. *Podjetnik*. Pridobljeno 31. 5. 2023 s <http://www.podjetnik.si/clanek/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija-20061005>
- Portal GOV.SI. (2022). *Centri za socialno delo*. Pridobljeno 2. 5. 2022 s <https://www.gov.si teme/centri-za-socialno-delo/>
- Potočan, V. & Dabić, M. (2012). *Managementska orodja v poslovnem okolju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rape Žiberna, T. (2019). *Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Rape Žiberna, T., Žnidar, A., Cafuta, I. J. & Flaker, V. (2019). Reorganizacija centrov za socialno delo: kaj se pravzaprav dogaja? *Socialno delo*, 58 (2), 145–154. Pridobljeno 8. 5. 2022 s [https://www.revija-socialnodelo.si/mma/4\\_pol.pdf/2019071711244810/](https://www.revija-socialnodelo.si/mma/4_pol.pdf/2019071711244810/)
- Rape Žiberna, T., Cafuta, I. J., Žnidar, A. & Flaker, V. (2020). Začetna analiza stanja po izvedeni reorganizaciji. *Socialno delo*, 59 (1), 5–27. Pridobljeno 8. 5. 2022 s [https://www.revija-socialnodelo.si/mma/1\\_ziberna\\_caf.pdf/2020062312131735/](https://www.revija-socialnodelo.si/mma/1_ziberna_caf.pdf/2020062312131735/)
- Rihter, L. & Šugman Bohinc, L. (2016). Konstruktivno socialno delo kot gibalno soustvarjalnega dialoga. *Socialno delo*, 55(4), 213–215.
- Rosenfeld, I. (1993). *Abstracts*, EASSW Conference, Torino.
- Rosič, J. (2018). *Vloga koordinatorjev v projektu socialne aktivacije* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo. Pridobljeno 8. 5. 2022 s <https://egradiva.fsd.unilj.si/ediplome/senddoc/2140>
- Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
- Saleebey D. (ur.) (1997). *The strenght perspective in social work practice*. New York: Longman.
- Schabracq, M. J. (2007). *Changing organizational culture. The change agent's guidebook*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sitar, S. (2008). *Reorganizacija Centra za socialno delo Maribor* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Sitar Surić, S. (2016). *Uporaba in razvijanje teoretskih konceptov socialnega dela v praksi centrov za socialno delo* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Skupnost centrov za socialno delo Slovenije. (2004). *Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji: končno poročilo k raziskovalni nalogi*. Ljubljana.
- Skupnost centrov za socialno delo Slovenije. (2022). *Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo*. Pridobljeno 2. 5. 2022 s <https://www.scsd.si/katalogi/katalog-javnih-pooblastil/>
- Toplak, M. (2013). *Reorganizacija podjetja in vloga zaposlenih* (Magistrsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Valenčič, J. (2001). Nekateri aktualni pogledi na vprašanja pristojnosti za odločanje v družinsko-pravnih zadevah. *Kaljenje*, 2(4), 46–55.
- Vila, A. (1983). *Teorija i praksa funkcioniranja organizacije*. Zagreb: Informator, 1983.
- Vries, S. de & Bouwkamp, R. (1995). *Psihosocialna družinska terapija*. Logatec: Firis.
- Zakon o socialnem varstvu (ZSV)* (2007). Ur. l. RS, št. 3/07 – uradno prečiščeno besedilo, 23/07 – popr., 41/07 – popr., 61/10 – ZSVarPre, 62/10 – ZUPJS, 57/12, 39/16, 52/16 – ZPPreb-1, 15/17 – DZ, 29/17, 54/17, 21/18 – ZNOrg, 31/18 – ZOA-A, 28/19, 189/20 – ZFRO in 196/21 – ZDOsk). Pridobljeno 2. 5. 2022 s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO869>
- Zakon o socialno varstvenih prejemkih (ZSVarPre)* (2010). Ur. l. RS, št. 61/10, 40/11, 14/13, 99/13, 90/15, 88/16, 31/18, 73/18 in 196/21 – ZDOsk). Pridobljeno 31. 5. 2023 s <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5609>
- Zakon o spremembah in dopolnitvi Zakona o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (ZUPJS-H)* (2018). Ur. l. RS 77/18. Pridobljeno 31. 5. 2023 s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2018-01-3752?sop=2018-01-3752>
- Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (ZUPJS)* (2010). Ur. l. RS, št. 62/10, 40/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 14/13, 56/13 – ZŠtip-1, 99/13, 14/15 – ZUUJFO, 57/15, 90/15, 38/16 – odl. US, 51/16 – odl. US, 88/16, 61/17 – ZUPŠ, 75/17, 77/18, 47/19, 189/20 – ZFRO in 54/22 – ZUPŠ-1). Pridobljeno 31. 5. 2023 s <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4780#>
- Zastrow, Ch. (1992). *The Practice of Social Work*. Belmont, Cal.: Wadsworth Publishing Company.
- Zastrow, Ch. & Kirst-Ashman, K. K. (1997). *Understanding Human Behavior and the Social Environment*. Whitewater: Nelson-Hall Series in Social Work, University of Wisconsin.

Zega, Ž. (2020). *Vsebinska reorganizacija centrov za socialno delo* (Diplomsko delo).

Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Žnidar, A., Rape Žiberna, T. & Rihter, L. (2020). Reorganizacija centrov za socialno delo kot izziv za uporabo sodobnih konceptov socialnega dela. *Socialno delo*, 59 (2/3), 147–162.

Pridobljeno 8. 5. 2022 s [https://www.revija-socialnodelo.si/mma/4\\_znidar\\_Rape\\_ziberna\\_Rihter.pdf/2020062314035742/](https://www.revija-socialnodelo.si/mma/4_znidar_Rape_ziberna_Rihter.pdf/2020062314035742/)

## 8. Priloge

### 8.1. Priloga 1: Vodili za intervjuje

Vodilo za intervjuje z v. d. direktorja:

- Katere so prednosti in katere pomanjkljivosti reorganizacije CSD?
- Kateri so tisti dejavniki, ki Vam olajšujejo vpeljavo reorganizacije in kaj so tisti, ki jo otežujejo?
- Ste dobili kakšno podporo pri izvedbi reorganizacije s strani MDDSZ? Kakšna podpora je bila, kako jo ocenjujete, kaj bi še potrebovali?
- Kaj se že trenutno kaže kot prednost reorganizacije CSD?
- Kaj se že trenutno kaže kot pomanjkljivost reorganizacije CSD?
- Kako vidite vlogo profila socialnih delavcev/k na CSD (kakšna je/bo)?
- Kaj menite, da se lahko spremeni z reorganizacijo?
- Kakšna organizacijska struktura bi v največji meri omogočala uporabo teoretskih konceptov socialnega dela na CSD in ali Vam bodo takšno organizacijsko strukturo omogočili?
- Ali lahko socialne delavke, socialni delavci zaradi reorganizacije bolj kvalitetno opravljajo socialno delo na CSD in kaj so ključni dejavniki, ki jim omogočajo bolj kakovostno delo?
- Kakšni so Vaši predlogi v zvezi z reorganizacijo CSD?
- Kakšen razvoj CSD si želite v prihodnosti?
- Kakšne načine/oblike in kakšne razvoje izvajanja socialnega dela na CSD si želite v prihodnosti?

Vodilo za intervjuje s socialnimi delavkami, socialnimi delavci:

- Kako je na vašem CSD potekala (in še poteka) reorganizacija?
- Kaj menite, da se bo (ali se je mogoče že) spremenilo z reorganizacijo?
- Kaj vidite kot ključne prednosti?
- Kaj vidite kot ključne pomanjkljivosti?
- Kako ste izvajali Vaše delo pred reorganizacijo?
- Kako ga izvajate zdaj?
- Katere koncepte in metode socialnega dela si želite z reorganizacijo uporabljati v večji meri? Kako ocenjujete možnosti, da bi to res lahko počeli?
- Kaj bi bilo potrebno zagotoviti?
- Kakšna organizacijska struktura bi v največji meri omogočala uporabo teoretskih konceptov socialnega dela na CSD in ali Vam bodo takšno organizacijsko strukturo omogočili?
- Kakšni so Vaši predlogi v zvezi z reorganizacijo CSD?

## 8.2. Priloga 2: Primer prepisa enega intervjuja

### 8.2.1. Socialna delavka G (SG)

Datum: 18. 2. 2019

Trajanje pogovora: 1 ura 51 minut

Označbe:

SD – socialna delavka

A – jaz

A: Težje si vse zapišeš, ane, pa spremljaš, pa hkrati...

SG: Ne moreš, ja, ja, ja, ful težko je, če ne, am...

A: Ok, a vprašanja ste kaj pogledali?

SG: Nekaj sem ja, ampak moram reči, da nisem se pa pripravila sedaj tako, da bi si odgovore že...

A: A Vam dam ta vprašanja, če potrebujete?

SG: Lahko, lahko, ja, ja, ja...

A: Tu spodaj ta so, ta so Vaša.

SG: Ja.

A: Ta sem direktorje spraševal, ta so pa Vaša.

SG: Aha.

A: Saj so večinoma podobna, no, am... potem pa, ne vem, lahko greva po vprašanjih, pa če bi imeli kakšen uvod kakor... saj malo ste že začeli, da je bilo na hitro izpeljano...

SG: Ja, malo sem ti tako povedala, ane, da v bistvu reorganizacija, kot je bila, je bila zelo, moram reči... to sedaj pač jaz lahko osebno, za sebe govorim, ane, kako sem jo jaz doživela pa kako pač mi je bilo kot strokovni delavki, da se mi je v bistvu zdelo oz. zdelo... pač je bila v bistvu na hitro, ja, izpeljana (SG1), am... v bistvu premalo načrtovana...

A: Mhm...

SG: Predvsem v smislu... am... v smislu skupnega načrtovanja torej ministrstva, stroke socialnega dela, da bi, da bi v bistvu se naredil en konkreten plan – kakšna organizacija pa bi, glede na pač sodobne koncepte socialnega dela, lahko kaj doprinesla v bistvu v praksi (SG2), ane. V bistvu je bil en veliki – ta slogan "Na teren, bližje ljudem" (SG3), ki pa se sedaj izkazuje kot res samo slogan (SG4) in dejansko v bistvu to, vsaj kolikor jaz opažam, sedaj jaz lahko pač, kolikor jaz opažam, v bistvu to, ta reorganizacija do sedaj se pravi ni prinesla (SG5), ane, kako je na našem centru potekala oz. še poteka...

A: Da ni prinesla tega, ni prinesla tega slogana ali kako naj temu rečem?

SG: Bližje ljudem, ja, ja, to se mi zdi, da v bistvu tega cilja do sedaj pač časovno, lahko, da se bo izkazalo kdaj kasneje (SG6), da pa je, ampak se pravi sedaj, ta kratki rok, ane, od oktobra do sedaj, v bistvu ni, bom rekla, ni videti, da bi, ni opaziti, da bi bili strokovni delavci kaj več bližje ljudem ali pa več na terenu ali pa kakorkoli no, am... tako, da ni zmanjšala te birokracije, kot je pač bilo v bistvu obljubljeno (SG7), bom rekla, no...

A: Mhm, mhm...

SG: Ker pričakovali moram reči, da strokovni delavci tako nismo tega, smo že vnaprej vedeli, da v bistvu se ta reorganizacija ne bo končala v tem smislu, da bo kar sedaj vse lepo in krasno (SG8) ane, am... saj pravim razlog pa je verjetno res v tem prehitrem koraku, ki je bil narejen iz strani ministrstva, am... da so zelo pohiteli s to reorganizacijo (SG9) in nenačrtovano skupaj s stroko, ane...

A: Mhm...

SG: To je po mojem bistven ta feler ali kako bom rekla pod narekovaji bil...(SG10)

A: A pa niste bili nič povabljeni ali vključeni v tem tekom tega procesa ali, ne vem, kakorkoli, ker včasih dostikrat slišiš, ne vem, saj so bili povabljeni, tudi stroka je sodelovala, nekaj v temu smislu...

SG: Ne vem, pravzaprav kolikor vem, kaj dosti ne (SG11). Sedaj koliko je bila fakulteta, ne vem, ker pač jaz sem zaposlena na centru sedaj. Kar se tiče – strokovni delavci smo se nekako zorganizirali in tudi pisma pisali tam pač takrat proti reorganizaciji naj se ne zgodi na ta način, kot se je, ker smo jo predvideli, da pač ne bo dobra (SG12), smo... takrat nas je fakulteta v bistvu strokovne delavce pri tem podprla (SG13), am... ampak reorganizacija v bistvu pa vseeno... pač šla na nek način skozi, ane (SG14), tako da sedaj bom rekla, da pač ali je bil kdo povabljen... Ker strokovni delavci ponavadi nismo, ane, ponavadi povabijo ali direktorja ali pač...

A: Mhm...

SG: Direktorji so sodelovali, sedaj pa kako so oni pa načrtovali... Po mojem bolj organizacijsko, kot pa, kot pa iz nekega res strokovnega vidika (SG15), ane...

A: Mhm...

SG: Tako, da sedaj... edino kar se meni, da ne bom samo negativnih, kar se je meni dobro zdelo pri tej reorganizaciji je ločiti te letne pravice, ki so bile že pred letom 2011 itak ločene (SG16).

A: Mhm, mhm...

SG: Pa jih je potem ta Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev, am... združil, ane, z vsemi pravicami ostalimi – denarno pomočjo, izrednimi pomočmi, am... ker je pač na nek način država imela večji nadzor nad porabo teh sredstev (SG17), am... je v bistvu to, ta reorganizacija spet predvidila, da bi bilo ločeno. To je dobro, ker dejansko tisto niso pravice ljudi, ki so na nek način, am, am, ane, da... niso to pravice do, do socialnih teh transferjev, to so pravice pač, ki so splošne.

A: Mhm...

SG: Ki jih imajo tudi ljudje, ki so... v bistvu nimajo, ne vem, nekega slabega ekonomskega stanja ali pa tako hudo slabega (SG18), ane.

A: Kje pa je prej to bilo, am, te, am, letne pravice, a je bilo tudi na centru ali je bilo nekje drugje?

SG: Ja, tudi, ampak to je bilo ločeno.

A: Aha, že prej je bilo ločeno, aha.

SG: Ja, ja, ja, to je bilo na nek način ločeno od pravic – od izredne in pa redne denarne pomoči, so bile ločene pravice – otroški dodatek, štipendije in te stvari, ki so pač splošne (SG19), bom rekla.

A: Mhm...

SG: Za vso prebivalstvo, ane, pač, da lahko vsak da vlogo, am... in takrat seveda so socialne delavke predhodno posledično imele malo bolj stik z ljudmi, ki so potrebovali pomoč (SG20), ker so v bistvu delale s temi ljudmi, ko so pa se te pravice posplošile, je pa to masovno... masovno so začeli dajati pač ljudje vloge k tem socialnim delavkam, ane, ki v bistvu bi morale se ukvarjati z ljudmi, ki so v stiski, ane (SG21). Tako, da ta reorganizacija v bistvu je to predvidila, se pravi te letne pravice posebej, kar je pa mogoče bom rekla pozitivna stran te

reorganizacije, pa bo mogoče na dolgi rok prinesla pač ta učinek, bom rekla, v prvotno stanje, kot je bilo. Drugače pa sedaj pri nas kako je potekala – tu imaš eno vprašanje...

A: Mhm, mhm...

SG: Am... ja, tako, ane, v bistvu najprej smo pač bili seveda nezadovoljni zaposleni, večino, no, ne morem reči sedaj vsi, ampak kar večina pač je nekako bila nezadovoljna ravno s tem, ker pač reorganizacija ni bila... Nismo bili vključeni pravzaprav, ane, z, kot, kot strokovni delavci, kot tisti, ki delamo, ki vemo kaj, am, kaj pač bi rabili (SG22) ali kako naj rečem.

A: Ja, kaj... Ne, kar povejte...

SG: Ja, ja...

A: Ne, v bistvu me zanima kako, kako, da se tudi sami mogoče niste kaj ali povezali ali ste se ali...

SG: Saj pravim, da smo.

A: Nekaj ste rekli, da ste pisali, ane, am...

SG: Smo ja, ja, imeli smo kar tako, bom rekla, en, am, eno, am, mogoče prepozno, ja, mogoče je bilo prepozno, ampak smo se.

A: Kdaj pa, kdaj pa ste se to, am...?

SG: Hja, kaj jaz sedajle vem kako, koliko časa je to bilo pred to reorganizacijo, ampak nekaj časa pred je bilo, mogoče dva meseca (SG23), ne vem.

A: Aha, se pravi, se pravi poleti sedaj nekje, če prav razumem, aha.

SG: Ja, ja, ja, sedaj tako težko rečem, ker malo že ne vem točno kdaj smo to, ampak smo dosti, dosti strokovnih delavcev je bilo takrat združenih. V bistvu prvič bom rekla, da pač, kolikor jaz pač v svojih letih dela sem opazila, da smo se res združili strokovni delavci in smo rekli – to ni dobro (SG24).

A: Hm, zanimivo, poglej, to pa še nisem slišal...

SG: Ane, ja, imeli smo tudi na ta račun en posvet v Ljubljani na fakulteti...

A: A to... a to junija, ko je bilo?

SG: Potem pa junija, ja, ja, junija...

A: Takrat junija vem, da je bil nek...

SG: Ja, ja, ta...

A: Liljana je tudi sodelovala...

SG: Mhm...

A: Pa ste potem nekaj napisali in tako, pa društvo je bilo meni se zdi, ja...

SG: Ja, prišli so tudi, ja tako, društvo, prišli so tudi iz ministrstva, skupnosti pa tako (SG25), ampak v bistvu ni bilo več poti nazaj, no, ali pa kako, hm...

A: Mhm, mhm, mhm...

SG: Tako, da v bistvu smo bili tudi v končni fazi preslišani takrat (SG26). Saj pravim, mogoče smo prepozno začeli opozarjati, ane, tako da v bistvu je... smo bili nezadovoljni. Reorganizacija se je zgodila in potem smo se pač na nek način morali prilagoditi (SG27). Drugo nam nekako ni preostalo, am... Sedaj kako je potekalo to... Pravzaprav je v tisti prvotni fazi bilo malo seveda težje (SG28). Sedaj smo se malo prilagodili (SG29), ampak pač kar je meni najbolj mogoče sedaj težko pri tem, da dejansko ni nekih posebnih učinkov tega, ane...

A: Mhm...

SG: Da bi sedaj lahko rekli, ok, smo mi v bistvu, smo nekaj morali veliko vložiti energije, smo, smo delali, ampak za nekaj, ane, tukaj pa v bistvu ni učinka, ane, pravega, bom rekla, ane...

A: Aha, aha, aha...

SG: Kljub sedaj vsem tem poteku reorganizacije, ane (SG30) ...

A: A čisto nič ali razen to, ko ste rekli, da se to sedaj malo ločuje, ane, nekako, če prav razumem...

SG: To mogoče, ampak...

A: Je nek občutek, da ni se nič kaj preveč spremenilo...

SG: Sedaj koliko, bom rekla, kolikor se s kolegicami pogovarjam, predvsem temi, ki delajo denarne pomoči, am... ni... Ta reorganizacija njim ni nič olajšala že itak prevelikih količin vlog, tega, da v bistvu so na nek način birokrati in da v tej količini vlog ne morejo delati socialnega dela, ane in to je velika stiska tudi za strokovne delavke, ker dejansko bi one želele, ampak pri količini vlog, ki jih imajo, je zelo težko karkoli, ane, narediti (SG31)...

A: Mhm...

SG: Tako, da je v bistvu to sedaj, kako bom rekla, mogoče je prišlo do teh organizacijskih sprememb, am... se pravi, da so manjši centri se združili pod en večji center (SG32), am... sedaj kako so to oni doživeli, ne vem, pač, kolikor dobim podatke. Nič kaj dosti, pač, mislim pozitivno, bom rekla, pač, seveda prej so bili samostojni, sedaj so pač pod večji center (SG33), am...

A: Mhm, mhm...

SG: Ampak to so neke organizacijske spremembe, ane...

A: Ja, razumem...

SG: Ki mogoče so prinesle neke spremembe, čisto na nivoju nekih organizacijskih zadev, ne pa na strokovnem področju, ane (SG34) ... Tako, da ta reorganizacija v bistvu ni bila vsebinsko pripravljena (SG35). Bila je organizacijska, da so se združili centri iz ne vem koliko jih je prej bilo... 56?

A: 62...

SG: 62 na 16 centrov, da imamo 16 direktorjev, ne več 62. Da v bistvu se je bolj centraliziralo, torej vse skupaj (SG36). Ni pa, ni pa bilo vsebinskih nekih sprememb (SG37), no, ki bi sedaj rekli, ok smo, bomo, ane... Ker tudi obljubljeno je bilo, ja, sedaj v bistvu po eni strani s temi slogani – bomo šli na teren, bližje k ljudem (SG38), po drugi strani pa so že v naprej nas opozarjali, na koncu, ja, saj to ni vsebinska organizacija, ampak je organizacijska. O vsebini se bomo pa kasneje pogovarjali... pa se ne (SG39) ... zaenkrat...

A: Mhm, sedaj mogoče je fajn, da kar odpreva to, kako naj temu rečem, to vsebinsko...

SG: Ja...

A: Ker ta moja nekako naloga, nekako delam, probam tudi nekako kot pripravo na vsebinsko ali kako naj temu rečem oz. probam zbirati mnenja, no...

SG: Aha...

A: Tako, da če želite, lahko že sedaj oz. vmes no, pač poveste kaj vsebinsko Vi vidite kaj bi bilo treba nekako urediti, spremeniti, izboljšati, am...

SG: Ja... Jaz mislim, da je pač treba se vse skupaj res načrtno lotiti, ane. Načrtno v tem smislu, da dejansko, am... Prvo kot prvo seveda, da, da moramo začeti prepoznavati kaj je socialno delo in da v bistvu tudi v tem smislu teh pač sodobnih konceptov prilagajamo organizacijo (SG40). Ker, če mi imamo organizacijo, ki ne sledi tem konceptom, v bistvu jih ne moremo izvajati, ane (SG41)... Je seveda delež tudi posameznika koliko uporablja te koncepte, katera socialna delavka, ali, ali dela na nekem delovnem mestu socialna delavka ali dela pravnik ali pa

pač kateri drugi profil (SG42), ampak kljub temu je treba seveda pač pripraviti zadeve, kot da delamo socialno delo, ane... In v tej smeri, ker drugače pač lahko res vsak dela, ne vem, pač neko področje dela, am... in ga dela pač kot sam ve in zna ane (SG43)...

A: Dajva, če je možno, čim bolj konkretno, kako Vi to vidite, kako bi to nekako uredili, am...

SG: Am... ja, recimo pač treba npr. za področje socialnega dela z družino npr. čisto konkretno, am... je treba poznati, se pravi, da je treba tam pač v bistvu v katerikoli storitvi delati pač, ne vem, v delovnem odnosu, iz perspektive moči in tako naprej, saj, ane, to poznamo (SG44)...

A: Mhm, mhm...

SG: Am in se pravi, da za takšno delo potrebujemo, ne vem, toliko in toliko ljudi za toliko in toliko uporabnikov (SG45), ker dejansko, če dela strokovna delavka delo s tridesetimi družinami, v bistvu je veliko težje, seveda lahko uporablja, ampak veliko težje je uporabljati koncepte socialnega dela, kot če jih imaš 10 (SG46)...

A: Mhm, mhm...

SG: Ane, v bistvu ta časovni vidik je zelo pomemben pač v socialnem delu, ker vseeno za obiske na domu in za v bistvu delovni odnos rabiš določen čas, ane...

A: Mhm...

SG: To, da ti vzpostaviš kontakt z družino, am, in tako naprej (SG47), tako da v bistvu za neko res delo, socialno delo, kot je pač predvideno iz vidika pač sedaj sodobnih konceptov, rabiš, rabiš nek čas (SG48) in normative bi morali tudi prilagoditi seveda temu, ane (SG49), tako da to je sedaj pač primer enega področja...

A: Mhm, mhm...

SG: Ali pa, če vzamem denarne pomoči npr. V bistvu strokovne delavke na denarnih pomočeh, bom rekla, socialna delavka na denarnih pomočeh... ne vem koliko vlog, ampak govori se o 200, ne vem, še več vlogah (SG50) ... To pomeni torej, da ima v bistvu na dan, ne vem, ogromno število uporabnikov, ki potrebujejo njo, kot pomoč, ane... Zadnjič je ravno kolegica, ki dela na tem področju, to razlagala. Mogoče bi lahko tudi za ta kontakt, bi mogoče ona tudi lahko kaj povedala. Ampak je govorila o ogromni številki, ne vem, mislim, da jih je rekla, da je 40 uporabnikov sprejela na dan. Mislim, am... to je nemogoče, da ti vzpostaviš delovni odnos, da v bistvu narediš edinstveni delovni projekt pomoči, kje šele, da greš k uporabniku na dom, da vidiš torej kje mu lahko pomagaš, da skupaj načrtujeta pomoč (SG51). Pa je to v končni fazi pri denarni pomoči tudi potrebno...

A: Mhm, mhm...

SG: Ane, ne govorimo samo o, ne vem, področjih družine ali pa, ne vem, nasilja ali pa, kaj pa vem, vseh drugih področjih, ampak gre za tudi pri teh področjih dela (SG52) in to se pravi ta časovni vidik recimo bi bilo treba zelo, zelo opredeliti, ane (SG53)...

A: Mislim, saj čas v bistvu je, ane, na splošno, ane, ampak sedaj, če prav razumem, v smislu premalo je ljudi oz....

SG: Premalo je ljudi, tako (SG54)...

A: Kako bi to, am... shendlali, ane, da bi se to razporedilo...

SG: Ja, ja, tako...

A: Sedaj mogoče tukaj kako ...

SG: Seveda je, potrebni so normativi, ki so že tako... Saj imamo ta katalog del in nalog, ampak seveda jih je treba upoštevati, ane (SG56)... Pa tudi seveda vsake toliko posodobiti in prilagoditi, ane (SG55)...

A: Aha, bi bilo treba, ja, ja, se pravi upoštevati te, ki so že, pa še posodobiti te...

SG: Ja, tako, tako, tako...

A: Mogoče bi bilo fino tukaj, no, če mi konkretno okvirno poveste koliko Vi vidite, koliko bi bilo treba ljudi zaposliti ali za cel, celo enoto ali za cel center ali za področja, tako, če mi lahko konkretno poveste, no...

SG: To je sedaj tako težko reči, ker ne poznam toliko konkretno. To bi mogoče direktorica bolj vedela...

A: Mhm, mhm, mhm...

SG: Ampak vsekakor mislim, da je količinsko... so strokovni delavci preobremenjeni, ane (SG57), sedaj koliko točno, sedaj kateri, ane... Ker jaz nimam vpogleda, kot strokovna delavka, koliko so pač drugi obremenjeni (SG58), ampak, am... v bistvu za kvaliteto dela in takšnega, kot si pač ga mi želimo, da bi ga lahko opravljali v bistvu res nimamo časa, ane (SG59) in to je eno, am... Drugo pa je seveda to, da, da v bistvu se na določena delovna mesta so enega hipa zaposlovali tudi recimo pač drugi profili ljudi, kjer v bistvu pa rabimo koncepte socialnega dela. In pač normalno je tudi, da dejansko pač ti teh konceptov ne morejo poznati...

A: Mhm, mhm...

SG: Ane, to ni njihova recimo stroka (SG60), po drugi strani pa se socialne delavke tudi kdaj, am, bom rekla, prilagodimo drugim strokam, am in recimo pač uporabljamo mogoče malo manj teh res socialno delovnih konceptov, am, ker v bistvu nimamo te, te, kako bom rekla, te strokovne samozavesti, am in se potem, ne vem, ko pišem recimo mnenje za sodišče, malo prilagodimo, am... malo prilagodimo s pravnim jezikom, malo, am, ane (SG61), tako da tudi to je v bistvu pa potem ta vidik, ki pa je osebni vidik vsakega, vsake socialne delavke, ane. Koliko pa vnaša svojih, am, svojega znanja, ki ga imamo socialne delavke ali pa delavci, no, am, veliko, ampak koliko ga dejansko v svojo prakso tudi potem vnašamo, ane. Eno je to koliko pač lahko, koliko pa pač, am, ga, ane (SG62) ... Tako, da jaz mislim, da je pač... konkretno bi bilo dobro pogledati posamezna področja, ne vem, v socialnem delu z družino, pa področja pod to kaj spadajo. Kaj je recimo v primerih razvez, kaj je v primerih osebnih pomoči, kaj je v primeru pomoč družini za dom, to so pač te, te naloge, ki jih mi izvajamo, to so v katalogu nalog... del in nalog. Po vseh teh nalogah socialnega dela bi morali pogledati (SG63) skupaj – se pravi ministrstvo, fakulteta, ljudje iz prakse mogoče tudi, seveda, ane in nekako skupaj najti, skupaj najti eno, am, en kompromis ali pa bom rekla ali pa eno možnost na vseh teh področjih, se pravi koliko... Da se posodobijo na teh področjih normativi (SG64) in tudi torej, da se na nek način pogleda kako pa bi lahko ta področja obogatili z večjim vnosom konceptov socialnega dela, ane... Se pravi, da bomo mi lažje v praksi delali in bili tudi podprti pri tem svojem delu ali kako naj rečem, ane... Da potem ne rečejo: "Ah, saj v bistvu nam je vseeno kake koncepte vi uporabljate..." (SG65), am... "...samo pač, da je delo narejeno v končni fazi...", ane, "...da je odločba narejena, sedaj kaj ste pa vi vmes delali, ane (SG66)..." Ampak, da se pravi je pomemben proces dela – torej kako delamo, ne samo koliko delamo, ampak tudi kako delamo (SG67). Se pravi, če je družina v pomanjkanju – finančnem in pridejo zaprositi za izredno pomoč, da mi ne samo jih vzamemo kot eno številko, rečemo, ok, ne vem, vtipkamo podatke v tisto bazo ali kaj je že in, in, am... dobimo ven odločbo koliko jim pripada, ampak da bo socialna delavka imela za tako družino čas se z njimi pogovoriti o njihovih problemih in tudi mogoče najti neke ustrezne rešitve za naprej, ane (SG68), ane. Tako, da to se mi zdi to pomembno, se pravi, da, da, da, da ministrstvo torej uvidi, da ni torej samo koliko je rešenih vlog, samo statistika, da je pomembna, da je pomemben pristop s kakimi, s kakim pristopom delamo z ljudmi, ane (SG69).

A: Ampak, ko rečete podpora – v kakšnem smislu bi pa pričakovali podporo iz strani ministrstva...?

SG: Iz strani ministrstva?

A: Ja...

SG: Ja, prvo kot prvo, da bodo imeli razumevanje in posluš, am, za to kar socialne delavke in delavci delamo, am... za naše koncepte, am... in, da bodo pač poskušali razumeti, am... da je to pač pomembno za, za bodočnost... ne socialnih delavk in delavcev samo, ampak za bodočnost družbe...(SG70)

A: Mhm, mhm...

SG: Ker dejansko je pomembno, če mi, am, dajemo samo denar v bistvu v smislu tem ali pa pomagamo tej družini v, s procesi pomoči, da si oni, da je, da v bistvu se opolnomoči, da bo enkrat zmogla pa mogoče ob naši pomoči sama, ane (SG71), tako da... Ampak zato pa socialna delavka seveda mora biti blizu ljudem, am... iti na teren – tak, kot je bil res slogan te reorganizacije, ane... Pa ne v bistvu na teren, kot neki kontrolor ali pa kot nadzornik, ampak kot tisti, ki prihaja z, v smislu pomoči družini ali pa pač posamezniku in ne, kot neki nadzorni organ, ane...

A: Mhm...

SG: To se mi zdi, da tudi, am, je problem na centrih, ker dejansko na nek način imamo eno nadzorno funkcijo, po drugi strani pa smo tisti, ki smo usposobljeni pomagati, ane...

A: Mhm...

SG: In potem nas kar sistem malo sili v to, da pa smo še hkrati neki nadzorniki, ane... In, ko se ti dve vlogi pomešata, am... je pač težava, no, ane...(SG72) V bistvu je res, am, potrebno ogromno potem osebnega angažmaja pa razumevanja, am, kaj delaš, da v bistvu lahko obe vlogi hkrati združuješ, ane...(SG73)

A: A se da to?

SG: Ja, moram reči, da, da se da, da se da, am, ampak je zelo težko...

A: Mhm...

SG: Ja, ker hitro strokovna delavka lahko zdrzne ali v pač ta nadzo... samo nadzorovalno funkcijo, pač, ki jo nek sistem ali pa neki zakon predpiše, am, in, am, je, ane, težava, pač... V bistvu se da v tem smislu, da lahko mogoče vseeno z odnosom, ki ga vzpostavljaš z družino ali pa posameznikom, am... mogoče lah... mislim je... lahko narediš to, da dejansko ta nadzor ni več kot samo nadzor, ampak kot neka oblika pomoči, v bistvu v tem smislu enega coachinga, ane...(SG74)

A: Zanimivo, mhm, mhm, mhm...

SG: V tem smislu, ja...

A: Zanimivo, da...

SG: Ja, da bi pa, da bi pa v bistvu... Je pa res, da je... da je zelo težavno to, ane (SG75), ker ko greš samo v nadzor, se ti začnejo ljudje umikati, to ljudje začitijo in seveda potem s koncepti socialnega dela, am, nimaš kaj iskati v bistvu v tem samo nadzorovalni funkciji, ane...(SG76) Moraš res združevati, am... ogromno moči... Moči v tem smislu samopresoje, da, da, da lahko v bistvu to združuješ, no...(SG77) Tako, da te dvojne vloge... O tem je bilo tako ogromno polemike, no...(SG78) Tako, da organizacija lahko to seveda hkrati seveda tudi rešuje... Sedaj sicer nam nekaj rešuje ta Družinski zakonik, ker bodo odvzeli pa te stvari, am... pač odločanje o teh stvareh bodo prevzela sodišča, razen v nujnih primerih (SG79), ampak vseeno seveda bo od nas naprej odvisno, pa tudi od organizacije, kako bomo, kako bomo s temi vlogami socialnega dela sedaj ravnali, ane... Ali bomo pustili, da bomo v bistvu tisti, ki bomo na podlagi dopisov ali pa zaprosil sodišča samo nekaj počeli, kot tudi v bistvu v tem smislu nadzorovanja ali pa bomo seveda se borili za svojo stroko in delali v bistvu glede na naše, pač, koncepte pomoči, ane, in jih znali tudi sodišču seveda v našem jeziku predstavljati, ane...(SG80)

A: Mhm, mhm, zanimivo, ko rečete borili... V kakšnem smislu? A to v tem sodelovanju s sodišči ali v tem, ko ste rekli, da bi bilo fino imeti tako sodelovanje z ministrstvom, na kakšen način bi se bilo potrebno boriti ali kako naj temu...?

SG: Boriti... Tako se mi zdi, da se včasih moramo res zelo boriti ali pa ne, no, ne vem... am, v glavnem to, to, saj to je problem, ane, da dejansko je res mogoče težava, da se moramo boriti za svojo stroko, ane...(SG81)

A: Mhm...

SG: Da, da ni kar, aha, recimo, ne vem, jaz mislim, da zdravniku kirurgu nihče, mislim nihče, saj imajo neke svoje nadzore ali kaj, ampak saj imamo tudi mi inšpekcijo, ampak oni v bistvu so, imajo svojo stroko in, in po teh metodah delajo, ane, se pravi ni v tem smislu sedaj nekih vprašajev...

A: Mhm, mhm...

SG: Okoli tega bom rekla ane, če me razumeš kaj hočem reči...

A: Če je to res prav, strokovna odločitev, ane...

SG: Ja, tako, ane... Mislim, saj mogoče en zdravnik... Ampak v, v globali imajo oni pač neko svojo fakulteto, ki jih nauči to in to delati in v bistvu to delajo...(SG82)

A: Tako, kot ste Vi rekli, če reče tako, je v tem smislu, ane...

SG: Ja, ampak pri socialnem delu pa, pa dejansko, ko v bistvu prideš recimo z... izučeni za koncepte socialnega dela, potem pa naletiš na določene ovire, recimo jih, am, vnašati v, v stroko, ane...(SG83) Tako, da to je, se mi zdi, pač, no, ampak sedaj je to malo že dalje od reorganizacije... Am, ja, tako da to v bistvu, sedaj, če se vrneva na reorganizacijo, pa je... to sama reorganizacija ni rešila, no, teh vsebinskih vprašanj, ki so, ane...(SG84)

A: Malo mi niste odgovorili kako se boriti sedaj, tako, ko sva se o tem pogovarjala...

SG: Aja, kako se borimo, boriti kako se...

A: Mislim, ker meni...ker meni je fino, meni je pomembno to združevati, ko ste rekli, da bi oboje hkrati delali, da je to zahtevno, tako, kot ste sama rekla – vse to, ta nadzor, ampak da s tem odnosom...

SG: Ja, ja...

A: Nekako sem jaz razumel, balansiraš to nadzorno funkcijo...

SG: Tako, tako...

A: Ki jo itak že po defaultu imaš, ane...

SG: Tako...

A: Se pravi ta moč odnosa ali kako naj temu rečem, je tisto, kar potem...

SG: Tako...

A: Kljub vsemu temu...

SG: Ker, če uporabnik na nek način, am... če ti vstopaš z njim vseeno, kljub... v delovni odnos... saj Lea Šugman Bohinc dosti o tem piše – o neprostopoljnih uporabnikih...(SG85)

A: Mhm...

SG: Am, ki jih na centru... jih je veliko, ane, ko gre za zanemarjanje otrok, za nasilje in tako naprej, v bistvu so vsi ti uporabniki... na nek način vstopajo neprostopoljno, ane, am in je pomembno s kakšnim načinom, s kakšnim pristopom v bistvu se mi, am, do njih lotimo pač neke zadeve, pa tudi seveda uporabnikov, kakšen odnos z njimi vzpostavimo, da lahko tudi ta neprostopoljni uporabnik, am, nima občutka, da smo mi samo tisti, ki ga sedaj kontroliramo, nadzorujemo (SG86), ampak da dejansko ga z nekim strokovnim znanjem prepričamo, pa z odnosom, delovnim odnosom, da, da mu bo to koristilo, da bo pa pomagalo njegovi družini, ane...(SG87)

A: Mhm...

SG: Am, tako da pogosto smo imeli recimo to... težave v ukrepih za vzgojo in varstvo, ko so v bistvu, ko je šlo za zanemarjanje otrok itn. in v bistvu je zelo pomembno na kakšen način smo se lotili, kako se je katera strokovna delavka lotila...(SG88) tista, ki je šla v samo, v ta, bom rekla, nadzor, am, ane, je, je tudi v bistvu iz strani uporabnikov bilo hitro ta zadeva zaključena... seveda je hitreje prišlo do nekih odvzemov pa to, ker dejansko ni prišlo do sprememb, ki jih družina rabi, ane...(SG89)

A: Mhm...

SG: Ampak saj, ane, v zadnjem času tudi gre ves trend, pa...trend, bom rekla, no, pač tudi strokovno v tem smislu, da je pomoč družini pomoč otroku, ane (SG90), seveda, ko gre za neka huda nasilja in to vedno zaščitimo otroka, da ne bo pomote...(SG91)

A: Mhm, mhm...

SG: Ampak v tem smislu, am... lahko tudi mi ogromnokrat s pristopom, ki ga imamo, pa z delovnim odnosom, pa z nekim, am, z nekim, am... vnosom, am, našim angažmajem, ane, seveda do družine, spreminjamo stvari in, am... skupaj z družino, am... ne samo mimo njih, ane (SG92), ane...

A: Mhm...

SG: Ali pa, da bi jim, ane... pogosto se dogaja, da pač, če recimo, ne vem... drugače je, če socialna delavka samo nalaga družini kaj mora narediti v bistvu v tem smislu, da se nekaj spremeni iz njenega vidika, kot pa to, da skupaj z njimi išče kaj pa se lahko spremeni, da bo tudi njim na nek način ustrezalo, ane, pač tista oblika pomoči, ane, pa v bistvu pridemo do, do mogoče včasih celo boljšega cilja, ane, ker otrok lahko ostane doma, ni potrebno nekih, ane (SG93), ane... seveda, če družina ne sodeluje ali pa, če so otroci ogroženi do te mere, potem seveda pač smo morali sedaj centri poseči... sedaj bodo sodišča, ane, ampak tudi v zaščito otroka (SG94), ampak dejansko je že v veliko primerih, pa tudi, če smo zaščitili, ane, saj to je tisto, ker tudi, če zaščitiš otroka, ane, z odvzgom ali pa z namestitvijo v rejništvo, je pomembno, da s staršem imaš odnos – ta delovni, ker potem otrok tudi lažje prehaja med rejniško družino pa starši, pa ima stike, pa, ane, gre za ta del sodelovanja tudi v, v teh ukrepih ane...(SG95)

A: Saj razumem, samo, če tako samo sedaj razmišljam, če socialni delavci smo ali ste tako zelo visoko strokovno usposobljeni, da ste... zelo veliko se spoznate na ta odnos in na moč tega odnosa, ane, am, bi se mi zdelo zelo pomembno uporabiti to tudi v sodelovanju s tem, da poskrbimo, kako naj temu rečem, za sebe v sodelovanju z

SG: Ministrstvom?

A: Ja, z drugimi ljudmi, ki tudi odločajo, kako, da socialni delavci, kljub vsemu temu znanju...

SG: Ja...

A: Tega odnosa, nekako ne... Tam, tam ne pridemo skozi ali kako naj temu rečem, mislim...

SG: Ja, ja, razumem, ja, ja...

A: Ker so... to so visoko kvalificirani ljudje...

SG: Seveda, to je, to je, ane, ker...

A: Ki znajo veliko znanj, ane...

SG: V bistvu to, da ti zmoreš, recimo, se mi zdi, da, da smo se socialni delavci naučili, se pravi, v tako težkih situacijah kot jih bo sedaj sodišče, recimo, ko bodo res opravljali samo, tako bom rekla, oblastna, ali kako naj rečem, dejanja, da smo mi v teh, v teh postopkih zmogli še delovni odnos z uporabniki, kljub temu, da, da nam je država nalagala te dvojne vloge, smo res ogromno se naučili ali tako, ane. To so res znanja pa večine...

A: Ja, saj zato, ane...

SG: Tudi, ki smo jih pač pridobili, smo se naučili (SG96), am... kar se tiče pač ministrstva, pa se mi zdi problem ta, da dejansko... Eno je to, da, da smo socialne delavke, delavci... nismo dovolj, kako naj rečem, bom rekla, povezani v tem skupaj, da bi enotno nastopili, da bi enotno, am... se pač lotili te zadeve do te mere, da bi verjetno lahko pač kaj dosegli (SG97). Ne vem pravzaprav, no...

A: Hm...

SG: Am, takrat, am... tudi mogoče ni tolike povezanosti med, bom rekla, sedaj v zadnjem času se kar, no, odpirajo te sicer, te relatije – fakulteta, strokovni delavci in tako (SG98), ampak tu se mi zdi, da bi bilo mogoče smotno, ne vem kako se reče, ustanoviti ali kako bom rekla, kot en strokovni, strokovni svet, ne vem, pač kako bi to poimenovali sicer...

A: Ja, ja...

SG: Kjer bi bili recimo predstavniki fakultete in tisti iz prakse... Saj neka ideja je že o tem bila, ampak nekako ni bila realizirana toliko, da bi, am... v bistvu taka vprašanja lažje potem skupaj enotno nastopali do, napram, napram ministrstvu ali pa pač našli tam neke sogovornike, kjer bi, am, kjer bi, am, pač jim lahko to predstavljali... (SG99) Saj potekajo, ane... potem v bistvu so neki sveti, pa strokovni sveti pa, ne vem, raznorazne neke te... Eno ima skupnost centrov, potem ima ministrstvo in tako... (SG100) Sedaj kje se tisto zatakne, da dejansko ni potem to, am, uresničljivo v praksi, pa ne vem, ane... (SG101) V bistvu verjetno je eno to, da so to finančna sredstva, ker recimo, pač, če mi rečemo, da lahko socialno delo z družino... bi lahko delal, ne vem, z, bom rekla, desetimi družinami, ane, jih pa v bistvu nimamo toliko zaposlenih strokovnih delavcev, ker je pač to finančno obremenjujoče potem za ministrstvo, se verjetno tudi tukaj zatakne, ane (SG102), ane...

A: Mhm, mhm...

SG: Am... ker verjamem, da bi, če bi strokovne delavke, delavci imeli čas, am, v takšnem obsegu delati, bi zagotovo že to doprineslo večjo kvaliteto dela... Ne v popolnosti, ker seveda, tako, kot sva rekla, je odvisno tudi od same strokovne delavke koliko pa v bistvu... Ampak na nek način imel pa bi možnost te, to delati, kar pa recimo ena... saj pravim, strokovna delavka na denarnih pomočeh sedaj absolutno nima te možnosti, niti nima možnosti, tudi, če lahko ima znanja kolikor hočeš o delovnem odnosu, pa, ne vem, pa ga ne more, ne zmore uporabljati v taki meri, ker dejansko pri 40-ih uporabnikih na dan... hm, ne gre, ane... (SG103)

A: Mhm, mhm...

SG: Ane, tako da, am, zakaj ne... verjetno smo tudi mi premalo aktivni, bom rekla, no, to je res verjetno, ane, na... verjetno je tudi ta delež (SG104), am... Eno je to, da, saj pravim, kar se tiče te reorganizacije nismo bili slišani (SG105) ali pa smo prepozno, bom rekla, tudi mogoče začeli se združevati (SG106) in smo se kar hitro tudi potem pustili utišati, no, pač... Nekako je to poniknilo, am... potem po tistem pa tudi nismo, ane, nekako se toliko več aktivirali, ane, skupinsko (SG107), pač...

A: Samo, ko ste rekli, da ste se takrat... da ste prvič... nekako ste se tako povezali... Sedaj, če sem prav razumel, a potem ste sedaj nekako rekli, da je poniknilo... A potem niste več tako nekako povezani?

SG: Ne, ne, ne...

A: Ali kdo je bil tisti, kako, da ste se povezali ali imate kakšne kontakte, imate ali...

SG: Ne...

A: Kako je to, am...

SG: Ne, v bistvu ne, no, ja, ane... Kako je to potekalo... v bistvu je en center za socialno delo dal pobudo kot v bistvu v smislu enega dopisa, am... in, am, ga je posredoval, pač, na različne naslove centrov... In potem so se

začeli odzivati, am... različni centri za socialno delo... Am... s pismi podpore ali kako bom rekla, no (SG108) in potem smo tudi, am... glede na to, da se je potem fakulteta še vključila, je potem tudi bil organiziran ta posvet, ane, skupaj z, mislim da ministrstvom, skupnostjo, sindikati (SG109), ane, ampak, am... saj pravim, pač, verjetno je bila reorganizacija do te mere že pripravljena, da v tistem hipu ni bilo več, am, možno ali kakorkoli, ne vem, ali pa s tisto ekipo na ministrstvu ni bilo možno tega, pač, preložiti, bom rekla...(SG110)

A: Mhm...

SG: Saj reorganizacija, saj nihče ni niti rekel, da reorganizacija ni potrebna...(SG111) Reorganizacija je bila potrebna na centrih (SG112), ampak, am... ta je bila malo, hm... bom rekla ponesrečena, no...(SG113)

A: Saj razumem, samo fajn bi bilo, mislim, am, tudi tako, kot ste sama rekla, da... Itak govorijo, da sedaj sledi ta vsebinska... Sedaj bi bilo fajn, mislim fajn, kdaj, ane...

SG: Ja, ja, ja...

A: Mislim sedaj... Ne, da bi se to, da se je to prekinilo, ane, pa tudi, da bi vi ohranili to sodelovanje...

SG: Ja...

A: Pa tudi glede na to, da je samo en center dal pobudo in potem so se vsi odzvali...

SG: Ja...

A: Nekako tukaj vidim koliko je to moč... samo eden, da da pobudo, ane, in so se vsi odzvali, ane...

SG: Ja, ja, ja... Moram reči, da je bilo presenetljivo, presenetljivo dosti je bilo, am... tega podpore, no...

A: Mhm, mhm...

SG: Iz vseh centrov, no, tako, da to je bilo res tako... v bistvu smo rekli res... takrat se pogovarjali med sabo, da nekako je, je prvič, kdor pač pomni, so se socialne delavke na ta način, am, bom rekla, združile v, v eno, no...

SG: Am... tako, da je takrat pač prišla pobuda in potem so se kar tako... začelo pač odvijati, no...(SG114)

A: Mhm, pa tukaj sedaj, ko sva se pogovarjala... Mogoče tudi, ko ste rekli prej zdravniki, ane, koliko imajo moč in tako, mislim na nek način, da se jim zaupa in tako naprej...

SG: Ja, ja, ja...

A: Mogoče tukaj bi bilo smiselno se tudi povezati na nek način, ane, ker zagotovo tudi tam je kar nekaj ljudi...

SG: Ja...

A: Ki vidijo, da to niso samo zdravstveni problemi...

SG: Ja...

A: Ampak, da je to nekako povezano, ane...

SG: Ja, tako, tako...

A: Tako, da, če, če njih upoštevajo pa, če bodo oni za vas garantirali, ane...

SG: Ja, ja, ja, ja...

A: Tukaj bi bila neka opcija, tako sedaj, ko sva se pogovarjala...

SG: Ja...

A: Sem nekako videl, no...

SG: Sedaj, am... problem je, se mi zdi, da, pač, am... socialne delavke pa delavci smo si že tako, če pogledamo, se mi zdi, da v zgodovini pustili določene stvari vzeti v tem smislu nekega strokovnega, am, bom rekla, ne vem kako se naj sedaj, ker ne znam drugače sedaj povedati, kot nekega strokovnega monopola na nekem področju dela kjer smo pa mi specialisti za tista področja...(SG115) in če pogledamo samo, kateri člen je že tisti Zakona o socialnem varstvu, kjer lahko, pač, se zaposlujejo na ta področja dela ti, ti, ti, ne vem kdo vse profili strokovnjakov...(SG116)

A: Mhm, mhm...

SG: In tu se mi zdi, da pač bi bilo potrebno, nujno potrebno narediti katalog socialnega dela...

A: Mhm...

SG: Ne javnih pooblastil pa nalog po zakonu (SG117) ali kaj že, ampak se pravi, am, opredeliti katere naloge so tiste, ki jih lahko opravlja socialna delavka ali pač delavec...(SG118) Ker dejansko zakaj bi jaz Fakulteto za socialno delo potem, am, delala, am, če lahko moje delo opravlja, ne vem, pa saj je, saj je vseeno, pač, kateri drugi strokovnjak...

A: Mhm, mhm, mhm...

SG: S fakulteto, ne vem, pravno, upravno, ne vem kaj je še, pač, tam vse naštetu...(SG119) Tako, da dejansko se mi zdi to razvrstitev neke stroke, ane... Jaz ne morem iti, ne vem, sedaj namesto pediatrije mojega otroka... sedeti v ordinacijo in tam delati, ker ne znam, se nisem učila tega... In nekdo, ki se ni učil delovnega odnosa ali pa, ne vem, dela z, am, socialnega dela (SG120), am, tudi mislim, da, da bi moralo to biti, am, se pravi opredeljeno – katere naloge lahko dela socialna delavka v, na centru, katere naloge dela pravnik, katere naloge dela, ne vem, ta, kaj je še tam, ne vem, saj so naštetu, ane...

A: Ja, pravnik, psiholog, specialni pedagog...

SG: Teologi, pa ne vem kdo še vse, ane (SG121) in am... tu se mi zdi, da smo si večkrat pustili, bom rekla, pustili vzeti, ker to... nismo odigrali te aktivne vloge, se mi zdi...

A: Saj to nekako raziskujem tudi...

SG: Ane, ja, ja...

A: In to, to, to, mi, am...

SG: Ja, ja, ane, ta aktivna vloga, ki bi prinesla, bom rekla, to, da, da neke stvari ne bi dopustili...(SG122)

A: Ampak zakaj se je to zgodilo oz. kje, kje je potem... kaj, kaj, pa ne zakaj se je to zgodilo, ampak kako...

SG: Sedaj, ko, ko ne boš več potem snemal, ti bom še nekaj pokazala...

A: Aha, aha, no super, super...

SG: Ker to ni sedaj še za to notri, ker smo že začeli, ampak...

A: Ok...

SG: Hočem reči... Ja, kje smo, to, ne... Mislim, da nikoli nismo tega imeli, tako bom rekla, no...

A: Mhm...

SG: Da dejansko smo tukaj socialne delavke in delavci mogoče premalo, am... bom rekla, premalo samozavestni, am... da bi odločno se uprli nekim stvarim, ki niso za našo stroko sprejemljive, ane...(SG123) Sedaj recimo verjamem, da bi, ne vem, da ne bom sedaj spet rekla zdravnik ali pa ne vem kdorkoli, zagotovo bi rekli, ne vem, če bi jim naložili neko nalogo – to pa moraš ti delati s svojim znanjem, bi rekli – ne, tega ne morem, ne bom, ane, ker pač ali nisem usposobljen ali, ker to presega ali, ker ne vem kaj, ane... (SG124) Socialne delavke in delavci pa v bistvu smo na centrih dobivali take in drugačne naloge v vezi s socialnim delom ali pa tudi ne in smo jih sprejeli in smo jih delali...

A: Mhm, mhm...

SG: Ane ali je bila to naloga, kaj pa vem, ne vem pač, karkoli, ane... Tako, da v bistvu to se mi zdi, da, da potem, da tu gre v tem smislu za razvrstitev stroke (SG125), ker, am, am, ker pač je, je pomembno, da, da vemo, ane, kaj delamo, za kaj smo usposobljeni (SG126a) in da to razvijamo (SG126b), ane, ker sedaj v končni fazi, tako kot

sem rekla, sedaj lahko dela moje delo pravnik, lahko dela moje delo kdorkoli pač, ki je v tistem členu napisan...(SG127)

A: Saj to, sedaj nekako, ko se pogovarjam, nekako raziskujem oz. to vprašanje se nekako odpira – kje je ta meja, ane, kako nizko, ali kako naj temu rečem, se bodo socialni delavci ali... spustili, kje bodo rekli – ne, to pa ne moremo več delati, ane, tako ne gre več naprej...

SG: Ja, ja...

A: Kaj je potem, kaj to še pomeni, ali se bo to še nadaljevalo ali bodo socialni delavci kar pustili – v redu, kar dajte nam naloge... Mislím, kje bo, kje bo potem...

SG: Kje je meja?

A: Kaj bo tisto, kaj bodo pa rekli – ne...

SG: Mhm...

A: Saj recimo, sedaj nekako je bil, sedaj spomladi ste se nekako prvič, nekako, tako ste rekli, združili, ane...

SG: Ja, ja, ja, ja...

A: Am, tako nekako razmišljam, kje Vi vidite, no, kaj, kaj, kaj bi bilo tisto kot neka meja, a je sploh meja za socialne delavce, mislim, ne vem, am...

SG: Ja, saj to je vprašanje ja, ja, vprašanje, ane, res je zanimivo vprašanje, am... kje imamo meje... Mislím, da imamo kar široke meje, ane, glede na to, kar pač smo že delali in kar verjetno še bomo sedaj z... tudi kar nas še čaka z novim Družinskim zakonikom, ane (SG128) ... Ampak ravno to, ane, ker se mi zdi, da sami, am... kako naj rečem, nismo postavili svojih mej, svoje stroke, ane... lahko potem drugi rušijo naše meje, ane... (SG129) Mi nimamo postavljene te, tako, kot si rekel, ane, meje, am, meje naše stroke, ane, da – ja, to, ja, ne vem, to pa ni, to pa ni socialno delo, ane...(SG130) Lahko to dela center za socialno delo, čeprav dobro, hm, potem se to ne sklada več z imenom, ane, ampak ok, to so naloge centrov za socialno delo glede na to, da so pač centri na nek način tudi upravni, hm, organ, am...(SG131) Ampak, ane, potem bo pa to delal, ne vem... to pa dela pravnik, to dela socialna delavka...(SG132)

A: Mhm, mhm...

SG: Ane, ampak verjamem, da je večina del na centru za socialno delo še vedno socialno delovnih, ampak na žalost, pač, zbirokratiziranih, am, do te mere, da dejansko se potem več ne prepoznava ta vloga, ki je pomembna...(SG133) In potem nekdo reče zakaj, če ona lahko naredi 300 vlog denarne pomoči, zakaj pa bi jih sedaj samo, ne vem, 30...?

A: Mhm, mhm...

SG: Ane, saj ministrstvo v bistvu...

A: Aja, v tem smislu, ane, ja, ja...

SG: Ane, ja, zakaj, če ona sedaj... normativ ima lahko sedaj pač takšen kot je dejanski, jih naredi, ne vem koliko... 300, ker še dela nadure, pa še pride ob sobotah in tako...

A: Saj to, ane...

SG: Zakaj pa bi jih sedaj samo 30...?

A: Se pravi je potem to neka problematika, ane...

SG: Računica, ane, je računica, ane... Mislím računica v tem smislu finančna računica, ane...(SG134)

A: Ja za njih, ja za njih je...

SG: In dejansko, am, potem vidimo koliko tehta pa recimo, am, ta strokovnost oz. ta kvaliteta dela...

A: Ja, saj to, ane...

SG: Torej nič...(SG135)

A: Jaz sem se tudi, z eno sem se pogovarjal... Kaj pa kakšni, ne vem, inšpektor za delo ali kako naj temu rečem, saj bi moralo kao nekako vodstvo poskrbeti, da so zdrave razmere za delo in tako naprej...

SG: Ne...

A: Te standardi, ne vem, ne vem, ta vprašanja se mi pojavljajo sedaj, no, mislim...

SG: Mhm, mhm, ja, ja in ja, ker potem, ja, potem pa rešujejo potem z... Saj je dosti potem... seveda bi bilo mogoče se pokazalo s tem koliko je bolniških, koliko je zdravstvenih težav pri strokovnih delavkah... To je že tista preobremenjenost...(SG136) Ampak mislim, da preobremenjenost ne izhaja iz tega, če si ti... veš, da si ti, ne vem, uradnik in prideš delati uradniško delo in delaš vloge celi dan... V redu, taki človek ne bo verjetno ob neki količini pa tem... Dobro, ima mejo, ampak veš, ob taki mogoče količini, toliko izgorel, kot tisti, ki dejansko ve, da bi moral strokovno delati drugače, pa ne more...(SG137)

A: Mhm, mhm...

SG: Ane, ane, ker če bo prišel en uradnik, pa bo prelagal, pač vloga na vlogo... Ok, ane, ampak socialne delavke vejo, da bi morale oz. da bi lahko delale drugače, ane, ane in to se mi zdi, da potem prinaša dodatno stresno obremenitev za socialno delavko, če, če ima družino, ki je v stiski... In to, ona pa v bistvu dejansko ne more drugače, kot ji pač posvetiti, ne vem, 5 minut časa ali koliko, ane...(SG138)

A: Saj razumem, saj razumem, ja, samo še zmeraj, ane, mislim, am, tukaj nekaj, če se bo želelo neke spremembe zgoditi, nekako jaz vidim bi bilo fajn se to nekako bolj ali povezati ali se boriti ali s temi zdravniki povezati, am... Če so oni neko zaledje lahko tudi, ane, ali kako naj temu rečem, am...

SG: A zdravniki, da bi nam pomagali ali kaj...

A: Ne vem, sedaj, ko se pogovarjava, sem pomislil, sedaj kako Vi to vidite, no...

SG: To ne verjamem, to...

A: Kaj bi bilo, am...

SG: Jaz mislim bolj, da je v bistvu... moramo mi sami za sebe, ane, sami za sebe, am... si najti na te stvari odgovore... najprej mi moramo vedeti, am, se pravi, kaj je naša stroka in kje so naše meje, tako kot si rekel...

A: Mhm, mhm...

SG: Am... ane, koliko družin je lahko pač okvirno v obravnavi pri socialni delavki, če dela to, pa to, pa to... (SG139) Ker, am, mi moramo povedati in kaj je tisto, kar se od socialne delavke pri družini, pri, pri pomoči družini pričakuje, ane (SG140), da to ni samo, ne vem, da bo enkrat jih povabila, pa potem, am, čez tri mesece spet, ampak da je to delo, da je to proces pomoči, da se nekaj spremeni, ne zgolj, pač, formalno neko povabilo in pač jim naložiti kaj pač morajo in to kljukati... To ni socialno delo...(SG141)

A: Razumem...

SG: Socialno delo je proces pomoči z družino, da ti skupaj z njimi načrtuješ neke spremembe, am, ane in ne pač tisto uradniško, ne vem...

A: Razumem, ja, tako, kot...

SG: Kaj so oni naredili, pa kaj ne, pa, ok... (SG142)

A: Potem pa ja, najdete se sami, v tem smislu, ane...

SG: Ane...

A: Ampak... ne, tudi... ne, kar povejte...

SG: No to, to sem hotela reči, ane, da pač moramo si mi najprej, am, se mi zdi, pač, am, postaviti ta – jasne stvari, jasno, ane, strokovno reči – to, to je, to je socialno delo, pač, na tem področju, to je, pač, ane in, am... kaj se pač pričakuje od socialne delavke v določenem, pač, procesu pomoči, tako da, da bi bilo to jasno seveda nam in potem lahko mi to drugim seveda potem tudi bolj lažje predstavljamo, ane...(SG143)

A: Razumem, mislim tukaj samo sedaj, ko se pogovarjava, pač, vi imate zelo dober vpogled v situacije, ne vem, družinske, z ljudmi... V bistvu skoraj... zelo dober vpogled v ljudi, v družbo ali kako naj temu rečem...

SG: Mhm, mhm, seveda...

A: Tudi, tako, ko se pogovarjava, to so najbolj intimne stvari...

SG: Ja, ja...

A: S katerimi se vi v bistvu na širšem spektru v smislu sistemsko v Sloveniji ali pa na državi, no, ukvarjate in imate zelo dober vpogled v te stvari, ane, in ja, no, pač, ja, zelo dober, najboljši ali kako naj temu rečem in kar sem hotel reči je, da tako, kot ste Vi že prej, v bistvu, rekli, da, am, to, kje je ta meja, ane, tako, kot jo vi postavite ali oz. tako, kot si jo probate postaviti, ker vsi pritiskajo – uni iz dol, uni iz gor, ane, ampak...

SG: Ja...

A: Tako, kot bo ta meja postavljena... to ne vpliva samo na Vas osebno kako Vi delate, ampak tako, kot ste Vi rekli, tudi na družbo, ane...

SG: Seveda...

A: To ste Vi tudi rekli, ane, in am...

SG: Ane, ker to je v bistvu ta...

A: Zato je to zelo pomembno, ane, kako bo to...

SG: Doprinos, ki ga imamo socialne delavke in delavci na razvoj družbe, ane, ker dejansko se seveda ukvarjamo z, z zelo, am, težavnimi zadevami, bom rekla, v bistvu temi družbenimi... najbolj pač ranljivo populacijo, ranljivo, sedaj pač, am, ne vem, koliko je ta izraz pač primeren, ampak gre za to, da dejansko, am...

A: Z veliko izzivi ali kako naj temu rečem...

SG: Tako, s številnimi izzivi, ja, z družinami in posamezniki s številnimi izzivi, ampak tudi seveda, bom rekla, s stiskami, ki... s katerimi se pač otroci, družine, posamezniki, starejši, invalidi itn. srečujejo (SG144), am... in mi smo tisti, ki bi morali tudi imeti čas seveda tudi (SG145) in tudi opozarjati na to, kaj te, kaj te, am, družine, posamezniki in tako s temi izzivi, rabijo, ane, v družbi in... in kako lahko torej nekim skupinam ljudi tudi, ki seveda so se vedno znova... nove pojavljajo, ane, te tudi, am... v bistvu pomagamo na tem družbenem nivoju, ane...(SG146) In socialne delavke smo seveda, tako kot si rekel, ane, v neposrednem stiku z ljudmi...(SG147)

A: Mhm...

SG: In tudi na... imamo vpliv potem z nekimi procesi pomoči na to, kaka bo družba čez toliko in toliko let (SG148) in če bomo mi se lotevali, pač, lahko, če bomo imeli...ne bomo imeli možnosti, pač, takšnega procesa pomoči, ampak samo mogoče birokratskega ali pa, ne vem, bomo potem seveda, bo izzid drugačen, kot bi bil, če bi lahko se lotili bolj poglobljenega, ane, bolj poglobljene pomoči, pač, v neki populaciji ljudi ali pa v družini ali pa, ne vem, ane (SG149), ker to ni, saj ne gre za ali je to ena družina ali jih je, ne vem, 50, ane, am, gre se za to, da dejansko pomagamo ljudem, da bodo oni boljše in lažje živeli, ane...(SG150)

A: Mhm, sedaj nekako, ko se pogovarjava, sem nekako slišal, kakor da bi morali razviti nek delovni odnos z ministrstvom ali s temi ljudmi... ja, ustvariti...

SG: Absolutno, ja, ja, seveda, ja, ja...

A: Ustvariti nek... ko govorite o temu procesu, ane, da bi se to, da bi nekdo ali neka oseba ali neki ljudje...

SG: Tako...

A: Šli v ta...

SG: Tako, tako, ja, ja, ja...

A: Če smo strokovnjaki, potem bi to moralo v bistvu iti skozi ali kako naj temu...

SG: Ja, ja, ja, bi morali znati...

A: Ja...

SG: Am... ja, mislim, da to je, to imaš prav, se pravi v delovnem odnosu z ministrstvom bi morali najti neke rešitve...(SG151) Tudi te... prikazati te prednosti tega, ane... To je, to je v bistvu, se mi zdi, da keč vsega, ane, da ne gledamo...

A: Mogoče morajo doživeti ta delovni odnos, ane...

SG: Ja, da ne gledamo samo, am, enega kamenčka, ampak da vidimo celoten mozaik, ki... Kaj prinaša ta en kamenček, pa drugi, pa tretji in četrti, če so ti kamenčki družine ali pa posamezniki...

A: Mhm, mhm...

SG: Da dejansko potem ali bo mozaik takšen ali pa bo takšen, ane, in ta mozaik predstavlja neko družbo, kot celoto (SG152), am, in... In smo vseeno mi soudeleženi pri tem kakšna pa družba, ne vem, čez nekaj časa bo...

A: Mhm...

SG: Ali bomo imeli čas delati z mladimi, ki so sedaj na udaru, ne vem, zaradi drog, nasilja spletnega itn... Bomo se kot socialne delavke imele čas ukvarjati dejansko v smislu procesa pomoči temu ali ne, ane... Tako, da... Ali pa, ne vem, s starimi ali, ne vem, ane...(SG153) Tako, da seveda je problem, je zelo, bom rekla, am, ni tako sedaj verjetno lahko rešljiv, ane, in tudi razumemo, da ministrstvo nima sedaj čarobnih palčk...

A: Neomejenih...

SG: Pa, da bo, ne vem, zamahnilo, pa bodo sedaj, ne vem, razmere čisto drugačne (SG154), ampak želimo mogoče toliko, da razumejo (SG155) in da postopoma iščemo neke skupne, skupne, am, stvari, ane, ker je škoda, bom rekla, da je, ne vem, ogromno strokovnih delavcev, ki so bili usposobljeni, odšlo iz centrov za socialno delo... Se mi zdi, da je ob tej reorganizaciji bilo to, tak neki bum odhodov, beg možganov, bom rekla, iz centrov...

A: Mhm, mhm...

SG: Am... pa je škoda, ker je... država je vlagala v te ljudi... V bistvu, ane, z izobraževanjem in tako naprej, so bili usposobljeni ljudje, am, in so šli, ker dejansko niso... Se mi zdi, da niso več, am, zmogli oz. videli te smiselnosti, ane, am...

A: Mejo so postavili...

SG: Mejo so postavili, tako, ja, sami sebi, ane, sami sebi (SG156), ampak je škoda pa to za...

A: Mhm, mhm...

SG: Saj pravim za...

A: In za center in za...

SG: Center, za ljudi, za strokov...

A: Ja, ja, ja...

SG: Za pač, ane, uporabnike, am, tako, da, tako...(SG157) seveda je kar en bum bil to ob reorganizaciji, no, da se je tako, kar nekaj jih je odšlo, no, am... tako, da ja v bistvu najti neko z ministrstvom... Sedaj pač reorganizacija tako je nastala, sedaj pač je, kar je, sedaj v bistvu rikverc... Dobro, sedaj v tem smislu, bom rekla, ne moremo

(SG158), pač... Lahko pa sedaj začnemo gledati res na ta vsebinski del... Saj pravim, ta del ni slab, da so se letne pravice izločile, ampak to se mi zdi, da je tak, mogoče, ane... Sedaj kako se je to izpeljalo je druga stvar, ker, ane... Saj vemo kaj je bilo s temi vlogami pa to...(SG160)

A: Mhm, mhm...

SG: Ampak, da bo na dolgi rok to ločeno, je mogoče ok, am... ane (SG159), vseeno pa so bili v... ti strokovni delavci v nezavidljivem položaju zaradi te količine, ki je nastala ob tej reorganizaciji, ker so ravno tak neki nerodni čas izbrali, tudi, ko je bilo več vlog in tako, no...

A: Mhm...

SG: Tako, da iz tega vidika je bilo pa res za strokovne delavce zelo naporno oz. še je...(SG161) Am... sedaj kako narediti tak korak, mislim, da to bi morali mi najprej poenotiti, ane (SG162), se pravi se v tem smislu, da, am... da bi imeli neko, tako kot sem rekla, pobudo ali bazo nekje...

A: Ja...

SG: Ane, am...ki bi se pač s tem ukvarjala, jaz pač vidim res to bazo, am, da bi bila nosilec te baze pač in fakulteta in strokovni delavci, da bi to bila kot ena taka strokovna, nek strokovni organ, ne vem, kako bi pač to bilo, imenovalo se...

A: Mhm, mhm...

SG: Am... ki bi dejansko bil temu samo namenjen, ane, ane...(SG163) Ker imamo te Socialne zbornice, Skupnost centrov pa to, ampak se mi zdi, da v tej vlogi niso ravno tisti, ki bi... ki bi odigrali res to vlogo, da bi sedaj, am, ne vem...

A: Mhm...

SG: Imajo neke posvete pa sem, gor, dol, ampak, da bi se pa dejansko res samo s temi vprašanji... ampak res podrobno ukvarjali, ane (SG164), bi bilo potrebno, se mi zdi, kar dosti fakulteto vključiti, ker tam se stroka vseeno razvija, ane, in da tudi bi oni lažje potem, am... zagovarjali to, kar tudi mi v praksi zagovarjamo, no... v bistvu, da bi to skupaj opredelili in potem seveda lažje to predstavimo ministrstvu pa tako naprej, ane...(SG165)

A: Mislim, am... tu mogoče samo dve stvari, no... Bi samo še vmes rekel, no, am... Ena zadeva je tako, ki me malo zanima, če slučajno kaj poznate kako je pa v tujini to urejeno, a imajo tudi take razmere ali ne ali kako, če to kaj poznate...? Pa ene stvari, ko sem sam nekako... Mislim jaz, ne vem, zaradi glasbe in teh stvari dosti spremljam, am... Poslušam Hip hop glasbo in tako naprej in sem spremljal to črnsko zgodbo, ali kako naj temu rečem, v Ameriki, ki se je zgodila, ane... In tam je bilo... kar zahtevne stvari so se dogajale recimo ene 70 let nazaj ali tako nekje tam, ane in do 70-ih let ali nekaj takega, ane...

SG: Mhm...

A: In nekako jaz vidim konstantno, konstantno, konstantno ponavljanje za te spremembe...

SG: Ja, ja...

A: To, to nekako jaz vidim, kot da... tudi, če so tako zahtevne razmere, kot so bile tam, ane...

SG: Mhm, mhm...

A: Pa sedaj je nek premik bil, ane, in saj tudi socialno delo v Sloveniji... verjetno je premik, ane, ampak, am, ampak, am...

SG: Ja, absolutno, absolutno, kar se tiče konceptov recimo, se mi zdi, da smo res zelo napredovali, ane...

A: Mhm, mhm, mhm...

SG: Ane...Že recimo, če gledamo 20 let nazaj, do sedaj, so se ti koncepti zelo razvijali in tako, ane...(SG166)  
Ampak se mi zdi, da potem, am, ta prehod v prakso, ane, je pa malo manj bil očiten no, bom rekla, ane... Tako, da koncepti teoretično ja, ampak, am, potem pri praksi... Tam pa je tako sito malo, ane, nastalo, ker se pa niso mogoče toliko, kolikor bi... So si želeli, no, bom rekla...(SG167)

A: Mhm...

SG: Am... sedaj ponavljat... ja, seveda, ane, to je en del, da, pač, mogoče nismo dovolj vztrajni pri tem, da bi, am, res ponavljali...(SG168) Ali smo malo že obupali ali kaj, ne vem, am... tako se mi zdi včasih, ane, da potem si rečemo – "Ah, saj tako, ane..." Potem pa rajši grejo strokovni delavci ali pa kaj, ane... Tako nimajo več moči, tako sem začutila pri nekaterih mogoče, ki so tudi odšli, da mogoče niso imeli več te, tega, saj pravim, če nimaš več upanja, da se bo kaj na boljše spremenilo, ane, potem pač poskrbiš, ne vem, za sebe ali kako naj rečem, ane, da mogoče je ta neslišnost bila najbolj, am, ane... Sedaj pa ali smo mi premalo bili glasni ali so oni nas premalo slišali je težko sedaj, ne vem...

A: Mislim, tukaj jaz tudi nekako vidim, ker... Socialni delavci, če bi se, če bi bili povezani, ane, sicer bi bilo mogoče neko tveganje, ane, zaradi zaposlitev in vseh teh stvari, ampak...

SG: Ja, ja...

A: Če, če bi se, če bi nekako skupaj stopili...

SG: Mhm...

A: Pa rekli: "Mi pač takole ne moremo več...", ane...

SG: Ja, ja...

A: Pa bi kljub nekim tveganjem, ane, ki bi se lahko zgodila, saj... zato, ker to, kako naj temu rečem, zaustavlja ljudi od spodaj...

SG: Mhm...

A: Ki so v teh zahtevnih situacijah in so v bistvu, kot socialni delavci, kot... tako, kot, saj itak malo pozna te stvari v tem smislu dvojnih vlog...

SG: Ja, ja...

A: Da so neka vmesna pregrada pred tistimi elitami ali kako naj temu rečem...

SG: Mhm...

A: Ki so pa tam in...

SG: Tako ja...

A: Briga jih, saj bodo socialni delavci, ane...

SG: Ja, ja, ja...

A: V tem smislu vidim kot moč socialnih delavcev oz. zadnjič sem se tudi z nekom pogovarjal od kje so ti pritiski in rečejo, da so pritiski od strani ljudi, ane, da bi to energijo ljudi uporabili, pa da bi se ljudje nekako povezali – uporabniki: "Mi tako ne moremo več...." ali nekaj, ane...

SG: Mhm...

A: To energijo od spodaj, am, prenesti navzgor, ane...

SG: Ja...

A: In se mi zdi, da kako vidite, da imamo neko moč, da nismo tako osamljeni ali kako naj temu rečem...

SG: Ne, ne, seveda, mislim res nismo, ane, ampak mogoče, am, bom rekla, prehitro, am, se pa prehitro, am, ko imamo občutek, da ima nekdo mogoče malo večjo moč, am, se pa potem mogoče umaknemo... To tako jaz vidim,

ane (SG169), recimo, tako kot pri tem, kar smo imeli, pač, ko smo se združili ane, am... je bila moč seveda skupinska pač ane, smo skupaj že se zbrali, nastopili in vse, ampak, am, premalo potem vztrajali na tej moči ali kako bom rekla, se pravi je to gibanje, ki se je na nek način malo, am, začelo, je se potem hitro utišalo...(SG170)

A: Zanimivo...

SG: Ane, tako da mislim, da smo mogoče... malo je tu res ta vidik, ker se, saj veste, pač, mislim vsak se pa boji in za svojo službo, za nek obstoj na nek način...

A: Razumem, razumem ja...

SG: Za te primarne svoje in ane je potem seveda težava, če si ti v strahu za svojo eksistenco...

A: Ja, itak, ja, itak...

SG: Da bi potem sedaj neke upore strašne pač zganjal, ne vem zoper pač ne vem koga, ane...

A: Nekoga, ki ti daje kruh, ja, razumem ja...

SG: Ja, ki je pač dejansko tvoj nadrejeni, ane (SG171) in am, čeprav mi ne želimo tega, bom rekla, v osnovi smo mi želeli, mi želimo s... tako bom rekla, sedaj lahko iz svojega vidika rečem, želim, da delamo, da imamo možnost in da lahko bomo delali strokovno delo v skladu s tem, kar smo se naučili, kar smo osvojili, kot socialne delavke in delavci in da bomo to svojo stroko spoštovali (SG172) in am... to ni sedaj neka velika, se mi zdi, da ni to zahteva, ne vem...

A: Mhm, mhm, mhm...

SG: Ki bi bila sedaj zato, da bi nekdo mene zaradi tega kaznoval, ane, ampak vseeno, nekako, ane, potem pride do tega, da se malo umaknemo, ustrašimo, ane, če, če, ane... Tako, da mogoče je čas seveda, da ni... to mogoče sem se sedaj spomnila, da bi lahko, ane, res sedaj, am, začeli, ko je ta reorganizacija mimo, ker vedno, ko pride do nekih sprememb, bom rekla, ane, smo bili vsi pač napeti, vsi ono in dejansko takrat mogoče ni bil, ane, tisti sedaj... Mi smo takrat začeli opozarjati, nismo pa to konstantno počeli, ane (SG173), tako da to je res, da bi ves čas opozarjali ali pa ves čas, ane, dolgo časa je pač bilo kakor je bilo, ane... V bistvu, bom rekla, ane, tako, da tudi vsak center je imel neko svojo... pač svojo možnost, ane, se organizirati kakor so se pač centri organizirali... Eni so imeli tako organizacijo, drugi tako (SG174), ni pa bilo, ne vem, nikjer tudi ne... mogoče je tudi to en predlog, ane, nekega predloga, ali kako naj rečem, iz strani fakultete ali pa iz strani tistega, ki so, pač razvijajo stroko, am... da je neka organizacija pa za določeno, ne vem, strokovno delo nesprejemljiva, ane, npr. konkretno... če vemo, da lažje pač, ne vem, družini pomagamo na ta socialno delovni način, ane, in ne v, na nek način, v nekih dvojnih vlogah (SG175), pač, da fakulteta mogoče, am... poudari, ne vem, kaj je primer dobre prakse organizacije, ane...

A: Mhm, mhm...

SG: Ne vem, da, da, kot neko priporočilo, bom rekla, ane, kakšna organizacija pa bi bila za, ne vem, en povprečni, bom rekla, povprečno velik center za socialno delo, dobra v smislu uvajanja stroke, ane, ane... Da to ni potem, ne vem, polivalenca, ampak da je to mogoče, da delaš z družino ali pa, ne vem, ane... da se, ne vem, da neko priporočilo v tem smislu, ane...(SG176) In to se vedno spet potem vrnemo lahko na tisti najin strokovni organ, ki bi bil, ki bi lahko v bistvu neke take stvari mogoče pač delal, kot ena priporočila strokovna, ane, med prakso, pa...

A: Mislite te ljudje, ki bi se zbrali za to vsebinsko reorganizacijo nekako...?

SG: Ja, tako, tako, tako, ane...(SG177) Tako, da, ane, ker vseeno ni isto, če ti delaš polivalenco ali delaš, ne vem, samo z družinami ali pa samo s posamezniki, ane...(SG178)

A: A lahko samo tole polivalenco, če mi samo os... am...

SG: Aja, kaj to je...?

A: Spomnete, ja, kaj je to, da na več različnih področjih delaš ali kako, v tem smislu...

SG: Ja, ja, ja, sedaj tista prava polivalenca je, v bistvu, am... tako so delali pač v bistvu vsa področja, sedaj to sicer redko, ampak vseeno imajo, določeni centri imajo še, v bistvu, del te polivalence, ker delajo različna področja, en strokovni delavec, ane...(SG179)

A: Se pravi, da bi bil, da bi bilo več te monovalence ali kako se temu reče točno, am...

SG: Ja, sedaj pač kaj bi bilo, saj pravim, kaj pač bi se izkazalo, kot dobro, ane...

A: Ampak kakor, da je preveč v bistvu neke polivalence, če prav razumem...

SG: Ja, včasih se mi zdi, da mogoče ja, ja, ane (SG180), sedaj pač odvisno tudi, ane, ker sedaj eni manjši centri nimajo možnosti, da bi delali res specializirano z nekimi področji, ane, ker jih je pač manj, ane...(SG181)

A: Razumem, to tudi malo prilagoditi, ja, ja...

SG: Ampak v bistvu res mogoče, da je treba pogledati kakšna, kakšna organizacija, da bi bila bolj poenotena ali kako naj rečem, ane...

A: Mhm, mhm...

SG: Na centrih, da ni am... da nima recimo, ne vem, CSD Ljubljana Bežigrad take organizacije, tisti ima drugačno, tako da se mogoče na nek način lahko glede na to, kaj pač bi bile strokovne smernice, malo poenoti to, ane...

A: Ok, razumem, mislim tukaj bi bilo fajn, če imate kakšne ideje glede poenotenja oz. to je v bistvu nekako tudi to Vaše vprašanje, ki se mi zdi zelo smiselno, če bi Vi odgovorili, ker jaz sem ga potem nekako vključil, no...

SG: Aha, kaj bi, kaj bi bilo...

A: Kakšna organizacijska struktura bi v največji meri omogočala uporabo teoretskih konceptov socialnega dela, am ja, no...

SG: Mhm... Ja, sedaj, am... jaz mislim, da vsekakor je sedaj potreba tako ali tako na novo to, am, doreči... To organizacijsko strukturo (SG182), glede na to, da prihaja pač Družinski zakonik, ki prinaša drugačno, drugačne naloge ali položaj v bistvu, ane, socialne delavke (SG183) v tem smislu, da, ane... Vsekakor pa se mi zdi pomembno, da recimo bi, ne vem, tako, kot je storitev pomoč družini za dom opravljala socialna delavka, ki, ne vem, s tisto družino ne dela v nekih ukrepih v tem smislu, ane, ker dejansko se je tudi, am... izkazalo, da, da lažje je delati v tem smislu z družino, lažje je tudi seveda vzpostavljati ta delovni odnos...(SG184)

A: Mhm, mhm, mhm...

SG: Kot, če ima hkrati še, ne vem, s tisto družino, ane, seveda, če opazi, da je... v bistvu gre potem za neko zanemarjanje, da potem vključi drugo strokovno delavko ali kakorkoli, ampak, ane, da pa bi lažje... v tem smislu delovnega odnosa je lažje, če nimaš hkrati teh...

A: Razumem, ja...

SG: Dvojnih vlog (SG185), čeprav seveda se da, tako kot sem prej rekla, ampak z večjim naporom in s tem, ane...

A: Ja, ja, razumem, to smo se tudi z eno tako nekako pogovarjali pa smo nekako naglas razmišljali v tem smislu, da bi se tako naredilo kakor se je sedaj sodišče pa socialno delo, ane, da bi bila na centru ena oseba ali nekaj oseb, ki bi se samo z odločanjem ukvarjalo...

SG: Mhm...

A: Nekateri pa samo tako konkretno...

SG: Ja, ja...

A: Tako, kot ste Vi rekli v tem smislu, ane...

SG: Ja, ker sedaj, če gledava recimo, pač, sedaj kaj bo, ane, ane, sedaj kar je bilo, je bilo, ane, to se... tako v bistvu tudi ni več tako pomembno sedaj kako smo sedaj delali, pa kako bomo delali, ker če si sedaj ne bomo postavili neke strokovne stvari na svoje mesto, bomo spet lahko v tem smislu, ane, tega, kar smo se mogoče tudi bale socialne delavke in delavci, da bomo napram sodiščem v nekem podrejenem položaju in bomo mi tisti, ki bomo neki, bom rekla, servis sodišča z nekimi, da bodo oni nam nalagali kaj naj mi naredimo z družino in kaj, kolikokrat naj gremo k njim na obisk in tako, ane...

A: Mhm...

SG: To se mi zdi, da je pomembno, da si mi naredimo, am... kako naj rečem, sami kaj je tisto, kar je pa naš strokovni okvir, ane, da ne recimo potem sodišče ti pošlje, ne vem, to pa to družino, pa nadzoruje (SG186) te, kako se že reče, v tistemu členu sedaj, ko bomo v bistvu imeli še vedno to nadzorno funkcijo (SG187), obiščite jo, ne vem, ane, da bomo mi tisti, ki bomo, ane... To smo tudi sedaj opozorili na teh izobraževanjih sodnike, ane, da... In tu seveda je potrebno tudi s sodniki jih podučevati ali kako naj rečem, kaj je naše delo (SG188), ker oni ne vejo, mislim res se je izkazalo, da dejansko sodniki ne vejo kaj je v bistvu bilo naše strokovno delo in če mi jih ne bomo podučili, ne vem, kaj je delovni odnos, kaj mi z družino vse počnemo (SG189), da dejansko oni imajo nek svoj pogled, saj oni, oni dejansko ne vejo kaj je socialno delo, logično, saj tega tudi niso študirali (SG190) in mi moramo jim predstaviti torej kaj je sedaj vloga, ki je socialne delavke na centru in kaj je vloga sedaj od sodišča, ane...(SG191) In, am... ja, sedaj odločanje v bistvu bo tako samo v teh nujnih zadevah, kar se pač centra tiče, am... bo pa tako, kot, am... omejitev starševske skrbi, tako se reče, to je en člen, kjer seveda bo malo bolj te nadzorne funkcije se še ohranilo centra v bistvu, ane, verjetno, najverjetneje, hm...(SG192)

A: Mhm...

SG: In v tem jaz vidim tu, ane, saj tisto, kar imamo mi, storitve, ki jih opravljamo – osebno pomoč, pomoč družini za dom, to, kar so ljudje vključeni, pa so itak prostovoljno... tam v bistvu lahko tudi stroko mi uporabljamo, ane... Bolj se pojavi dilema v teh ravno primerih, ane, ko v bistvu sedaj je bilo odločanje na centru, ta javna pooblastila (SG193), sedaj pa bo v bistvu pač to, ta, kar nam bo pač sodišče naložilo... (SG194)

A: Ok...

SG: Tako, da tu se mi zdi, da pač je treba sedaj narediti si, ane, neko, neko strukturo organizacije, kjer tako, kot si rekel, ane, je pomembno, da mogoče res tisti, bom rekla, da je poudarek na delu na storitvah, ker tam je glavnina dela, ki ga delaš lahko... saj tudi v javnih pooblastilih absolutno moraš z delovnim odnosom in tako (SG196), am... ampak veliko s temi stvarmi... lahko bi jih preprečili ali pa drugače se izšlo, če bi v okviru tega lahko družini pomagali, ane...

A: Mhm...

SG: Ane in tu se mi zdi razlika potem v tem, ane, sedaj a boš družini dejansko pomagal, da, da ohrani družino, da se ohrani, da bo otrok pač živel v varni družini, pač ob pomoči (SG195) ali pa bomo, pač, hitro dali na sodišče, da je ogrožen in tako naprej, ane...

A: Katere ste rekli te storitve, a osebna pomoč ali katere, katere so te, kjer lahko res delate nekako, am...?

SG: Storitve so pomoč družini za dom, to je, to so pač storitve, ki jih CSD-ji opravljajo, ane, osebna pomoč... am, ti dve sta najbolj, bom rekla, pa prva socialna pomoč (SG197), ampak, am, prva socialna pomoč je v bistvu, ko pride človek prvič pa nekako z njim raziščeš malo sploh v čem je problem in tako... (SG198)

A: Mhm...

SG: Pomoč družini za dom je, am... v bistvu, bom rekla, socialno delo z družino tako v pravem pomenu besede, čeprav se imenuje tako pač malo smešno (SG200), ampak, am, ane, tukaj gre za to soustvarjanje pomoči družini in tako... (SG199) Malo je, bom rekla, tam vse skupaj že mogoče malo zastarelo (SG201a) in bi treba bilo posodobiti ta, ane, am... (SG201b) Osebna pomoč pa je urejanje, vodenje, kaj že... urejanje, vodenje in še eno... Ne vem, tri so tam pod osebna pomoč, am...

A: Ja...

SG: To pa je v bistvu namenjeno posamezniku, ki, ki se recimo vključi v neko svetovanje, ane, ali pa, če je mogoče kdo, ki je že pod skrbništvom, pa rabi urejanje malo bolj, da mogoče že kake bolj take stvari za njega pač dela socialna delavka (SG202b), ane, svetovanje je pa pač v tem smislu... svetovanje, urejanje, vodenje, evo, te tri so... (SG202a)

A: Svetovanje...

SG: Saj, pogledj to v en pravilnik še, pravilnik o storitvah, ne vem kaj že, am... tako v glavnem vse skupaj bi morali malo posodobiti, bom rekla, no... (SG203) Tako, kot sem tudi tu rekla, ane, so storitve, ki mogoče niso tudi v katalogu tako dobro, am, socialno delovno, am, kako bom rekla, opisane, ane...

A: Ja, ja...

SG: Ane, ampak so seveda, ker to je bilo leta, ne vem kdaj, saj nič slabega, bom rekla, no (SG204), ampak je treba posodobiti tudi katalog in tako... (SG205)

A: Mhm...

SG: Tako, da dosti dela v bistvu je, ane, zelo dosti dela je, da bi recimo ta sistem, ki je sedaj, pač spremenili v en moderni sistem, am, centrov za socialno delo, ane...

A: Ok...

SG: Tako se mi zdi no, hm...(SG206)

A: A pa, am, mogoče prej, ko sem vprašal slučajno glede s tujino, če poznate kaj, kako drugje to poteka, a imajo tudi, se soočajo socialni delavci s takimi izzivi ali kako naj temu rečem ali imajo kje boljše poskrbljeno ali...

SG: Ja...

A: Ta postavljanje mej ali vsega tega ali, da te storitve...

SG: Z do napram ministrstvu in to, pač to socialno delo?

A: V primerjavi s Slovenijo, ja, ja, ja...

SG: Tako podrobno sedaj ne vem v bistvu, da bi sedaj tako dobro poznala, da bi si upala, pač, am, trditi take stvari, gor, dol, am, je pa seveda, pač, nekaj držav kolikor pač smo preko enega projekta jih spoznali, am, imajo različne, bom rekla, različne izkušnje, no, kar se tega tiče, sedaj pa, da bi bilo tako drastično drugače, verjetno ni, no, ne vem...

A: Mhm...

SG: Saj pravim, tu sedaj tako težko rečem, tako podrobno sistema... sedaj težko rečem, da bi imeli tako... poznala, da bi sedaj rekla kako točno oni, am, imajo odnose z ministrstvi...

A: Mhm...

SG: Koliko lahko te koncepte lažje ali težje vnašajo, no (SG207), tako da mislim, da se da narediti to, bom rekla, ampak, am, je treba seveda posluš pa volja vseh udeležениh, ane, vseh, ane... (SG208)

A: Mislim, am... saj se strinjam, ane, tukaj mi samo mislim ni jasno po eni strani čisto, razumem, ane, ker itak si odvisen od nekoga, ki ima denar, pa skrbi za tebe in ti daje plačo in vse te stvari, ampak, am, tukaj se mi sedaj

vseeno zdi zelo pomembno še, pač, da se vztraja ali kako naj rečem, ker, če sem prav videl, ste za nasilje nekako kot koordinatorka, ane...

SG: Ja, sedaj ja... (SG209)

A: In verjetno se... sodelujete dosti z ljudmi, ki pač, ne vem, so tudi nasilni in tako naprej, ane in, ne vem, jaz sem tudi to – družinsko mediacijo sem naredil, okvirno, tako da mogoče malo vem, ane, kako je pomembno v teh procesih zbalansirati to moč, ane, med, med osebami, ane...

SG: Mhm, mhm...

A: Ker tukaj smo socialni delavci v tistem položaju, am, ko nimamo tudi...

SG: Mhm...

A: Mislim nimamo, sedaj kako gledaš na moč, ampak v smislu finančno odvisni od tega, ane...

SG: Ja...

A: Tako, da ljudje... Na centrih so ljudje, ki se res spoznajo na te procese in te stvari...

SG: Mhm...

A: In se mi zdi zelo pomembno, da bi se tako, jaz nekako vidim, no, da kljub vsem tem znanjem, da se ta pritisk nekako izvaja ali kako naj temu... Pa ne pritisk, to sodelovanje, da bi, tako, kot ste Vi... Vi ste dostikrat rekli: "Želimo, da nas ministrstvo razume pa sliši..."

SG: Mhm, tako...(SG210)

A: Že to v bistvu bi bil nek korak naprej...

SG: Tako, ja, ja, seveda, ane...

A: To je v bistvu nek... pa to v bistvu niti ni, ne bi bila neka sprememba...

SG: Ja, ja, ja...

A: Ampak kakor sem jaz nekako videl, slišal sedaj, ko se pogovarjava...

SG: Mhm...

A: Že to bi bilo, bi bil korak...

SG: Mhm...

A: Da bi se ali, da bi tukaj ta povezava med vami bila... Ali, da bi oni vam pokazali, da vas slišijo...

SG: Mhm...

A: Ker mogoče določene ljudi slišijo, ane, da bi tukaj ta, to, to bolj connectali, no...

SG: Ja, ja, veš, ampak mogoče, ane, v tem smislu, da to... Mislim verjetno ni naključje, da se je zgodila ta samo organizacijska reorganizacija (SG211), ker dejansko pri stroki je pa tudi tako včasih med strokovnimi delavci oz. socialnimi delavkami in delavci... Vsi poznamo seveda po Gabi Čačinovič izraz delovni odnos in tako naprej, ampak, am... ga res dobro v praksi poznamo, to je, to je pomembno, ane, da ti rečeš – ok, kaj je za mene delovni odnos, ane, am, na kakšen način ga jaz to v praksi izvajam... (SG212) Jaz mislim, da mi bi rabili, ker še leta, ko sem jaz študirala, ni bil ta delovni odnos tako zelo poudarjen (SG213), pa niti ni, ni bilo, am, ane... To smo se pač sproti učili, ane, z, ne vem, študenti, ki so prihajali, s študijem še kasnejšim in tako naprej... (SG214) Tako, da je tudi treba seveda, am, iz strani fakultete mogoče tudi organizirati, am, pa ta vidik je, ane, pomemben, da, da mi, am, v praksi res znamo delati delovni odnos, da res vemo kako, kaj je to, kako to poteka, ane, am, ker lahko ti delovni odnos tretiraš mogoče kot kaj drugega, kot jaz recimo ali pa, ane, tako se mi zdi, da, da je to tudi, am... mogoče en vidik, poleg vseh ostalih vprašanj, časovnih, ono, tisto, ane... Koliko pa dejansko jaz res kot socialna

delavka odstopim od moči in se v bistvu v delovnem odnosu pogovarjam z uporabnikom, ane, ali sem še vedno v bistvu v neki poziciji moči, ane... (SG215)

A: Aha...

SG: Tako, da ta vidik tudi ni nezanemarljiv, bom rekla, da, da smo socialne delavke tiste, ki smo pa odgovorne, da se, am... res dobro naučimo delati svoje strokovno delo (SG216a) in ga znamo tudi predstavljati, ane, potem seveda, ane...

A: Ampak, ko...Ko rečete predstavljati – v smislu uporabljati ali v smislu predstavljati ljudem kako vi v bistvu delate...?

SG: Uporabljati seveda in predstavljati točno to ljudem kaj delamo, ane... (SG216b)

A: A se Vam zdi, da premalo? Aha, aha...

SG: Ker, če mi nismo, če mi nismo, am, enotni pri tem, ane, se pravi, am... kako delati, ane, kako delati socialno delo, potem tudi težko predstavljamo navzven, ane, če bom jaz recimo rekla, ok, pri tej družini ali pa temu posamezniku bi pa na ta način, am, bilo dobro nekaj narediti, kolegica pa bo v bistvu ravnala mogoče malo bolj iz pozicije moči, ane, midve težko potem predstavljava, aha, sedaj, kaj je sedaj socialno delo, ane...

A: Mhm...

SG: Tako, da je ta vidik tudi, ane (SG217), ker pač koncepti socialnega dela so se čez zgodovino pač razvijali (SG218) in dejansko so mogoče ostali še včasih, da imajo nekateri, am, te, am, ane, kaj so že, te medicinski modeli pa taki, ane, tisto, ko je v bistvu klient, stranka in tako naprej, ane, saj še v bistvu tudi sedaj uporabljamo pogosto izraz, čeprav se je recimo uporabnik vnesel, ampak stranka je še kar pogosti recimo izraz (SG219) ali pa, ne vem, ane, am, recimo je razlika, če bom jaz, am, v bistvu edinstveni delovni projekt pomoči naredila skupaj z uporabnikom, da bova midva skupaj to naredila, se pravi v smislu tega, da mu jaz lahko seveda svetujem ali pa, ne vem, če je ogrožen otrok, na tak način doseči neke spremembe ali vam bom pa jaz naložila, moraš iti tja, tja, tja, tja npr., ane, pa on sploh tega ne bo upošteval, ane, mu ni v interesu ali pa, ne vem, se ne vidi tam ali pa kaj, ane... Seveda pa je to potem razlika, ane (SG220), in sedaj, am, če dejansko sedaj gremo pač predstavljati socialno delo, ane, bomo rekli kaj, ane, sedaj kaj, kaj je, kaj je, ane, seveda po modernih konceptih je soustvarjanje in tako naprej (SG221), ampak, ane, imaš pa mogoče tudi koga, ki pač na ta način ne vidi, ane, ane, tega...

A: Kaj, da ne bi na tak način...?

SG: Ja, da pač mogoče dela na drugačen način...

A: Mhm...

SG: Ali pa, ane, uporablja mogoče bolj v bistvu te stvari, kot, am... bom rekla, am, pač bolj iz pozicije moči ali kako naj rečem, no, kot pa iz perspektive moči, ane...(SG222)

A: Mhm, mhm, ampak, am... Ne, ste nekaj še hoteli reči...

SG: Ne, pravim to je razlika potem kako potem predstavljati, ane (SG223), ker sedaj seveda pravim, mi moramo poenotiti torej kaj socialno delo je, ane, kaj se pričakuje (SG224a) in potem lahko mi, ne vem, predstavimo, aha, ok, ane, to je sedaj naše delo in zahtevamo, da mi delamo tako, ane... (SG224b)

A: Zanimivo, mislim tako, kot jaz nekako poznam, to so itak, mislim, am, vsak malo po svoje vidi, ane, ko je v teh procesih, ane, zaradi različnih razlogov po svoje vidi, ane...

SG: Ja, ja, ja, ja...

A: In sedaj to poenotiti, po eni strani, ane, po eni strani se strinjam, po drugi strani pa, kako bi to poenotili, ane, oz. tudi, če se... vsaj v določenih delih se gotovo, je poenoteno, no, vsaj v določenih stvareh...

SG: Tako, tako... (SG225)

A: Ampak tukaj, ko rečete predstavljati mi... kako to mislite, na kakšen način predstavljati, v smislu pisnih izdelkov, videov, zagovarjanj javnih, v sodelovanju z ministrstvom...?

SG: Vse, ane, mislim v bistvu, da, da na kakšrenkoli način lahko predstavimo, am... kakšen pa je naš proces pomoči, ane, oz. kaj, kaj vsebuje naš proces pomoči, ane, am, ali je to, da nekdo pride, potrka na vrata, mi sprejmemo vlogo, rečemo dobro, smo sprejeli vlogo, vzamem računalnik in, ne vem, ali je naš proces pomoči, da bomo človeka še povabili, šli k njemu na dom celo, am, z njim se pogovarjali in skupaj z njim načrtovali neke korake v smislu spreminjanja tega, kar pač v bistvu skupaj ocenimo, da on rabi, ane... (SG226) Tako, da seveda so te razlike v pristopu, ane, ane, ki jih imamo pač, ane... To so, ane, ene so pač mogoče res tako, pač malo človeški faktor, eno je časovni faktor, eno je tudi to, da pač različno tudi gledamo mogoče na stroko, ane (SG227a) in seveda je treba v to jabolko tudi ugrizniti, ane...(SG227b) Ne moremo se sprenevedati pa reči: "Vse socialne delavke res vidimo, da je to pomembno..." ali pa "...ta način ali pa ta pristop..." ane (SG228), am, tako da nič ni narobe z različnimi pristopi...

A: Mhm, mhm...

SG: Absolutno se strinjam, saj ne moremo vsi enako (SG229), ampak, am... ane, treba pa je doreči neke stvari (SG230), ker če imamo mi neko mišungo nečesa, saj mislim, da je enkrat to Blaž Mesec nekje pisal, če je socialno delo nek skupek vseh nekih stvari, potem nimamo svojega...

A: Mhm, mhm...

SG: Torej kaj je socialno delo, ane, in potem to je problem, ane, da mi dejansko, se mi zdi, še točno odgovora na to, am, v praksi vsaj, nimamo, hm, ane, am... in zato tudi potem težje zagovarjamo, zagovarjamo spet (SG231), ampak, ane, težje ti, ane, saj pravim, tako, kot recimo, kaj jaz vem, pravnik reče: "Dobro, jaz imam te pa te zakone...", piše po zakonih, "...to je moje delo...", ane (SG232), se pravi kaj pa je naše delo, ane...?

A: Mhm, mhm...

SG: Tako, da mi tudi ministrstvu ne moremo zagovarjati zakaj je moj pristop, ki terja trikrat več časa, kot od kolegice npr., am, toliko bolj koristen, potem moraš imeti seveda neke, hm... Ali pa ni, ane, ali pa je zapravljanje časa, ane...

A: Mislite v smislu neke, neke dokaze ali neke, am...

SG: Ja, ja, moraš imeti seveda nekaj s čimer ti predstaviš...

A: Ja, da argumentiraš to...

SG: Da dejansko to deluje, da, ne vem, na tak, na tak pristop, ane (SG233), ane, tako da raziskave – te so tudi pomembne, ane, se pravi raziskave procesov pomoči v praksi ane, am... ane, razlike recimo, am, razlike v pristopih ali kako naj rečem, ane, ker je, ane, sedaj – kako bom jaz sedaj rekla, da je sedaj to, kar jaz delam, boljše od tega, kar dela kolegica, če nimam...

A: Ja, ja, ne moreš kar nekaj na pamet...

SG: Ane, ne morem na pamet razlagati...

A: Lahko ja, vsakdo lahko reče...

SG: Ane, pač ja, lahko reče ona: "Ne, veš kaj, moje je pa tako boljše, ane, meni se je zdelo boljše, da... Pa sem, ne vem, tako naredila, ti si pa pač tako naredila," npr., ane... (SG234) Tako, da je tudi fajn raziskovati, se pravi, kaj pa deluje, mislim kaj deluje, kaj ima učinek v praksi, ane (SG235), ane...

A: Tukaj mogoče bi Vas kar povabil, no, ali kako naj temu rečem, da... Kaj deluje v bistvu v praksi, kako Vi vidite skozi te procese, am...kaj, ja, kaj deluje ali kako naj temu rečem, am...?

SG: Ja, meni se še vedno v moji praksi v ukrepih ali v storitvah ali kjerkoli pač boš delal, različna področja dela na centru, izkazalo, da najbolj deluje ravno to kar sva se pogovarjala, am, da v bistvu, am, z, z, z uporabniki vzpostaviš en spoštljiv odnos in dejansko, da, kako bom rekla, da odstopiš od te, da ni, da ne deluješ iz pozicije moči (SG236), ampak da res probaš skupaj z njimi raziskovati stvari (SG237), pa to ne pomeni potem, da ti ne ukrepaš kdaj, ker moraš zaščititi otroka, če je ogrožen, ampak da, ne vem, ne pomagaš v nasilju ali kaj tem (SG238), ampak vseeno, am, s tem odnosom lažje, am, lažje prihajaš do nekih sprememb (SG239a) ali pa tudi do tega, da človek sodeluje, da pride (SG239b), da, ne vem, da, da, da ima on tudi na nek način odnos do tega procesa pomoči, ane... (SG239c)

A: Mhm...

SG: Tako, da to se mi zdi, da je najbolj bistveno – kakšen odnos vzpostaviš, to se je pač pri meni, no, v moji praksi izkazalo, kot najbolj učinkovito (SG240), am... ne vem, smo imeli že kake take situacije, ki so bile res zapletene mogoče, pa smo jih kaj podedovali iz drugih centrov ali pa kaj (SG241), ampak, am... pa smo z, mogoče res s tem, am... drugačnim odnosom vzpostavili stik z uporabniki in, in, am... am, pač začeli delati... sedaj do kam smo prišli... ampak tudi smo, saj pravim, tudi, ko, ko, ko sem, ne vem, odvzela otroka materi, ker smo ga morali zaščititi, sva še nadalje sodelovali...

A: Mhm, mhm, mhm, mhm...

SG: In je tudi gospa po dolgih letih se še vedno obrnila na mene v bistvu v tem smislu, če je kaj rabila ali kakšno pomoč in to, ampak ker sva na nek način sodelovali v tem, ane, čeprav takrat mogoče hipno ne, ane...

A: Razumem, razumem, zaupala Vam je, če sem prav razumel...

SG: Tako, tako, gre za ta odnos, ja in ona...

A: Integriteto, spoštovala je, ja...

SG: Tako, ane (SG242), res pa je, da je pomembno seveda, da uporabnikom povemo kje so, ane, da, da si v bistvu odkrit z njimi...

A: Mhm, mhm...

SG: Am, da tudi, če moraš zaščititi otroka, da vejo zakaj.

A: Da je to ena od opcij, ane, ja, ja...

SG: Zakaj, da ja, da je to, ane, seveda (SG243) in, am... Pomembno je, da, se pravi, ta res odnos, ki ga imaš, ane... (SG244)

A: Samo...

SG: In razlika je, če ti odvzameš otroka in ga daš v rejništvo, bom rekla, v nekem sodelovanju s staršem, da starš ve kam gre, se pravi tudi, da se lahko poslovita, da lahko... Ni vedno to možno, se strinjam, ampak, ane, je pa mogoče ena opcija, kot to, da ga v bistvu vzameš, odpelješ, v bistvu, in tu, že tu potem so, so odnosi zelo oteženi, ane (SG245). In da se zelo trudiš tudi seveda povezati sistem, am... sistem, ane, to je zelo pomembno, da, da je družina, am... sodeluje, da šola sodeluje, da druge institucije sodelujemo in da skupaj nekako gradimo neko...

A: mhm

SG: Neki načrt pomoči za to družino, konkretno. In tudi konkretno je pomembno, ane (SG246). Ne, ne vem, se spomnim, da je pač, ne vem, so pač eno, am, ne vem, eni mami naložili, am, ne vem, toliko stvari, kot jih mogoče, bom rekla, še...

A: En povprečen človek...

SG: Povprečen človek ne more izvesti...

A: Še pa, še posebej pa ona v tisti situaciji, ane, ja...

SG: Jaz jih ne bi mogla, jaz jih ne bi mogla, hm, ane... (SG247) am, ane in to je tista razlika, se mi zdi, ane, am, pričakovanja, ki jih imamo do, do ljudi, v bistvu, so včasih, se mi zdi, tudi tako malo mogoče pretirana ali kako naj rečem, ane.

A: A res, saj, ne vem, hm...

SG: Ane, v bistvu, da se vključi v ne vem koliko oblik pomoči, ki jih mi ne bi zmogli, ane (SG248). Tako, da tu se mi zdi, da je pač treba, am, ne vem, z ljudmi sodelovati (SG249) ne glede na to... Dobro, če gre za tam za neko hudo nasilje ali pa kaj takega, seveda je treba otroka zaščititi (SG250), ampak, am... ane, v veliko primerih pa se da na, na drugačen način, am, z družino sodelovati z nekimi oblikami pomoči, ki jih sprejmejo (SG251). Recimo ta laična pomoč, ki smo jo izvajali v družinah, ane, preko javnih del pa prostovoljcev, se je tako izkazalo ravno to, da dejansko, ko so ljudje hodili v družine, am, pa niso bili socialne delavke ali delavci, ane...

A: Mhm, mhm...

SG: Ampak so vzpostavljali ta odnos z družino na drugačen način, am, so ogromnokrat pripomogli, am... Čeprav, saj pravim, ne strokovno, ane, v tem smislu, ampak čisto po tej odnosni ravni do ogromno sprememb v družinah, ane, am... (SG252) tako, da je nekaj na tem, se mi zdi, no, am... s kakim odnosom pač vstopaš v proces pomoči, ane (SG253).

A: A pa tega ne izvajate več tega projekta ali...?

SG: Sedaj v zadnjem času imamo teh javnih del vedno manj, no, tako da je, to je en sedaj... tudi to potrebujemo pisati nekaj sedaj, ker nas tudi novinarji sprašujejo, saj to jaz sedaj pišem...

A: Ja, ja...

SG: Ampak ja, vedno manj je in je škoda v bistvu teh programov (SG254), ker so se izkazali kot, am, zelo dobrodošli, zelo dobri za družine. Seveda ne, da so oni namesto nas delali, ampak skupaj smo, ane (SG255), ane.

A: Saj razumem, saj sem sodeloval v enem takšnem projektu prejšnje leto, ja.

SG: In oni so delali male... tako, tako, ane, oni so, ne vem, učna pomoč ali odvisno kako... je vedno manj tega, tako da upam, da bo država tudi to uvidela, da je to, am, v bistvu napaka, hm...

A: Mhm...

SG: Da jemlje to, am, ane (SG256), ker ok, dobro bi bilo, če bi recimo socialna delavka imela toliko časa, da bi bila dvakrat na teden po dve uri v družini, pa bi skupaj z njimi delala.

A: Ampak, če nimate... ja, ja, ja, ja...

SG: Tega ni in sedaj so še odvzeli, še, am... še to laično pomoč.

A: A to se je sedaj zgodilo nekako v zadnjem obdobju?

SG: Ja, saj... ne, že, že leta nazaj, tako se postopoma zmanjšuje ta pomoč.

A: Mhm, mhm...

SG: Mi smo jih imeli pred leti dosti več, te pomoči, kot jo je sedaj bilo. Z reorganizacijo pa se je nekako še zmanjšalo, ja.

A: Jaz sem hotel samo še reči...

SG: Sedaj imamo manj, no, hm, tako da...

A: Pač javnih delavcev...

SG: Ja, ja, bistveno manj (SG257).

A: Hotel sem samo reči, am, da če bova predolga, me prekinite, no, da ne bova, da ne bova predolga...

SG: Ja, ja, ja, ja, ja...

A: Am...

SG: Tako, da to, no, v glavnem, saj...

A: Pa ne, jaz tudi o teh stvareh sem razmišljal dostikrat, ne vem, am, jaz včasih spremljam kakšne te tudi life coache ali kako naj temu rečem...

SG: Mhm...

A: Ko ste tudi omenili to, no, ne vem, Tony Robbins, ne vem, če poznate, je eden izmed teh, no, ampak dostikrat govorijo o tem, am, da stvari obstajajo oz., da samo ne uporabljajo se v dovolj veliki meri ali kako naj temu rečem... Recimo prej ste rekli, ane, am časa ni – po eni strani je to, se strinjam, po drugi strani pa čas v bistvu je, samo kako sedaj s tem razpolagati, kar pa želim povedati je tudi to, ane, v bistvu glede ljudi, ane, da se uporabi na nek način ljudi ali kako naj temu rečem, am, pa tako kot ste Vi rekli – mogoče javni delavci, ane, ali kako ali pa, am... te vse vire je potrebno potem uporabiti, ane...

SG: Vire moči, ja, ja...

A: Ker, če ti, če ti, kot tako, kot ste rekli – sam jaz ne morem sedaj iti dvakrat na teden v 20 družin, ane...

SG: Absolutno, ja, ja, ja...

A: Nemogoče, ane...

SG: Nemogoče, ja... (SG258)

A: Ampak, če pa uporabljaš ali izobražuješ neke ljudi, ki pa... recimo strokovni delavec lahko opravlja določeno delo, v določenih delih, sami te odnosni ravni ali pa v teh stvareh, lahko pa drugi ljudje vplivajo ali ti pomagajo nekako, ane...

SG: Mhm...

A: Tako jaz nekako vidim, da bi bilo mogoče smiselno uporabiti tudi te vire ali kako naj temu rečem...

SG: Ja, ja...

A: Mislim, ker mogoče v določenih primerih je tudi za njih lahko to ali smiselno, koristno ali ker ali iz finančnega vidika ali iz različnih vidikov, ane...

SG: Mhm...

A: Ampak tudi recimo to – eni so, ne vem, ta populacija sedaj... internet pa to, eni so na internetu, pa so osamljeni, uno, drugo, gor, dol, tretje...

SG: Mhm...

A: Eni imajo, so pa res v zahtevnih situacijah, ne vem...

SG: Mhm...

A: Ko komaj, ne vem, kaj jaz vem kaj se vse dogaja, ampak, da bi te nekako združevali, to, te, te, te, te različne populacije...

SG: Ja...

A: Pa usposabljali te ljudi, da bi, pač, am... Ker dostikrat potem te tudi depresije pa ne vem kaj vse, se še dogaja...

SG: Mhm...

A: Ane, smisel življenja, ampak dostikrat potem, am...

SG: Sedaj dosti, ja, seveda, dosti recimo bi bilo, kako naj rečem, am, am, dosti je potenciala. Joj tri je že?

A: A je?

SG: Aha, tako da dolgo že malo je, saj sedaj bova končala, ker bom jaz morala iti.

A: Ok, ok.

SG: V glavnem, am, to, to, samo zaključim, dosti je potenciala recimo tudi v nekih takih inovativnih projektih, ki pa jih tudi, bom rekla, sedaj ali je to pač izgovor ali ne, ampak na centru ali nimamo časa delati ali pa je tudi malo vedno tak pomislek, ane, ali sedaj uporabiti, ne vem, kaj uporabnik zna za drugega uporabnika...

A: Razumem, razumem, razumem...

SG: Zakaj ne?

A: Aha, ja, ja, ja, ja...

SG: Ane, v bistvu v tem smislu npr., ane (SG259), ne vem, ane, ta, ta, teh virov moči seveda je v družbi veliko, kar si omenil (SG260), ampak, am, včasih imamo pomisleke to uporabljati, ane, ane. Recimo, ne vem, ena uporabnica, tako čisto konkretno, sva pač z eno sodelavko govorili, ima, ne vem, neko hišo, ki bi jo lahko oddajala, ker je zelo mislim ogromna ali pa v bistvu ji je to... nekako si je sama celo našla to tržno nišo, da je neko uporabnico tja... In sedaj ali, ali v tem smislu podpirati ljudi, ane, ali je spet to... ker imamo potem neki strah, joj, potem bomo pa mi nekaj soodgovorni in tako, ane (SG261), ane... Ampak virov moči je dosti, se mi zdi, ane, je jih dosti in v samih uporabnikih in v prostovoljcih, v javnih delih, ko so bili, to so krasni ljudje, ki so ogromno stvari naredili, pa niso strokovnjaki, am... brez, am... (SG262) ampak, am, ane, se mi zdi, da pač, ane, ko se to, am, oži, se tako naše delo tudi birokratizira, ane. Ker, če mi si odvzemamo sedaj vse te vire pomoči, bomo, bo nam ostala birokracija, ane (SG263) in to je problem potem, ane, tega ne smemo dopustiti, a veš, no...

A: Razumem, razumem, mislim, am...

SG: Da centri izgubljajo programe (SG264), da v bistvu, saj tudi centre so iz programov, am, je ministrstvo v bistvu... v veliki meri se ne moremo prijaviti na neke programe, ker se kot javnosti, pač, ali javni zavod ali kaj je že, ne smemo, ane.

A: A to sedaj z reorganizacijo ali prej pred tem?

SG: Ma, tudi prej, no, tak je že trend v tej smeri šel, da so bolj v bistvu nevladne organizacije se, v bistvu, šlo za pač te raznorazne programe, dodatne, ane (SG265) in sedaj, če bo socialno delo na centrih samo na neka javna pooblastila zoženo, potem je to problem, ane (SG266a) in tega ne smemo dopustiti (SG266b). Mi moramo si dopustiti, da razvijamo na centrih za socialno delo stroko, am, do te mere, da bomo lahko v programe vključevali, mislim razvijali, da bomo iskali vire moči v uporabnikih, v prostovoljcih, v drugih, v samih sebi, ane... (SG267)

A: Ne, mislim ta znanja, ki se jih mi na fakulteti učimo, ane, se meni zdi – to bi morali ljudje splošno se naučiti...

SG: Ja, ja, ja, ja...

A: Mislim tako recimo kako ti fokus usmeriš, na kaj si pozoren v pogovoru, da si na pozitivne stvari osredotočen, mislim to so stvari, ki so tako malo subtilne, ampak lahko ful vplivajo na eno...

SG: Ja, ja, absolutno, ane in to je, to je, to, no, in to, kar sem jaz ti prej rekla...

A: Ja...

SG: To je v bistvu, ane, ali ti v pogovoru spremljaš moč uporabnika ali nemoč je razlika...

A: Mhm

SG: Kam boš ti pripeljal proces pomoči...

A: Mhm, mhm, mhm, mhm...

SG: Ali, ali boš se osredotočal na njegove vire ali pa na pomanjkljivosti, ane (SG268). Saj pri javnih pooblastilih normalno, da tudi smo pozorni seveda na, na, na pomanjkljivosti oz. na neko težavnost ali pa na tveganja ,ki jih prinaša neko ravnanje uporabnika, ne vem, do otroka (SG269), ampak vseeno ima pa ta uporabnik neke vire moči, nekako nekje ga lahko, ane (SG270)... Tako, da to je odvisno, pač, v katero smer greš, ane in tu se mi zdi, da je potem včasih še vedno ta, kako naj rečem, malo razcep, ane, pri stroki v tem smislu, ane...

A: Dobro...

SG: V katero smer... (SG271) hvala...

A: Hvala Vam za vse, am...

SG: Ja, ja, ja, sedaj jaz bom vprašala še... Upam, da ti bo kaj koristilo, no...

A: Aha, aha...

SG: Tako naredi res, da bo to v... pa to ven...

A: Ja, ja, ja, saj to bom, am, to bom, to bom ven dal, ja...

SG: Bom pa jaz te poklicala za, če še bo kdo, no...

A: Mhm, mhm...

SG: Ane, bom mogoče eno od denarnih pomoči...

A: No...

SG: Tista kolegica, se mi zdi, da je kar pripravljaja ona, am, te stvari...

A: No, super...

SG: Povedati, ker imajo te na denarnih – tam so kar, am, v veliki stiski, no... (SG272)

A: Mhm, mhm...

SG: No, to kar sem ti pa sedaj hotela...

### 8.3. Priloga 3: Kratak izsek osnega kodiranja

#### 3 P – PREDNOSTI

##### 3.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

- Ta org. struktura sedaj je dobra, v redu (DČ251)
- Prednosti – določene stvari se bodo centralizirale (ne na slab način) – tudi znanje se bo centraliziralo in se v enaki meri predajalo naprej na enote (to je skupna strok. služba) (DD38)
- Prednosti so v tem, da bodo z novo strukturo odmaknili administrativne naloge in dela (DA6)

##### 3.1.1 Regijski CSD (sedež)

- Ta CSD je majhen – to je blagoslov/prednost/dobro za njih (SB80)
- Ta CSD – ker so majhni, se zmenijo glede zadev (SB81)

##### 3.1.1.1 Skupne službe

- Združevanje skupnih splošnih služb (DG1, DB1)
- Centralizacija skupnih služb (DB2)
- Centralizacija upravljaljskega dela (DC8)
- Poenotenje skupnih služb (DB3)

- Računovodstvo, kadrovska služba, del administrativnih nalog (podporne funkcije CSD) se sedaj združujejo na enem mestu (DB4)
- Z reorg. – se prenaša upravljavski del (s financami, plani, poročili) na območni regijski CSD (DC10)
- Z vzpostavitvijo skupnih služb – se bodo enote CSD lahko bolj ukvarjale s strok. delom (DB9)
- Prednost – koncentracija skupnih služb (DE14)
- Prednosti – da jim računovodstvo dobro dela in kadrovska služba (DE147)
- Z reorg. – imajo skupne službe (DČ18)
- Nekateri še niso imeli interventne službe – in so rabili to še okrepiti in organizirati (DA46)

#### 3.1.1.1.1 Finančno računovodska služba

- Skupno računovodstvo (DG2)
- Ko bodo vse avte zavarovali pri eni zavarovalnici in dobili zato količinski popust in bo to racionalizacija – bo to na daljši rok gotovo prednost (DC98)
- Prednost – da imajo finančno račun. službo (DE50)
- Z reorg. – računovodja lahko bolj kvalitetno opravlja delo (jih je več na kupu, si lahko porazporedijo delo) (DE299)
- Skupno računovodstvo – sedaj je en račun (DČ25)
- Sedaj so 4 računovodkinje – njim bo bolj enostavno delo (si bodo pomagale, če kdaj katera manjka, razporeditev dela) (DČ222)

#### 3.1.1.1.2 Kadrovska pravna služba

- Prednost – da imajo kadrovsko – pravno službo (DE51)

#### 3.1.1.1.3 ZUPJS

- Pozitivno je to, da s tem, ko je šla služba ZUPJS na svojo ločeno enoto, je šla stran ena birokracija (tipkanje odločb) (SA80)
- Prednost – služba ZUPJS na regiji je mogoče prednost (SA265)

#### 3.1.1.2 Združevanje CSD

- Združevanje nekdanjih CSD-jev (DG32)
- Sedaj so bolj združeni (DB68)
- Sedaj, ko je en CSD – se lahko razmišlja o razlikah med enotami (zakaj so, preverja ali so te razlike v redu in se vidi kje so kakšne stvari za vpeljati, spremeniti, obdržati) (DF8)
- Sedaj z reorg. je 16 CSD (manjše št.) (DČ4)

#### 3.1.2 Nove službe

##### 3.1.2.1 Interventne službe

- Dobili interventno službo (kot novo službo) (DG53)
- Z reorg. – so nove interventne službe (SB33)

##### 3.1.2.2 Odprtje, otvoritev pisarn

- Z reorg. – načrtovali so odprtje, otvoritev pisarn v najbolj oddaljenih občinah tega CSD (kjer je njihova strok. delavka en dan v tednu, ob določenih urah, tam na razpolago njihovim občanom) (DC380)
- Z reorg. – v eni od najbolj oddaljenih občin tega CSD so že odprli pisarno oktobra 2018 (DC381)
- Z reorg. – v bližnji prihodnosti bodo odprli še v dveh najbolj oddaljenih občinah tega CSD pisarno CSD (DC382)

- Z reorg. – z odprtjem pisarn CSD v najbolj oddaljenih občinah – so vsaj s to potezo udeležili geslo reorg. – Na teren, bližje k ljudem (DC383)
  - Da so z odprtjem pisarn tega CSD v najbolj oddaljenih občinah tega CSD približali njihove storitve tudi bolj oddaljenim ljudem (da jim ni treba prihajati v večje kraje) (DC387)
- 3.1.3 Enote
- Na enotah naj bi ohranili in še razvili, krepili strok. delo (DA7)
- 3.2 ZAPOSLENI
- Pozitivno je samo to, da nimajo opravka z dir. (SČ185)
  - Sedaj so se prvič ukvarjali s tem, če je njihovo delo pravilno ovrednoteno (DČ184)
  - Prednost reorg. je lahko, da tam, kjer niso dobri kolektivi, da se to razbije in prestrukturira (SA264)
- 3.2.1 Delovna mesta
- 3.2.1.1 Pomočniki direktorjev
- Pomočniki dir. – se bodo sedaj lahko bolj ukvarjali s strok. zadevami (DB120)
  - Z reorg. – s prenosom upravljaljskega dela na območni regijski CSD – so pomočniki dir. razbremenjeni (DC11)
  - Z reorg. – s prenosom upravljaljskega dela na območni regijski CSD – se pomočniki dir. lahko bolj s strok. delom ukvarjajo (DC12)
  - Vodje enot – bodo sedaj lahko res delali kot strok. vodje (DČ19)
  - Pomočniki dir. – naj bi se lahko zelo vključevali v time, dali strok. podporo zaposlenim (DČ23)
  - Prednost – pomočniki dir. so sedaj res lahko strok. vodje (odvzeto jim je sklepanje pogodb za pisarniški material, prostore, kadrovske zadeve, pogodbe – to je sedaj bolj v domeni v. d. dir) (DČ223)
- 3.2.1.2 Direktorji
- Reorg. – iz vidika dir. je strok. in poslovodna funkcija ločena (DB160)
  - Dobro je (po eni strani), da sta z reorg. ločeni poslovodna in strokovna funkcija dir. (DB163)
  - Vrh CSD se je zožal (ni več 62 dir. v Slo. – ko jih je bila polna dvorana) (DC4)
  - Z reorg. – 16 dir. (DC5)
  - Z reorg. – dir. se med sabo usklajujejo in posredujejo to naprej (DC6)
  - Regijski dir. – uvajanje novosti, sodeluje z lokalnim okoljem, uvaja nove strok. prakse (DČ24)
- 3.2.1.3 Koordinatorji za preprečevanje nasilja v družini
- Z reorg. – je 16 koordinatorjev za preprečevanje nasilja v družini (SB31)
  - Z reorg. – koordinatorji za preprečevanje nasilja – to je bilo na koncu v redu, da so ostali (SB34)
  - Z reorg. – koordinatorji za preprečevanje nasilja – to je bilo na koncu v redu kako se je oblikovalo delovno mesto (SB35)
- 3.2.2 Kadrovske viri
- 3.2.2.1 Raznoliki kadri
- Na CSD zaposleni strok. del. z različnimi izobrazbami, znanji, pristopi k delu (DG33)
  - Rabijo pestro kadrovske timsko delo – v tem vidi prednost reorg. (ker je to sedaj večji CSD) (DČ16)
- 3.2.2.2 Nove zaposlitve
- Dobili kot novo zaposlitev koordinatorja za preprečevanje nasilja v družini (DG52)
  - Z reorg. – so zaposlili nove koordinatorje za preprečevanje nasilja v družini (SB32)

- Z reorg. – koordinatorji za obravnavo v skupnosti – v Ljubljani jih bodo še dodatno zaposlili (SB67)
  - Imajo 2 novi zaposleni (računovodja in poslovni sekretar) (DE9)
  - Imajo 4 nove strok. delavce (DE11)
  - Imajo 2 nova delavca za administrativno podporo (DE12)
- 3.2.3 Povezovanje, sodelovanje
- Že sedaj – zaposleni se bolj povezujejo (DB35)
  - Že sedaj – zaposleni imajo zavest, da so sedaj en CSD (DB36)
  - Že sedaj – medsebojno sodelovanje je lažje med zaposlenimi (DB37)
  - Priložnost, da se strok. del. združijo, povežejo (DB77)
  - Več se bodo multiprofesionalno povezovali (različni kadri) (DČ33)
- 3.2.3.1 Strokovni razvoj
- Z reorg. – znotraj istega CSD poteka povezovanje in strok. razvoj zaposlenih – stroka se še bolj razvija (sedaj so malo boljše možnosti za to) (DB79)
- 3.2.4 Nove pogodbe o zaposlitvah
- Pozitivno – da imajo pogodbe o zaposlenih usklajene z akti o sistemizaciji (DE43)
  - Ker imajo nove pogodbe – je to v redu, ker imajo sedaj vsi enake (DE126)
  - Sedaj se mu zdi v redu, da so poenotili pogodbe (da so v regiji poenotene, usklajene z njihovimi akti) (DE130)
- 3.2.5 Aktivni
- So se tako notranje organizirali, da bi se znotraj CSD strok. del. po področjih srečevali (kot na nekih aktivih – in da bi tako skrbeli za razvoj stroke, primere dobrih praks, razreševanje aktualnih primerov) (DB69)
- 3.3 DELO
- Z reorg. – v zapletenih zadevah lahko manjše enote dobijo pomoč v. d. dir. CSD (lahko organizira tim – to se že dogaja) (DF91)
  - Nove pravilnike so uredili, uskladili – to je pozitivna stran rerog. (DE42)
  - Z reorg. – so res kvalitetne akte pripravili (DE46)
  - Z reorg. – naj bi lažje, bolj spretno, bolj intenzivno lahko spremljali in se odzivali na potrebe okolja (DČ263)
- 3.3.1 Strokovno delo
- 3.3.1.1 Poenotenje
- Začeli razmišljati – kako poenotiti strok. delo (DG30)
  - Z reorg. – bodo lažje dosegli poenotenje na strok. področju (lažje, kot do sedaj – vsaj regijsko) (DF10)
  - Poenotenje stroke (DF120)
  - Prednost – bo poenotenje dela (DD7)
- 3.3.1.2 Možna večja kakovost
- Zaradi različnih strok. del. – lahko strok. delo bolje izvajajo (DG34)
  - Bolj kvalitetno opravljanje soc. dela – strok. delavci se bodo iz različnih enot bolj povezali med seboj (DB121)
  - Da bodo mogoče imeli več časa za uporab. (SF148)

- Ona vidi dobre priložnosti in možnosti za razvoj stroke, kot posledico reorg. (DA5)
- 3.3.1.3 ZUPJS
- Bolj kakovostno soc. delo – področje ZUPJS – tisti, ki delajo z materialno ogroženimi, se jim lahko bolj posvetijo (kot prej) (DB118)
  - Z reorg. – zdi se ji v redu, da vse uporab. za ZUPJS na enotah sprejmejo v pisarnah (lahko uporab. celostno lažje pomaga, ima cel pregled, kaj oseba potrebuje) (SF103)
  - Z reorg. – področje ZUPJS na enotah – bolje spoznajo ljudi (ker vse sprejmejo v pisarnah) (SF105)
  - Regijski ZUPJS – dobro funkcionira (DE158)
  - Dobro je – ločitev letnih pravic (so bile do leta 2012 že itak ločene) (SG16)
  - To, da so se letne pravice izločile – to ni slabo (na dolgi rok) (SG159)
- 3.3.1.3.1 Razbremenitev
- 3.3.1.3.1.1 Letne pravice brez vlog za podaljšanje
- Vlog za podaljšanje letnih pravic ne bo več (bodo odpadle) (DG92)
  - Ni več vlog za podaljšanje letnih pravic – administrativna razbremenitev (za strok. (so)del., tajništvo) (DG93)
  - 1. 1. 2019 – uporabnikom ni treba več prinašati vloge za otroški dodatek, štipendijo in znižano plačilo vrtca – CSD bodo to delali po uradni dolžnosti (razbremenitev – uporab. ne bodo prihajali na CSD) (DC290)
  - Z reorg. – uveljavljanje otr. dod. – bo avtomatsko podaljševanje vlog vsako leto (ne bodo rabili uporab. vsako leto prinesiti vloge – to je sprememba) (SE280)
  - Ti, ki imajo letne pravice, ne bo treba dajati vlog – jim ne bo treba priti na CSD (posledično naj bi bilo več prostora za delo z ljudmi na DSP) (DČ83)
- 3.3.1.4 Mobilne strokovne enote
- V tem trenutku – če so zahtevne strok. zadeve, se lahko že malo bolj celostno pogleda in se formira ad hock mobilne strok. enote (DF85)
  - Pred reorg. se ji je zdelo to kot pozitivno, da lahko tam, kjer je stiska in na eni enoti trenutno nimajo toliko takih primerov, da lahko pomagajo drugi enoti (takrat je bilo tako rečeno in se ji je zdelo v redu) (SE596)
- 3.3.1.5 Povezovanje
- V tem trenutku se lahko med sabo povezujejo različni multidisciplinarni profili (če na kakšni manjši enoti manjka kakšen profil, se lahko povežejo in je zato bolj kvalitetno) (DF161)
  - Z reorg. – enote si med seboj lahko pomagajo kadrovsko (DČ17)
  - Sodelovanje v strok. timih – gredo na drugo enoto sedaj – prej tega ni bilo, sedaj se lahko vključi v obravnavo na drugi enoti (DČ217)
- 3.3.1.6 Programi
- 3.3.1.6.1 Socialna aktivacija
- Soc. aktivacija – so pozitivni izhodi iz programa (preverjajo se 28 dan po izhodu iz programa) (DE19)
  - Soc. aktivacija – projekt teče in je učinkovit (DE23)
  - Sedaj bodo imeli več prostora in časa, da bodo delali na soc. aktivaciji – da se človek aktivira (DČ85)

- Soc. aktivacija – zanjo je premik, da uporab. pride na soc. aktivacijo (da potrdi, da bo prišel, da res pride in da gre na inf. razgovor in da se potem res vključi v službo, delati v soc. aktivacijo) (DD290)
- 3.3.2 Postopki
- 3.3.2.1 Hitrejši
- Postopki bodo hitrejši (DB7)
- 3.3.2.2 Racionalnejši
- Postopki bodo bolj racionalni (DB8)
- 3.4 INFORMACIJSKI SISTEM KR PAN
- Je dober (DG76)
  - Je prednost (po eni strani) (DG80)
  - Ko se bodo nanj navadili – bo bistveno izboljšal njihovo delo (DG85)
  - Z njim ne bodo potrebovali imeti dokumentacij v fizični obliki (DG86)
  - Kar bo prišlo preko maila – se bo v elektronski obliki obdelovalo v njemu (DG87)
- 3.4.1 Na dolgi rok
- Velika dodana vrednost (DG96)
  - Olajšanje dela (DG104)
  - Prinaša veliko prednosti (DG106)
- 3.5 SPLOŠNO
- Prednosti – vidi jih kar nekaj (DE13)
  - Ona vidi velike prednosti (DD6)
  - Reorg. je priložnost in možnost za dobre spremembe (DA8)
  - Prednosti – o njih še ne morejo govoriti (DA68)
- 3.6 VEČJA PREGLEDNOST, NADZOR
- Stvari bodo bolj pregledne (DB6)
  - Večja preglednost med CSD (DF122)
  - Sedaj imajo večji nadzor nad delom na centralni enoti (SF191)
- 3.7 POENOTENJE – SPLOŠNO
- Stvari bodo bolj enotne (DB5)
  - Poenotenje org. sistemov (ki jih imajo) (DF121)
  - Poenotenje in umetna povezanost med področji – mogoče je to prednost reorg. (SA270)
- 3.8 KOMUNICIRANJE
- Za MDDSZ je res lažja komunikacija z direktorji (jih je le 16 in ne več 62) (SČ190)
  - V komunikaciji (ker je njihova org. struktura bolj v obliki piramide) (DC2)
  - Komunikacija predvsem za MDDSZ s CSD je lažja (DC7)
- 3.9 POVEZOVANJE, SODELOVANJE
- Sedaj se lahko spremeni to, da kakšna manjša enota, če bi se dosti ukvarjala s kakšno zadevo, ne bi imela zunanjih sogovornikov, pomočnikov (DF87)
  - Več sodelovanja, povezovanja med CSD (tudi zato se lahko CSD okrepijo) (DF124)
  - Njej je dragoceno, da ve več glede specifik dela na CSD po celi Sloveniji (prek sodelovanja z drugimi dir. – tega sploh ni vedela, a so to njeni kolegi) (DA25)

### 3.10 NA DALJŠI ROK

- Prednosti bodo zaznane bolj na daljši rok (DC87)
- Na daljši rok je prepričana, da se bodo pokazale (DC95)
- Z reorg. – je precej dela zaradi urejanj vseh zadev – bo na daljši rok prednost (DC102)

### 3.11 ZA UPORABNIKE

#### 3.11.1 Letne pravice brez vlog za podaljšanje

- **Že upravičeni ne potrebujejo več oddajati vlog (DG90)**
- **Uporab. – ne bodo rabili vlog oddajati za podaljšanje (otroški dod. oz. letne pravice) (DA302)**

### 3.12 VSEBINSKA REORGANIZACIJA

- Za spremembe vsebinskih razvojov strok. dela je podlaga ta reorg. (DC145)

#### 3.12.1 ZUPJS

- **Vsebinska reorg. – ZUPJS – ločilo se je strok. delo na področju DSP od bolj upravnih postopkov – za otroške dodatke (DB26)**

### 3.13 IDEJE GLEDE REORGANIZACIJE

- **Vse konkretne ideje, ki so bile že sedaj z reorganizacijo – so bile dobre (SF208)**

### 3.14 PROSTORI

- **Nove označbe vseh CSD (DG65)**

## 8.4. Priloga 4: Seznam tem kod

### 1 S – SPREMEMBE

#### 1.1 Z reorganizacijo

##### 1.1.1 Zaposleni

##### 1.1.1.1 Vodstvene funkcije

##### 1.1.1.1.1 V. d. direktorja

##### 1.1.1.1.2 Pomočnik direktorja

##### 1.1.1.2 Prerazporeditve zaposlenih, menjave delovnih mest, področij dela

##### 1.1.1.3 Pristojnosti

##### 1.1.1.3.1 (V. d.) Direktor

##### 1.1.1.3.2 Pomočnik direktorja

##### 1.1.1.4 Načini zaposlitev, nove pogodbe o zaposlitvah

##### 1.1.1.5 Število zaposlenih

##### 1.1.1.6 Sodelovanje med zaposlenimi

##### 1.1.1.6.1 Aktivni

##### 1.1.1.7 Profili

##### 1.1.1.7.1 Pravniki

##### 1.1.1.7.2 Psihologi

##### 1.1.1.8 Skupne službe

##### 1.1.1.8.1 Koordinatorji

- 1.1.1.8.1.1 Za preprečevanje nasilja
- 1.1.1.8.1.2 Za obravnavo v skupnosti
- 1.1.1.9 Področje ZUPJS
- 1.1.1.10 Plače
- 1.1.1.11 Izobraževanja
- 1.1.1.12 Druženje, povezanost zaposlenih
- 1.1.1.13 Pričakovanja
- 1.1.2 Organizacijske spremembe
  - 1.1.2.1 Nove organizacijske enote, službe
    - 1.1.2.1.1 Nov CSD (regijski CSD oz. sedež CSD)
      - 1.1.2.1.1.1 Združevanje nekdanjih CSD
        - 1.1.2.1.1.1.1 Združene skupne službe
          - 1.1.2.1.1.1.1.1 Nova služba ZUPJS na regijskem CSD
          - 1.1.2.1.1.1.1.2 Računovodstvo
          - 1.1.2.1.1.1.1.3 Krizni centri
          - 1.1.2.1.1.1.1.4 Koordinatorji
          - 1.1.2.1.1.1.1.5 Interventna služba
          - 1.1.2.1.1.1.1.6 Kadrovska služba
          - 1.1.2.1.1.1.1.7 Evropski projekti
        - 1.1.2.1.1.1.2 Velikost CSD
        - 1.1.2.1.1.1.3 Strokovni svet
      - 1.1.2.1.1.2 Prostori
      - 1.1.2.1.1.3 Aktivni
      - 1.1.2.1.1.4 Enote
        - 1.1.2.1.1.4.1 Strokovni kolegiji
      - 1.1.2.1.1.5 Mobilni strokovni tim, služba
      - 1.1.2.1.1.6 Interventna služba
    - 1.1.2.2 Notranja organizacija
    - 1.1.2.3 Več centralizacije
  - 1.1.3 Delo
    - 1.1.3.1 Strokovno delo
      - 1.1.3.1.1 ZUPJS
      - 1.1.3.1.2 Programi
        - 1.1.3.1.2.1 Socialna aktivacija
      - 1.1.3.1.3 Sodelovanje z drugimi organizacijami
        - 1.1.3.1.3.1 Sodišči
    - 1.1.3.2 Vodenje CSD, enot CSD
    - 1.1.3.3 Povečan obseg dela
  - 1.1.4 Informacijski, dokumentarni, računalniški sistem
    - 1.1.4.1 Krpan

- 1.1.4.2 Dokumentarni sistem
- 1.1.4.3 ISCS D
- 1.1.5 Zakonodaja
- 1.1.6 Povezano z zunanjo podobo CSD
  - 1.1.6.1 Nov logotip CSD
  - 1.1.6.2 Elektronski podpisi
  - 1.1.6.3 Glave dopisov
- 1.1.7 Komuniciranje, informiranje
- 1.1.8 Uporabniki
- 1.1.9 Odprta vprašanja
- 1.1.10 Programi
- 1.1.11 Vsebinska reorganizacija
  - 1.1.11.1 Mobilna strokovna služba
- 1.1.12 Učinki reorganizacije
  - 1.1.12.1 Lažji, več nadzora CSD
- 1.1.13 Nasilje
- 1.2 Pred reorganizacijo
  - 1.2.1 Delo
    - 1.2.1.1 ZUPJS
    - 1.2.1.2 Modernost, interes za področja
    - 1.2.1.3 Računovodstvo
      - 1.2.1.3.1 Plača
    - 1.2.1.4 Informator
    - 1.2.1.5 Strokovni sveti, strokovni kolegiji
    - 1.2.1.6 Koordinatorji
    - 1.2.1.7 Interventna služba
    - 1.2.1.8 Dokumentarni sistem
    - 1.2.1.9 Postopki javnih naročanj
  - 1.2.2 Zaposleni
    - 1.2.2.1 Delovna mesta
      - 1.2.2.1.1 Direktor
    - 1.2.2.2 Izobraževanja
    - 1.2.2.3 Pretekle delovne izkušnje
    - 1.2.2.4 Število zaposlenih
    - 1.2.2.5 Kadrovske načrti
    - 1.2.2.6 Druženje, povezanost zaposlenih
  - 1.2.3 Nekdanji CSD
    - 1.2.3.1 V preteklosti
    - 1.2.3.2 Organizacijska struktura
  - 1.2.4 Aktivni

- 1.2.5 MDDSZ
  - 1.2.5.1 Zakonodaja
- 1.2.6 Komuniciranje, informiranje
- 1.2.7 Nasilje
- 1.2.8 Prostori
- 1.2.9 Svet zavoda
- 1.2.10 Uporabniki
- 1.2.11 Sodelovanje z drugimi organizacijami
  - 1.2.11.1 Šole
- 1.3 Proces reorganizacije
  - 1.3.1 Spremembe
  - 1.3.2 Sindikati
  - 1.3.3 Glas stroke
  - 1.3.4 Koordinatorji
  - 1.3.5 Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije
  - 1.3.6 Posveti
- 1.4 MDDSZ, Državni zbor, politika, Vlada, ministrstva
  - 1.4.1 Sodelovanje s podjetjem Pristop
- 1.5 Slogan reorganizacije
- 1.6 Finance
- 1.7 Vodenje CSD
- 1.8 Informativni izračun
- 1.9 Zaposleni

## **2 BS – BREZ SPREMEMB**

- 2.1 Delovanje CSD
  - 2.1.1 Zakonodaja
  - 2.1.2 Finance
  - 2.1.3 Delo
    - 2.1.3.1 Strokovno delo
      - 2.1.3.1.1 Upravni postopki
      - 2.1.3.1.2 Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo
      - 2.1.3.1.3 Zapisovanje
      - 2.1.3.1.4 Strokovni svet
      - 2.1.3.1.5 ZUPJS
        - 2.1.3.1.5.1 ISCS (informacijski sistem CSD)
      - 2.1.3.1.6 Programi
      - 2.1.3.1.7 Storitve
        - 2.1.3.1.7.1 Na domu
          - 2.1.3.1.7.1.1 Pomoč družini na domu
          - 2.1.3.1.7.1.2 Pomoč družini za dom

- 2.1.3.1.7.2 Prva socialna pomoč
    - 2.1.3.1.7.3 Osebna pomoč
  - 2.1.3.1.8 Skrbništva
  - 2.1.3.1.9 Interventna služba
  - 2.1.3.1.10 Neverjetna leta
    - 2.1.3.1.10.1 Home coaching
  - 2.1.3.1.11 Področje odvisnosti
  - 2.1.3.1.12 Varstvo otrok in družine
  - 2.1.3.1.13 Posvojitve, rejništva
- 2.1.3.2 Programi javnih del
- 2.1.3.3 Tajništvo
- 2.1.3.4 Računovodstvo
- 2.1.3.5 Računalniški, tehnični del
- 2.1.4 Zaposleni
  - 2.1.4.1 Zaposlitve, delovna mesta
  - 2.1.4.2 Pogodbe o zaposlitvi
  - 2.1.4.3 Vrste zaposlitev
    - 2.1.4.3.1 Strokovni delavci
    - 2.1.4.3.2 Javni delavci
  - 2.1.4.4 Profili
    - 2.1.4.4.1 Pravniki
  - 2.1.4.5 Število zaposlenih
  - 2.1.4.6 Vodstvene funkcije
    - 2.1.4.6.1 Direktor
  - 2.1.4.7 Izobrazba, znanja, usposabljanja
  - 2.1.4.8 Izobraževanja, podpora
    - 2.1.4.8.1 Aktivni
    - 2.1.4.8.2 Javni delavci
    - 2.1.4.8.3 Supervizije, intervizije
  - 2.1.4.9 Plača, plačila
    - 2.1.4.9.1 Interventna služba
  - 2.1.4.10 Menjave delovnih mest
    - 2.1.4.10.1 Med različnimi organizacijami
  - 2.1.4.11 Uspešnost, odgovornost
    - 2.1.4.11.1 Napredovanja
  - 2.1.4.12 Spoznavanje, druženje, povezanost
- 2.1.5 Svet zavoda
- 2.1.6 Strokovni svet
- 2.1.7 Uporabniki
  - 2.1.7.1 Razlogi za sodelovanje s CSD

- 2.1.7.2 Sodelovanja z uporabniki
  - 2.1.8 Sodelovanje z drugimi organizacijami, drugimi
    - 2.1.8.1 Policija
    - 2.1.8.2 Politika
      - 2.1.8.2.1 MDDSZ
        - 2.1.8.2.1.1 Inšpekcijski nadzor
        - 2.1.8.2.1.2 Inšpekcija za delo
    - 2.1.8.3 Zdravstvo
    - 2.1.8.4 Sodišča
    - 2.1.8.5 Nevladne organizacije
    - 2.1.8.6 Novinarji, mediji
    - 2.1.8.7 Občinami, lokalnim okoljem, skupnostmi
    - 2.1.8.8 Šole
    - 2.1.8.9 Fakulteta za socialno delo
    - 2.1.8.10 SCSD
    - 2.1.8.11 Socialna zbornica Slovenije
    - 2.1.8.12 Psihoterapija
    - 2.1.8.13 DSDDS
  - 2.1.9 Lokacija dela, prostori
- 2.2 Organizacija
- 2.3 Sindikat
- 2.4 Računalniški del
  - 2.4.1 Informacijski sistem
- 2.5 Proces reorganizacije
- 2.6 Vsebinska reorganizacija
- 2.7 Statut

### **3 P – PREDNOSTI**

- 3.1 Organizacijska struktura
  - 3.1.1 Regijski CSD (sedež)
    - 3.1.1.1 Skupne službe
      - 3.1.1.1.1 Finančno računovodska služba
      - 3.1.1.1.2 Kadrovske pravne službe
      - 3.1.1.1.3 ZUPJS
    - 3.1.1.2 Združevanje CSD
  - 3.1.2 Nove službe
    - 3.1.2.1 Interventne službe
    - 3.1.2.2 Odprtje, otvoritev pisarn
  - 3.1.3 Enote
- 3.2 Zaposleni
  - 3.2.1 Delovna mesta

- 3.2.1.1 Pomočniki direktorjev
- 3.2.1.2 Direktorji
- 3.2.1.3 Koordinatorji za preprečevanje nasilja v družini
- 3.2.2 Kadrovske viri
  - 3.2.2.1 Raznoliki kadri
  - 3.2.2.2 Nove zaposlitve
- 3.2.3 Povezovanje, sodelovanje
  - 3.2.3.1 Strokovni razvoj
- 3.2.4 Nove pogodbe o zaposlitvah
- 3.2.5 Aktivni
- 3.3 Delo
  - 3.3.1 Strokovno delo
    - 3.3.1.1 Poenotenje
    - 3.3.1.2 Možna večja kakovost
    - 3.3.1.3 ZUPJS
      - 3.3.1.3.1 Razbremenitev
        - 3.3.1.3.1.1 Letne pravice brez vlog za podaljšanje
    - 3.3.1.4 Mobilne strokovne enote
    - 3.3.1.5 Povezovanje
    - 3.3.1.6 Programi
      - 3.3.1.6.1 Socialna aktivacija
  - 3.3.2 Postopki
    - 3.3.2.1 Hitrejši
    - 3.3.2.2 Racionalnejši
- 3.4 Informacijski sistem Krpan
  - 3.4.1 Na dolgi rok
- 3.5 Splošno
- 3.6 Večja preglednost, nadzor
- 3.7 Poenotenje – splošno
- 3.8 Komuniciranje
- 3.9 Povezovanje, sodelovanje
- 3.10 Na daljši rok
- 3.11 Za uporabnike
  - 3.11.1 Letne pravice brez vlog za podaljšanje
- 3.12 Vsebinska reorganizacija
  - 3.12.1 ZUPJS
- 3.13 Ideje glede reorganizacije
- 3.14 Prostori

#### **4 I/P – IZZIVI/POMANJKLJIVOSTI**

- 4.1 Delo
  - 4.1.1 Strokovno delo

- 4.1.1.1 ZUPJS
  - 4.1.1.1.1 Zaostanki, zamude
  - 4.1.1.1.2 Izkoriščanje sistema, manipulacije
  - 4.1.1.1.3 ISCS
- 4.1.1.2 Sodelovanje z drugimi organizacijami, drugimi
  - 4.1.1.2.1 Policija
  - 4.1.1.2.2 Nevladne organizacije
  - 4.1.1.2.3 Zdravstvo
  - 4.1.1.2.4 Šole, šolstvo
  - 4.1.1.2.5 Sodišča
  - 4.1.1.2.6 ZRSZ
  - 4.1.1.2.7 Psihoterapija
- 4.1.1.3 Sodelovanja z uporabniki
- 4.1.1.4 Interventna služba
- 4.1.1.5 Programi
  - 4.1.1.5.1 Socialna aktivacija
- 4.1.1.6 Področje odvisnosti
  - 4.1.1.6.1 Digitalne naprave, igrice
  - 4.1.1.6.2 Področja alkoholizma
- 4.1.1.7 Dvojne vloge
- 4.1.1.8 Skrbništva
- 4.1.1.9 Kvaliteta strokovnih sodelovanj
- 4.1.1.10 Sodelovanje, delo s starejšimi
- 4.1.1.11 Varstvo otrok in družine
- 4.1.1.12 Delo na terenu, na domu
  - 4.1.1.12.1 Home coaching
- 4.1.1.13 Družinski zakonik
  - 4.1.1.13.1 Brez priprav, usposabljanj, izobraževanj
- 4.1.1.14 Posvojitve, rejništva
- 4.1.1.15 Storitve
  - 4.1.1.15.1 Pomoč družini za dom
  - 4.1.1.15.2 Osebna pomoč
- 4.1.1.16 Timsko delo
  - 4.1.1.16.1 Medinstitucionalni tim
- 4.1.1.17 Mobilna strokovna služba
- 4.1.1.18 Področje nasilja
- 4.1.1.19 Širina, raznovrstnost dela
- 4.1.1.20 Brezdomstvo
- 4.1.1.21 Mediacija
- 4.1.1.22 Odklanjanje, zavračanje sodelovanj, pomoči

- 4.1.1.23 Svetovalno delo, pogovori
  - 4.1.1.24 Beg mladoletnic, zgodnje poroke
  - 4.1.1.25 Preventiva
  - 4.1.1.26 Duševno zdravje
  - 4.1.2 Veliko, več dela, preobremenjenost
    - 4.1.2.1 Tajništvo
  - 4.1.3 Dokumentiranje, dokumentarni sistem, zapisovanje, administracija
    - 4.1.3.1 Krpan – nov dokumentarni sistem
      - 4.1.3.1.1 Izziv
      - 4.1.3.1.2 Na začetku
    - 4.1.3.2 Predloge dopisov
  - 4.1.4 Sodelovanja med zaposlenimi
    - 4.1.4.1 Strokovni svet
  - 4.1.5 Razlike
  - 4.1.6 Računalniški del
  - 4.1.7 Razmere za delo
  - 4.1.8 Zahtevnost dela
  - 4.1.9 Sodelovanja z uporabniki
  - 4.1.10 Več, preveč birokracije
    - 4.1.10.1 Podvajanje podatkov
  - 4.1.11 Organizacija dela
    - 4.1.11.1 Razporeditev dela
  - 4.1.12 Informacijski sistem
  - 4.1.13 Poenotenje
  - 4.1.14 Glavna pisarna – tajništvo
  - 4.1.15 Uvajanje v delo, pripravništva
  - 4.1.16 Sodelovanje z drugimi organizacijami
    - 4.1.16.1 Inšpekcija za delo
  - 4.1.17 Postopki
  - 4.1.18 Intenzivnost dela
  - 4.1.19 Pretirano delanje
  - 4.1.20 Obratni učinki od obljubljenih, napovedanih
  - 4.1.21 Zagovori zaposlenih glede dela
  - 4.1.22 Računovodstvo
  - 4.1.23 Možna prerazporeditev dela
- 4.2 Zaposleni
  - 4.2.1 Delovna mesta
    - 4.2.1.1 Vodstvene funkcije
      - 4.2.1.1.1 Vodje enot
      - 4.2.1.1.2 V. d. direktor

- 4.2.1.1.3 Izogibanje, zavrnitev vodstvenih funkcij
- 4.2.1.2 Prerazporeditve, menjave delovnih mest
  - 4.2.1.2.1 Med različnimi organizacijami
- 4.2.1.3 Nove pogodbe o zaposlitvah
- 4.2.1.4 Koordinatorji
  - 4.2.1.4.1 Za preprečevanje nasilja
- 4.2.2 Skrb za zaposlene, podpora
  - 4.2.2.1 Izobraževanja, usposabljanja
    - 4.2.2.1.1 Fakulteta za socialno delo
    - 4.2.2.1.2 Strokovni izpit
    - 4.2.2.1.3 Družinski zakonik
  - 4.2.2.2 Razvoj
  - 4.2.2.3 Aktivi
  - 4.2.2.4 Supervizija
  - 4.2.2.5 Debriefing, razbremenitev
  - 4.2.2.6 Mentorstva
- 4.2.3 Zaposlitve, zaposlovanje
  - 4.2.3.1 Premalo zaposlenih
    - 4.2.3.1.1 Premalo dodatno, novih zaposlenih
      - 4.2.3.1.1.1 Če ne bi bilo novih, dodatnih zaposlenih
    - 4.2.3.1.2 Področja premalo zaposlenih
    - 4.2.3.1.3 Profili
    - 4.2.3.1.4 Premalo primerno, zadostno usposobljenih zaposlenih
  - 4.2.3.2 Manj zaposlenih
    - 4.2.3.2.1 Prerazporeditve
  - 4.2.3.3 Javni delavci
  - 4.2.3.4 Odhodi, odpovedi
    - 4.2.3.4.1 Upokojevanje
  - 4.2.3.5 Nejasnosti glede predvidenih novih dodatnih zaposlitev
  - 4.2.3.6 Razpisi
  - 4.2.3.7 Odpor do zaposlitve na CSD, ni interesa, nizek interes, ni kadra
  - 4.2.3.8 Grožnje z odpovedjo
- 4.2.4 Profili
  - 4.2.4.1 Socialni delavci
  - 4.2.4.2 Pravniki
- 4.2.5 Doživljanje zaposlenih
  - 4.2.5.1 Strah
  - 4.2.5.2 Stres
  - 4.2.5.3 Nezaupanje
  - 4.2.5.4 Nezadovoljstvo

- 4.2.5.5 Brezup
- 4.2.5.6 Osamljenost
- 4.2.5.7 Občutek varnosti
- 4.2.5.8 Odpor
- 4.2.5.9 Utišanje
- 4.2.5.10 Jeza
- 4.2.6 Znanje, usposobljenost, razumevanje
- 4.2.7 Izgorelost, preobremenjenost, utrujenost
  - 4.2.7.1 Pritožbe
  - 4.2.7.2 Pretirano delanje
- 4.2.8 Sodelovanje, odnosi med zaposlenimi
  - 4.2.8.1 Povezanost zaposlenih
  - 4.2.8.2 Kolektivi
  - 4.2.8.3 Timi
  - 4.2.8.4 Razgovori
- 4.2.9 Pristojnosti, odgovornosti, pooblastila
  - 4.2.9.1 Direktorja
  - 4.2.9.2 Pomočnika direktorja
- 4.2.10 Mobing
- 4.2.11 Plača
- 4.2.12 Izpostavljenost, grožnje, žalitve
- 4.2.13 Zdravstveni izzivi, bolniške odsotnosti, absentizem
- 4.2.14 Spremembe
- 4.2.15 Odnos do dela
- 4.2.16 (Ne)aktivnosti za izboljševanja delovanj CSD
- 4.2.17 Prevozi
- 4.2.18 Odnos do uporabnikov
- 4.2.19 Pripravištva
- 4.2.20 Politična opredeljenost
- 4.2.21 Uspešnost pri delu
- 4.3 Uporabniki
  - 4.3.1 Strokovna sodelovanja
    - 4.3.1.1 Področje ZUPJS
      - 4.3.1.1.1 Predolgo trajanje postopkov
        - 4.3.1.1.1.1 IDSP
        - 4.3.1.1.1.2 Pogrebne, posmrtnine
      - 4.3.1.1.2 Izpolnjevanje vlog
    - 4.3.1.2 Psihoterapija
    - 4.3.1.3 Programi
      - 4.3.1.3.1 Socialna aktivacija

- 4.3.2 Posledice reorganizacije
  - 4.3.2.1 ZUPJS
    - 4.3.2.1.1 Zamude odločitev o vlogah
  - 4.3.3 Doživljanja
  - 4.3.4 Nedostopnost za uporabnike
  - 4.3.5 Odvisnosti
  - 4.3.6 Pričakovanja
  - 4.3.7 Starejši
  - 4.3.8 Brezposelnost
  - 4.3.9 Informiranje
  - 4.3.10 Nasilje
- 4.4 Komuniciranje, informiranje
  - 4.4.1 Znotraj CSD
  - 4.4.2 Daljše čakanje odločitev
- 4.5 Pred reorganizacijo
  - 4.5.1 Zaposleni
    - 4.5.1.1 Koordinatorji za preprečevanje nasilja
    - 4.5.1.2 Menjave delovnih mest
    - 4.5.1.3 Vodstvene funkcije
    - 4.5.1.4 Aktivi
    - 4.5.1.5 Preobremenjenost
    - 4.5.1.6 Izobraževanja
    - 4.5.1.7 Premalo zaposlenih
  - 4.5.2 Delo
    - 4.5.2.1 ZUPJS
      - 4.5.2.1.1 Zamude vlog
  - 4.5.3 Sodelovanje z drugimi organizacijami
    - 4.5.3.1 Zdravstvo
  - 4.5.4 Zakonodaja
  - 4.5.5 Nov dokumentarni sistem
- 4.6 Povezani z MDDSZ, ministrstvi, vlado, politiko ipd.
  - 4.6.1 Zakonodaja
  - 4.6.2 Premalo podpore
    - 4.6.2.1 Nepravočasnost
    - 4.6.2.2 Mentorstva
  - 4.6.3 Več kadra
  - 4.6.4 Spreminjanje rešitev, planov, izvedbe reorganizacije
  - 4.6.5 Neodzivanje MDDSZ
  - 4.6.6 Priročnik
- 4.7 Proces reorganizacije

- 4.7.1 Čas izvedbe reorganizacije
- 4.8 Organizacija
  - 4.8.1 Organizacijska struktura
    - 4.8.1.1 Enote CSD
    - 4.8.1.2 Svet zavoda
    - 4.8.1.3 Regijski CSD
    - 4.8.1.4 Strokovni svet
    - 4.8.1.5 Mobilni strokovni tim
- 4.9 Povezano z javnostjo, mediji, zunanjo podobo
- 4.10 Finance
  - 4.10.1 Izobraževanja
  - 4.10.2 Druge
  - 4.10.3 Prostori
  - 4.10.4 Plača
  - 4.10.5 Supervizija
- 4.11 Učinki reorganizacije
- 4.12 Informativni izračun
- 4.13 Odprta vprašanja, nedorečene zadeve
  - 4.13.1 ZUPJS
  - 4.13.2 Poenotenje
- 4.14 Sistem, delovanje CSD
- 4.15 Sodelovanje, odnosi, povezave z drugimi organizacijami
  - 4.15.1 Fakulteta za socialno delo
  - 4.15.2 Sodstvo
  - 4.15.3 Nevladne organizacije
  - 4.15.4 SCSD
    - 4.15.4.1 Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo
- 4.16 Prostori
- 4.17 Vsebinska reorganizacija
- 4.18 Predlogi
- 4.19 Slogan reorganizacije – Na teren, bližje k ljudem
- 4.20 Oblika reorganizacije
  - 4.20.1 Manj vsebinska reorganizacija
  - 4.20.2 Organizacijska reorganizacija
- 4.21 Pravni
  - 4.21.1 Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev
  - 4.21.2 Statut
- 4.22 Sindikati
- 4.23 Spremembe
  - 4.23.1 Stres

- 4.24 Nasilje
- 4.25 Pričakovanja do CSD
- 4.26 Tehnični del
- 4.27 Količina izzivov
- 4.28 Stavka
- 4.29 Vizija CSD
- 4.30 Pisarniški material

## **5 DP – DEJAVNIKI – PODPIRAJO**

- 5.1 Podpora
  - 5.1.1 MDDSZ
    - 5.1.1.1 Sodelovanje z MDDSZ
      - 5.1.1.1.1 Podpora MDDSZ
        - 5.1.1.1.1.1 Projektna skupina
        - 5.1.1.1.1.2 Pristop
    - 5.1.2 SCSD
      - 5.1.2.1 Delovne skupine
- 5.2 Zaposleni
  - 5.2.1 Sodelovanje med zaposlenimi
    - 5.2.1.1 Aktivni
    - 5.2.1.2 Računalniška podpora
  - 5.2.2 Nove dodatne zaposlitve
  - 5.2.3 Skrb za zaposlene
  - 5.2.4 Usposabljanje, izobraževanja zaposlenih
    - 5.2.4.1 Krpan
  - 5.2.5 Menjava delovnega mesta
- 5.3 Informiranje, posveti
  - 5.3.1 Zaposleni
  - 5.3.2 Povezano z mediji, javnostjo ipd.
- 5.4 Prostor
- 5.5 Informativni izračun
- 5.6 Dostopnost
- 5.7 Proces
- 5.8 Angažiranje
- 5.9 Nova organizacijska struktura
- 5.10 Pred reorganizacijo
  - 5.10.1 Posvet na Fakulteti za socialno delo
- 5.11 Urejenost zadev
- 5.12 Izboljševanje delovanj

## **6 DO – DEJAVNIKI – OVIRAJO**

- 6.1 Povezano z zaposlenimi
  - 6.1.1 Premalo zaposlenih
- 6.2 Prostori
- 6.3 Neznano, nepredvidljivost
- 6.4 Tehnične zadeve
- 6.5 MDDSZ
- 6.6 Dodatni postopki
- 6.7 Nova zunanja podoba CSD
- 6.8 Splošno

## **7 V – VLOGE SD (profila na CSD)**

- 7.1 Direktive, naloge, delo
  - 7.1.1 Strokovno delo
    - 7.1.1.1 Področja na katerih delujejo
      - 7.1.1.1.1 Interventna služba
      - 7.1.1.1.2 ZUPJS
      - 7.1.1.1.3 Varstvo otrok in družine
      - 7.1.1.1.4 Koordinatorji
        - 7.1.1.1.4.1 Za preprečevanje nasilja
      - 7.1.1.1.5 Alkoholizem
      - 7.1.1.1.6 Skrbništvo
      - 7.1.1.1.7 Socialna aktivacija
      - 7.1.1.1.8 Posvojitve, rejništva
      - 7.1.1.1.9 Beg mladoletnic, zgodnje poroke
      - 7.1.1.1.10 Digitalne naprave
      - 7.1.1.1.11 Duševno zdravje
    - 7.1.1.2 Storitve
      - 7.1.1.2.1 Osebne pomoči
  - 7.1.2 Sodelovanje z drugimi organizacijami
    - 7.1.2.1 Policija
    - 7.1.2.2 ZRSZ
  - 7.1.3 Vodstvene funkcije
  - 7.1.4 Sodelovanja z uporabniki
  - 7.1.5 Dvojne vloge
  - 7.1.6 Svet zavoda CSD
- 7.2 Kompetence socialnih delavcev
  - 7.2.1 Izkušnje
  - 7.2.2 Izobraževanje
- 7.3 Pomen, pomembnost
- 7.4 Način zaposlitve

- 7.4.1 Pripravništva
- 7.5 Lastnosti
- 7.6 Sindikat
- 7.7 Vpliv nanje
- 7.8 Število zaposlenih socialnih delavcev
- 7.9 Skupnost centrov za socialno delo
- 7.10 Zanimanja
- 7.11 Brez sprememb

## **8 K – KAKOVOST SD (zaradi reorganizacije)**

- 8.1 Delo
  - 8.1.1 Strokovno delo
    - 8.1.1.1 Sodelovanja z uporabniki
    - 8.1.1.2 Povezovanje, sodelovanje med zaposlenimi
      - 8.1.1.2.1 Timi
      - 8.1.1.2.2 Strokovni kolegiji
    - 8.1.1.3 Varstvo otrok in družine
    - 8.1.1.4 ZUPJS
    - 8.1.1.5 Programi
      - 8.1.1.5.1 Socialna aktivacija
    - 8.1.1.6 Delo na terenu, na domu
    - 8.1.1.7 Interventna služba
    - 8.1.1.8 Področje nasilja
    - 8.1.1.9 Posvojitve, rejništva
    - 8.1.1.10 Modernost, interes za področja
    - 8.1.1.11 Preventiva
    - 8.1.1.12 Odvisnosti
      - 8.1.1.12.1 Alkoholizem
    - 8.1.1.13 Storitve
  - 8.1.2 Sodelovanja z drugimi organizacijami, drugimi
    - 8.1.2.1 Policija
    - 8.1.2.2 Šole
    - 8.1.2.3 Neverjetna leta
      - 8.1.2.3.1 Home coaching
    - 8.1.2.4 Center Logout
    - 8.1.2.5 Povezano z mediji
  - 8.1.3 Laična pomoč na domu
  - 8.1.4 Ob začetku dela na CSD
  - 8.1.5 Postopek izbire za delo na CSD
- 8.2 Zaposleni
  - 8.2.1 Skrb zase, podpora

- 8.2.1.1 Izobraževanja, znanja, vedenja
  - 8.2.1.1.1 Fakulteta za socialno delo
  - 8.2.1.1.2 Teorija izbire – realitetna terapija
  - 8.2.1.1.3 Mediacija
  - 8.2.1.1.4 Za družinski zakonik
- 8.2.1.2 Supervizija
- 8.2.2 Delovna mesta
  - 8.2.2.1 Vodstvene funkcije
    - 8.2.2.1.1 Pomočniki direktorjev
    - 8.2.2.1.2 V. d. direktorja
  - 8.2.2.2 Delovne izkušnje
  - 8.2.2.3 Koordinatorji za preprečevanje nasilja
- 8.2.3 Sodelovanja zaposlenih
- 8.2.4 Prostovoljci
- 8.2.5 Odnosi, spoznavanje, druženje, povezanost
- 8.2.6 Profili
  - 8.2.6.1 Socialni delavci
- 8.2.7 Napredovanja, razvoj zaposlenih
- 8.2.8 Javni delavci
- 8.2.9 Število zaposlenih
- 8.2.10 Strokovni svet
- 8.3 Organizacija
  - 8.3.1 Organizacijska struktura
    - 8.3.1.1 Nova organizacijska struktura
      - 8.3.1.1.1 Enote CSD
- 8.4 Aktivni
- 8.5 Ključni dejavniki
- 8.6 Aktivnosti, delovanje za izboljšanje delovanj CSD
- 8.7 Raziskave kakovosti
- 8.8 Pred reorganizacijo
- 8.9 Prepričanja

## **9 PR – PREDLOGI**

- 9.1 Delo
  - 9.1.1 Strokovno delo
    - 9.1.1.1 ZUPJS
      - 9.1.1.1.1 Avtomatični informativni izračun
      - 9.1.1.1.2 Sodelovanje z drugimi organizacijami
    - 9.1.1.2 Sodelovanja z uporabniki
    - 9.1.1.3 Skrbništvo
    - 9.1.1.4 S skupinami

- 9.1.1.5 Povezovanje, sodelovanje zaposlenih
    - 9.1.1.5.1 Timsko delo
    - 9.1.1.5.2 Strokovni svet
  - 9.1.1.6 Več terenskega dela, dela na domu
  - 9.1.1.7 Programi
    - 9.1.1.7.1 Socialna aktivacija
  - 9.1.1.8 Neverjetna leta
    - 9.1.1.8.1 Home coaching
  - 9.1.1.9 Dvojne vloge
  - 9.1.1.10 Posvojitve, rejništva
  - 9.1.1.11 Razvoj strokovnega dela
  - 9.1.1.12 Preventiva
  - 9.1.1.13 Storitve
  - 9.1.1.14 Starejši
  - 9.1.1.15 Podpora MDDSZ
    - 9.1.1.15.1 Finančna sredstva
    - 9.1.1.15.2 Prostori
  - 9.1.1.16 Mobilna strokovna služba
  - 9.1.1.17 Varstvo otrok in družine
  - 9.1.1.18 Nadzor v smislu socialnega dela
  - 9.1.1.19 Interventna služba
  - 9.1.1.20 Psihoterapija
- 9.1.2 Organizacija
    - 9.1.2.1 Organizacijska struktura
    - 9.1.2.2 Organizacija dela
      - 9.1.2.2.1 Prerazporeditev
    - 9.1.2.3 Svet zavoda
  - 9.1.3 Več časa
  - 9.1.4 Upravljanje s podatki
  - 9.1.5 Enotna praksa
  - 9.1.6 Odnosi
  - 9.1.7 Računalniška podpora
  - 9.1.8 Uporaba avtomobilov
  - 9.1.9 Razbremenitev
- 9.2 Zaposleni
    - 9.2.1 Zaposlitve, nove dodatne zaposlitve
      - 9.2.1.1 Področja, kjer jih rabijo
        - 9.2.1.1.1 Programi
        - 9.2.1.1.2 Storitve
        - 9.2.1.1.3 Področje družine

- 9.2.1.1.4 Administracija
  - 9.2.1.1.4.1 Tajništvo
- 9.2.1.1.5 Neverjetna leta
  - 9.2.1.1.5.1 Home coaching
- 9.2.1.1.6 Pomoč na domu
- 9.2.1.1.7 Mobilna strokovna služba
- 9.2.1.1.8 ZUPJS
- 9.2.1.1.9 Pravni del
- 9.2.1.1.10 Preventiva
- 9.2.1.2 Koliko, jih rabijo
- 9.2.1.3 Profili, ki jih rabijo
- 9.2.2 Skrb za zaposlene
  - 9.2.2.1 Izobraževanja
    - 9.2.2.1.1 Mentorstva
    - 9.2.2.1.2 Razvoj zaposlenih
    - 9.2.2.1.3 Fakulteta za socialno delo
  - 9.2.2.2 Supervizija
  - 9.2.2.3 Pripravištva
- 9.2.3 Delovna mesta
  - 9.2.3.1 Vodstvene funkcije
    - 9.2.3.1.1 Pomočniki direktorjev
  - 9.2.3.2 Menjave delovnih mest
    - 9.2.3.2.1 Med različnimi organizacijami
  - 9.2.3.3 Koordinatorji za preprečevanje nasilja
- 9.2.4 Profili
  - 9.2.4.1 Socialni delavci
- 9.2.5 Več povezovanja, sodelovanja, podpore
  - 9.2.5.1 Mobilna strokovna služba
- 9.2.6 Plača, plačila
- 9.2.7 Pristojnosti
- 9.3 Vsebinska reorganizacija
  - 9.3.1 Več časa, časovni vidik
- 9.4 Povezano z javnostjo, informiranjem, mediji
- 9.5 Aktivnosti, delovanje za izboljšanje delovanj CSD
  - 9.5.1 Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije
  - 9.5.2 Skupina za CSD, strokovni svet, strokovni organ
  - 9.5.3 Povezovanje socialnih delavcev
    - 9.5.3.1 Fakulteta za socialno delo
  - 9.5.4 Analize, raziskave
  - 9.5.5 Politika, MDDSZ

- 9.5.6 Predstavniki CSD
  - 9.5.6.1 Sindikati
- 9.5.7 Povezano z uporabniki
- 9.5.8 Stavka
- 9.6 Sodelovanje z drugimi organizacijami
  - 9.6.1 Nevladne organizacije
  - 9.6.2 Fakulteta za socialno delo
  - 9.6.3 Policija
  - 9.6.4 Država
  - 9.6.5 Šole
  - 9.6.6 Sodišča
  - 9.6.7 SCSD
- 9.7 Povezani z MDDSZ
  - 9.7.1 Sprememba zakonodaje
  - 9.7.2 Finančna sredstva
  - 9.7.3 Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev
  - 9.7.4 Komuniciranje
    - 9.7.4.1 Povezano z mediji, PR
  - 9.7.5 Izobraževanja
- 9.8 Izvedba, udejanjanje predlogov
- 9.9 Financiranje
- 9.10 Že pred reorganizacijo
- 9.11 Kvaliteta
- 9.12 Prostor

## **10 R – RAZVOJ (CSD, SD)**

- 10.1 Delo
  - 10.1.1 Strokovno delo
    - 10.1.1.1 Družinski zakonik
    - 10.1.1.2 Sodelovanje z drugimi organizacijami
      - 10.1.1.2.1 Sodišči
      - 10.1.1.2.2 MDDSZ
    - 10.1.1.3 ZUPJS
      - 10.1.1.3.1 Informativni izračun
    - 10.1.1.4 Poenotenje
    - 10.1.1.5 Mediacija
    - 10.1.1.6 Programi
      - 10.1.1.6.1 Razvoj socialnovarstvenih programov
      - 10.1.1.6.2 Socialna aktivacija
    - 10.1.1.7 Strokovni svet
  - 10.1.2 Nov dokumentarni sistem Krpan

- 10.1.3 Poenotenje
- 10.1.4 Informacijski sistem
- 10.2 Zaposleni
  - 10.2.1 Povezovanje, strokovni razvoj, razvoj stroke
    - 10.2.1.1 Izobraževanja
    - 10.2.1.2 Aktivni
    - 10.2.1.3 Skrb za zaposlene
  - 10.2.2 Nove dodatne zaposlitve
    - 10.2.2.1 Koordinatorji za invalidsko varstvo
  - 10.2.3 Kadrovske načrte
  - 10.2.4 Odhodi iz CSD
- 10.3 Organizacija
  - 10.3.1 Organizacijska struktura
    - 10.3.1.1 Mobilni strokovni tim, služba, enota
- 10.4 Zakonodaja
  - 10.4.1 Družinski zakonik
- 10.5 Proces
- 10.6 Prostori
- 10.7 Izboljšanje delovanja CSD
  - 10.7.1 Želje po izboljšanjih
- 10.8 Vsebinska reorganizacija
- 10.9 Na dolgi rok

## **11 D – DRUGO**

- 11.1 Družbene razmere
  - 11.1.1 Zaposlovanje
  - 11.1.2 Brezposelnost
- 11.2 Izobraževanja
- 11.3 Pravice
- 11.4 O odgovarjanjih na vprašanja za to magistrsko delo
- 11.5 Znanja o socialnem delu