

Tamara Rape Žiberna, Janko Cafuta, Aleš Žnidar, Vito Flaker

Začetna analiza stanja po izvedeni reorganizaciji

Skupščina kot oblika aktivističnega raziskovanja za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo

Analiza temelji na Skupščini (in z njo povezanimi dogodki) o reorganizaciji centrov za socialno delo, ki je potekala 28. februarja 2019 in je združila učitelje, študente in praktike socialnega dela ter se je oblikovala kot odgovor na zaznane potrebe, ki so posledica reorganizacije. Tematsko zaokroženo je obravnavala problem, ki je sicer videti organizacijske narave, a lahko usodno vpliva na celotno strokovno področje socialnega varstva in dela pa tudi na znanost socialnega dela in organizacije. Preliminarna analiza dosedanjih učinkov reorganizacije kaže na centralizacijo in birokratizacijo dela, na neuspešno racionalizacijo delovanja centrov za socialno delo, ogrožanje avtonomije stroke, kadrovske podhranjenost in izgorevanje zaposlenih. Skupščina je poleg predlogov (civilni monitoring, zahteva po decentralizaciji in razbremenitvi upravnega dela) ustvarila tudi nekaj praktičnih oziroma akcijskih rezultatov, da bi opozorila na pomanjkljivosti dosedanjih ukrepov in pozvala h konstruktivnemu dialogu za izboljšanje razmer za kakovostno socialno delo v centrih za socialno delo. Ključne besede: aktivistično raziskovanje, civilni monitoring, birokratizacija, socialne zadeve, socialno varstvo, socialni delavci.

Dr. Tamara Rape Žiberna je univerzitetna diplomirana socialna delavka, magistra menedžmenta neprofitnih organizacij, zaposlena kot asistentka na Katedri za raziskovanje in organizacijo Fakultete za socialno delo. Kontakt: tamara.rape@fsd.uni-lj.si.

Janko Cafuta je po študiju socialnega dela uspešno končal še študij sociologije in psihoterapije. Trideset let poklicno opravlja socialno delo, največ z mladimi in družinami. Kontakt: janko.cafuta@gov.si.

Aleš Žnidar je diplomirani socialni delavec (UN). Zaposlen je na CSD Gorenjska, Enota Kranj. Je študent magistrskega študija na Fakulteti za socialno delo in študent Psihoterapevtske propedeutike na Fakulteti za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda Freuda v Ljubljani. Kontakt: alesznidar.music@gmail.com.

Dr. Vito Flaker je redni profesor na Fakulteti za socialno delo. Kot raziskovalec in aktivist deluje na področjih duševnega zdravja, dezinstucionalizacije, dolgotrajne oskrbe, drog, socialnega varstva... Kontakt: vito.flaker@fsd.uni-lj.si.

Initial analysis of the state of affairs after reorganisation – Assembly as a form of activist research for improved functioning of centres for social work

The analysis is based on the Assembly (and following events) on the reorganisation of centres for social work that took place on 28 February 2019 and brought together practitioners, students and teachers of social work as a response to their distress caused by the reorganisation. The assembly has, in a comprehensive manner, debated the problem, seemingly of organisational nature, but it can have a fatal effect on the whole profession of social work and the social care sector, as well as an implication on the social work and management as sciences. Preliminary analysis of the effects of the reorganisation indicates to centralisation and bureaucratisation of the services, ineffectual rationalisation of the function of centres for social work, impairment of the professional autonomy, insufficient workforce and burnout. The assembly proposed civil monitoring mechanisms, demanded the decentralisation and relief from the overburdening administrative tasks and produced some practical and action effects in order to bring attention to the unsuitability of the present measures and to appeal for a constructive dialogue for improvement of the conditions and possibilities for better quality work in centres for social work.

Keywords: civil monitoring, bureaucratisation, social affairs, social security, social workers.

Tamara Rape Žiberna, PhD, holds BA in social work and MA in management of non-profit organisations. She's employed as a Teaching Assistant at the Chair for Research and Organisation, at the Faculty of Social Work, University of Ljubljana. Contact: tamara.rape@fsd.uni-lj.si.

Janko Cafuta holds BA in social work as well as in sociology and psychotherapy. He's been a social worker for thirty years, mostly with young people and families. Contact: janko.cafuta@gov.si.

Aleš Žnidar holds BA in social work. He is employed at the Centre for Social Work Gorenjska, Kranj Unit. He's a Master's student at the Faculty of Social Work in Ljubljana and a student of Psychotherapy Propedeutics at the Faculty of Psychotherapy Science at Sigmund Freud University in Ljubljana. Contact: alesznidar.music@gmail.com.

Vito Flaker, PhD, is an Associate Professor at the Faculty of Social Work, University of Ljubljana. He's a researcher and activist. His interests include mental health, desinstitutionalisation, long-term care, social security... Contact: vito.flaker@fsd.uni-lj.si.

Besedilo je neposreden in hiter odziv na aktualne procese, ki intenzivno potekajo že več kot eno leto in pol na centrih za socialno delo. Centri so eden ključnih stebrov stroke socialnega dela, zato lahko spremembe, ki jih uvajajo v njih, zelo vplivajo ne le nanje (na njihove zaposlene in uporabnike), pač pa tudi na stroko socialnega dela na sploh. Zato smo o tem javno spregovorili na skupščini.

Na začetku na kratko predstavimo socialno delo v javnem sektorju, s poudarkom na centrih za socialno delo in predvsem (do zdaj izvedeni) reorganizaciji njihovega dela. Zanimajo nas cilji reorganizacije, še posebej pa opažene posledice že izvedenih ukrepov, o katerih poročajo predvsem zaposleni in zaposlene na centrih (v nadaljevanju zaposlene).

Zastavitve in obdelave problema smo se lotili na način aktivističnega raziskovanja. Skupščina je pomenila mobilizacijo tistih, ki jih problem zadeva. Z besedilom dokumentiramo in analiziramo akcijo, ki je imela protestno, spoznavno in akcijsko naravo – ustvarila je védenje o aktualnem družbenem izzivu – reorganizaciji centrov za socialno delo, predvsem pa je tudi artikularala predloge za nadaljnjo akcijo in rešitve.

Naša izhodiščna teza – pozneje smo jo potrdili – je bila, da procesi, ki se dogajajo na centrih (z oznako reorganizacije) ne potekajo v skladu z namenom, da naj bi z njimi izboljšali prav socialno delo na centrih in jih približali uporabnikom. To je bil tudi temelj soglasja akterjev pred začetkom procesa. Prav narobe: prinaša veliko novih izzivov in anomalij – krepí birokratizacijo, ne temelji na viziji novega delovanja centrov, neuspešna je celo v racionalizaciji, omejuje strokovno avtonomnost in ne odgovarja na izziv kroničnih kadrovske primanjkljajev. Skupščina je bila tudi poziv na skupno delovanje, na udeležbo stroke, za določitev ciljev in vizije ter transparentno spremljanje procesa. Socialno delo potrebuje spremembe, ki bodo centre predvsem razbremenile upravnega dela, pa tudi, nasprotno temu, kar poteka zdaj, večjo decentralizacijo odločanja, saj bomo le tako odločanje in delo približali lokalnim skupnostim in uporabnikom. Ob pomanjkanju dialoga z nosilci procesa smo udeleženci skupščine sprožili peticijo, razmišljali o načinu spremljanja procesa in izvedli delavnico o potrebnih spremembah.

Poglavitni namen članka je v skladu z aktivistično metodo hitro obdelati razmeroma kompleksen pojav, ga predstaviti širšemu občinstvu in omogočiti nadaljevanje aktivnosti. Kljub razmeroma nekonvencionalni metodi pa ugotovitve, ki so jih dogodki, povezani s skupščino, povzročili in jih članek obravnava, ne izgubijo veljavnosti in praktične relevantnosti.

Socialno delo v javnem sektorju

V zadnjih letih smo na različnih področjih javnega sektorja priče trendu vse večjega uvajanja konceptov t. i. novega javnega menedžmenta (glej npr. Mongkol, 2011), ki jih sicer tudi na področju socialnega varstva opravičujejo z argumenti, kot so racionalizacija, večja stroškovna učinkovitost in večji poudarek področju menedžmenta (Rape Žiberna, 2013, str. 80), vendar pa (zaradi kompleksnosti situacij, v katerih socialno delo deluje) lahko to pomeni več izzivov kot pa novih rešitev.

Izzivi, s katerimi se ukvarjamo v socialnem delu, so namreč delno posledica razmer (ureditev) in zadevajo večjo skupino ljudi (Payne, 1995, str. 4, 5).

Urek in Eržen (2014, str. 166) menita, da je socialno delo »[...] po svoji doktrini, etiki in načelih izrazito skupnostno usmerjena stroka.« Payne (1996, str. 17–34) in Rode (2017, str. 64) se strinjata, da je »[d]efiniranje socialnega dela [...] težek posel« (Rode, 2017, str. 64)¹. Zadrega pa lahko opazimo tudi pri opredeljevanju metod oz. načinov dela socialnih delavk in delavcev. Milošević Arnold in Poštrak (2003, str. 100) navajata, da se v metodah dela »zrcalijo vse ostale temeljne prvine socialnega dela in se skozi njih dejansko uresničujejo.« Flaker (2003) pa, da so metode socialnega dela sestavljene iz teoretskih znanj, konkretnih spretnosti, metodologij dela in da hkrati izhajajo iz vrednot socialnega dela. Leta 2015 je Flaker (2015) predstavil novo taksonomijo socialnega dela in socialnega varstva, saj prejšnja (sicer različna) »zametka taksonomije« (Flaker, 2015, str. 13) na obeh področjih opredeli kot »zastarela in nezadostna« (Flaker, 2015, str. 13). Dotedanjo delitev metod socialnega dela (glej npr. Milošević, 1989; Milošević Arnold in Poštrak, 2003) na delo s posameznikom, delo s skupino in skupnostno delo pa označi za nezadostno in zavajajočo (Flaker, 2015, str. 13).

Čačinovič Vogrinčič (2008, str. 11) kot ključno za socialno delo navaja soustvarjanje rešitev, to pa pojasni s konceptoma delovni odnos in izvirni delovni projekt pomoči, ki »[sta koncepta, ki ubesedita posebnost socialnodelovnih ravnanj v procesu sodelovanja.]« S tem se strinjajo tudi Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 291–295) in Mešl (2018). Kot specifičnost socialnega dela pa Sitar Surić (2016) poudari, da poleg tega, da pove, kaj dela, pove tudi, kako.

Weber (2001, str. 54) ugotavlja, da v socialnodelovnem poklicu

[...] veliko pomeni nenapisano pravilo, da le socialni delavec, ki se ne skriva lagodno za togimi pravili, ki zaznava probleme drugega in posledično sprejema odgovornost in odločitve, potrebne za reševanje izzivov, le tak socialni delavec je sposoben dati drugemu tisto, kar poleg pomoči tudi potrebuje, ter si pridobiti njegovo spoštovanje in zaupanje.

Taka socialna delavka pa poleg ustreznega znanja o socialnem delu potrebuje (v javnem sektorju) tudi ustrezna pooblastila, zakonsko podlago in mandat ter primerno organizacijsko, delovno okolje, ki ji omogoča izvajati socialno delo.

Kompleksnost socialnega dela, metod in načinov dela na eni strani in želja po znanstvenem preučevanju takšnega dela na drugi strani sta pripomogli k uporabi in razvoju različnih načinov, metod preučevanja, raziskovanja, na primer akcijsko raziskovanje (gl. npr. Mesec, 1993).

¹ Rode (2017, str. 64) npr. definicije socialnega dela deli na »[takšne, ki naštevajo in na abstraktne definicije]«. Po njegovem mnenju pa imajo oboje svoje šibkosti – »[prve ne zajamejo celotne palete praks socialnega dela, druge pa so paradoksalno preozke in preobširne hkrati]« (Rode, 2017, str. 64). Payne (1997, str. 97) pa ugotavlja, da tudi same okoliščine (od zgradbe, v kateri poteka, pa do tega, znotraj katere dejavnosti, institucije se dogaja) lahko vplivajo na to, kako se izvaja socialno delo in kako ljudje o njem razmišljajo.

Trenutni izzivi v socialnem delu

Opažamo, da trenutna situacija na področju socialnega dela v Sloveniji ni najbolj spodbudna. Razmere so se poslabšale z gospodarsko krizo, vendar se zdi, da si v socialnem delu po njej še vedno nismo opomogli. Kot ugotavljajo Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 192), je zdajšnja finančna klima, s pomanjkanjem vlaganja v kadre – v njihovo izobraževanje in usposabljanje – povzročila, da morajo socialne delavke narediti več, v krajšem času in z manj možnosti za refleksijo o svojem delu. Na področju socialnega dela (v javnih zavodih) pa tudi vodenje praviloma poteka kot del področja delovanja strokovne delavke, ki se za navedeno ni usposabljala niti nima priložnosti (sredstev in časa) za takšno usposabljanje (Rape Žiberna, 2010; Stergulc, 2013).

Na drugi strani pa smo v Sloveniji, čeprav (tudi uradno) ni več gospodarske krize, še vedno priče povečevanju števila prejemnikov socialnih pomoči in socialno izključenih (Colnar, Dimovski in Grah, 2018, str. 191).

Centri za socialno delo

Centri za socialno delo so strokovne organizacije, ki se profesionalno in organizirano ukvarjajo s preprečevanjem in odpravljanjem socialnih stisk in težav posameznikov, družin in drugih skupin ljudi, ki so izpostavljeni problemskim situacijam ali izzivom. Centri za socialno delo so temeljna institucija, ki z ukrepi in storitvami za zagotavljanje socialne varnosti skrbijo za večji del socialnega varstva »(Kuzmanič Korva, Perkovič, Kovač, Rapoša – Tanjšek in Flaker, 2004).« Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 57) opredeljujejo kot splošni mandat centrov za socialno delo to,

[...] da varuje tiste, ki so (socialno) ogroženi, pa ne morejo poskrbeti zase (jim manjka družbena moč), in da tistim, ki nimajo dovolj lastnih sredstev (socialnih in materialnih), omogoči dostop do sredstev, ki jih kot storitve ali prejemke zagotavlja država.

Ustanovitelj centrov za socialno delo je država, ki centrom namenja osrednjo vlogo koordinatorja socialnovarstvenih storitev (Kuzmanič Korva, Perkovič, Kovač, Rapoša-Tanjšek in Flaker, 2004).

Do 1. oktobra 2018 smo imeli mrežo 62 centrov (ki so imeli lastno pravno subjektiviteto in so delovali kot samostojni javni zavodi). S tem datumom pa so se dotedanji centri za socialno delo preoblikovali v 16 »območnih« (regijskih) centrov za socialno delo, ki imajo 63 enot. Enote (ki nimajo lastne pravne subjektivitete) skrbijo za različno število upravnih enot (in prebivalcev).

Po podatkih MDDSZ (2019 b) je imelo 1. januarja 2018 izmed vseh 1247² zaposlenih (to vključuje tako strokovne delavke kot tudi vse druge zaposlene) 50,4 % izobrazbo s področja socialnega dela. Za stanje leta 2003 pa je iz poročila Skupnosti CSD (2004) razvidno, da je najpogostejši poklic strokovnih delavk socialno delo (skoraj 64 %)³. To kaže na zmanjšanje števila (strokov-

² To v povprečju pomeni nekaj več kot 20 zaposlenih na posamezni enoti centrov za socialno delo.

³ Po podatkih MDDSZ (elektronsko sporočilo z dne 11. 2. 2019) socialne delavke sedaj predstavljajo manj kot 62 % strokovnih delavk.

nih) delavk na centrih za socialno delo, ki imajo socialnodelovno izobrazbo že pred izvedbo organizacijskega dela reorganizacije.

V preglednici 1 prikazujemo število zaposlenih na centrih za socialno delo v Sloveniji od leta 2002 do leta 2018, ki jih je financiralo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ). Iz preglednice je razvidno tudi, da se je od leta 2013 do leta 2016 štiri leta zapored število zaposlenih na centrih za socialno delo zmanjševalo.

Preglednica 1: Število zaposlenih na centrih za socialno delo (financiralo MDDSZ za izvajanje redne dejavnosti) od leta 2002 do leta 2018.

Datum	Število zaposlenih	Verižni indeks
31. 12. 2002	835	-
31. 12. 2003	848	101,56
31. 12. 2004	968	114,15
31. 12. 2005	978	101,03
31. 12. 2006	979	100,10
31. 12. 2007	984	100,51
31. 12. 2008	1015	103,15
31. 12. 2009	1058	104,24
31. 12. 2010	1058	100,00
31. 12. 2011	1062	100,38
31. 12. 2012	1212	114,12
31. 12. 2013	1190	98,18
31. 12. 2014	1189	99,92
31. 12. 2015	1179	99,16
31. 12. 2016	1169	99,15
31. 12. 2017	1248	106,76

Vir: MDDSZ, 2019 b.

Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 201) so pripravili model petih stebrov, ki bi po njihovem mnenju ob reorganizaciji pripomogel k zapolnitvi vrzeli med potrebami in zdajšnjimi možnostmi na področju socialnega dela v Sloveniji. Kot ključnih pet dejavnikov tako navajajo interdisciplinarnost reorganizacije (pri prenovi delovanja centrov za socialno delo je treba upoštevati ugotovitve različnih pomembnih disciplin, področij, še posebej pa socialno delo in menedžment), povečanje učinkovitosti, izboljšanje upravljaljskih in organizacijskih spretnosti v centrih za socialno delo, dezinstytucionalizacija in razvoj potrebnih programov v neprofitnih organizacijah kot dopolnitev javnega socialnega varstva.

Reorganizacija centrov za socialno delo

Razmere za kakovostno socialno delo se na centrih za socialno delo slabšajo (gl. npr. Rode, 2005; Bezenšek Lalić, 2009; Rape Žiberna, 2010; Domiter Protner, 2014; Rape Žiberna, 2019), predvsem zaradi kadrovske podhranjenosti (in preobremenjenosti strokovnih delavk in delavcev) in drugih slabih delovnih razmer (npr. slabih možnosti za uvajanje v delo, izobraževanje).

Na podlagi ponavljajočih se razprav na kongresih socialnega dela, pogovorih o reorganizaciji centrov za socialno delo, v medijskih diskusijah in neformalnih razpravah med strokovnjaki trdimo, da so centri za socialno delo postali precej administrativno in pravno usmerjeni. Čeprav zaposlujejo v večini delavce in delavke (v nadaljevanju delavke) s socialnodelovnim znanjem, se stroka socialnega dela na centrih izgublja pod pritiski administrativnih in upravnih postopkov in birokracije (Sitar Surić, 2016). Vse to veča prepad med stroko socialnega dela in delom na centrih za socialno delo, socialne delavke pa pogosto nimajo dovolj časa in prostora delati, kar je njihovo delo – soustvarjati, vzpostavljati delovne odnose, krepiti moč uporabnikov in vzpostavljati projekte pomoči (Sitar Surić, 2016).

Ukrepi, ki smo jim priče v zadnjih letih (poskusi poenotenja delovanja centrov za socialno delo, prenos oz. prevzemanje novih/dodatnih nalog od vključno leta 2012) in so se intenzivirali v letu 2019 (izvedba organizacijskega dela reorganizacije, uvajanje dokumentnega sistema Krpan), so bili ob prej navedenih opažanjih in pomislekih podlaga tako za skupščino kakor za aktivistično raziskavo o rezultatih, o katerih poročamo v članku. V nadaljevanju najprej opišemo metodologijo, potem pa rezultate in predloge.

Raziskovalni problem in uporabljena metodologija

Problem raziskave se je, kot je pogosto značilno za aktivistično raziskovanje, oblikoval spontano. Seveda je konceptualno izhajal iz protislovij socialnega dela kot tudi iz vloge centrov za socialno delo in izzivov izpeljane reorganizacije. Iniciatorji skupščine smo problem formulirali v vabilu na skupščino (gl. Rape Žiberna, Žnidar, Cafuta in Flaker, 2019⁴), v katerem smo poudarili:

- potrebo po izboljšanju kakovosti socialnega dela,
- problem nevsebinske in zgolj formalne zastavitve reorganizacije,
- problem negativnih vplivov reorganizacije na stroko,
- to, da je dogajanje na centrih ključno za celotno stroko.

Gre torej na eni strani za strateške in konceptualne izzive stroke, na drugi pa za konkretne probleme in velike stiske, ki jih udeleženi pri tem doživljajo.

Teme in vplivov reorganizacije centrov za socialno delo smo se lotili na način aktivističnega raziskovanja (Hale, 2001; Kurnik, 2009; Tamše, 2012; Rafaelič, 2016; Couture, 2017). Aktivistično raziskovanje je sorodno akcijskemu raziskovanju (Mesec, 1993), so pa nekateri njegovi zastavki radikalnejši, stopnja udeležbe je večja in mejna razlika med raziskovalci in raziskovanimi skorajda neobstoječa, morda celo obrnjena (ko aktivisti raziskujejo delovanje centrov moči), imperativ družbenih sprememb je eksplicitnejši, okvir raziskovanja ni ustanova, temveč gibanje, to pa pomeni, da so aktivisti sami »naročniki raziskave«. Rafaelič (2016, str. 200) ugotavlja:

[...] če o akcijah pozneje izvedemo refleksijo in jih analiziramo, ustvarjajo znanje in so obrnjen proces akcijskega raziskovanja [...].

⁴ V tem tekstu lahko več preberete tudi o samem poteku skupščine, delavnice in drugih dejavnostih (dostopno tudi prek spleta https://www.revija-socialodelo.si/mma/4_pol.pdf/2019071711244810/).

Aktivistično raziskovanje opredeli kot zadnjo fazo v razvoju akcijskega raziskovanja (Rafaelič, 2015).

Osnovne naloge aktivističnega raziskovanja⁵ razumemo kot: dokumentirati določeno akcijo, z njo ustvariti védenje o nekem družbenem problemu kot tudi artikulirati predloge za nadaljnjo akcijo in rešitve. Cilj aktivističnega raziskovanja je tudi mobilizacija tistih, ki jih določeni izzivi zadevajo.

Konkretno je to pomenilo, da je manjša skupina delavcev iz centrov za socialno delo skupaj z učiteljem socialnega dela zaznala problem, se odločila, da ga bo obravnavala v aktivističnem dialogu, na način skupščine, ki se je pred leti uveljavila kot oblika direktnega socialnega dela (Flaker, 2012); izvedla skupščino, okroglo mizo in delavnico ter skupaj z nekaterimi udeleženci teh dogodkov obdelala zapise.

V pridobivanje podatkov so bili tako vključeni študenti (45⁶), teoretiki (13⁷) in praktiki (socialne delavke iz centrov za socialno delo: 18⁸; dveh sindikatov: 2; drugih organizacij: (6⁹), v manjšem delu pa tudi mediji (1). V raziskavi so tako sodelovali tisti, ki jih je tematika zanimala, pritegnila. Tudi to je sicer ena od značilnost aktivističnega raziskovanja. Skupaj je tako v raziskavi sodelovalo 85 udeležencev. Gre torej za heterogeno skupino, posamezne skupine zastopa več predstavnikov z različnimi mnenji, zato menimo, da smo lahko dovolj zadostili tudi teoretski saturaciji. To se je pokazalo tudi v razpravah, ki so sledile in v katerih so sodelovala druga občinstva; saj so se teme, ki smo jih zaznali, ponavljale (ob dodajanju še drugih tem). Saturacija podatkov v aktivističnem raziskovanju gotovo ni tako ključna kot pri klasični kvalitativni raziskavi, saj zorni kot in »vnos« materiala potekata glede na drugo vrsto občutljivosti in reprezentativnosti (Gilli, 1977).

Dobesedni prepisi so nastali na podlagi video in zvočnih posnetkov dogajanja, krajši povzetki povedanega pa so dostopni na blogu (Zapis, 2019). Zapise dogodkov smo analizirali. Analiza gradiva je potekala v dveh fazah. Zaradi želje po hitrem posredovanju gradiva in načrtovanju nadaljnjih aktivnosti smo najprej opravili hitro analizo transkripta skupščine. Pri tem smo v grobem upoštevali načela odprtega kodiranja. Mesec (1998, str. 106) opredeli odprto kodiranje kot

postopek oblikovanja pojmov (postopek konceptualizacije) iz empiričnih opisov [...]. Je postopek kategoriziranja in razvrščanja podatkov, v katerem posameznim delom besedila pripisujemo pojme; besedila, ki smo jim pripisali isti pojem, zberemo, jih ločimo od besedil, ki spadajo pod drug pojem, in tako organiziramo podatke.

⁵ Več o takšnem raziskovanju v Rafaelič in Flaker (2012) in Flaker (2012).

⁶ Sodelovalo je 43 študentk Fakultete za socialno delo in 2 študentki Fakultete za družbene vede.

⁷ Iz različnih organizacij: Fakulteta za socialno delo, Inštitut RS za socialno varstvo, Fakulteta za družbene vede in Fakulteta za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda Freuda v Ljubljani.

⁸ Udeleženke so bile iz šestih centrov za socialno delo (oz. desetih enot centrov za socialno delo od 63).

⁹ Oddelka za svetovanje, zagovorništvo in ugotavljanje diskriminacije pri Zagovorniku načela enakosti (1), Inštitut Antona Trstenjaka (1), Inštitut RS za socialno varstvo (2), Socialna zbornica Slovenije (1), Socialna inšpekcija (1).

Odprto kodiranje tako pomeni, da zapisa ne analiziramo na podlagi vnaprej določenih kategorij, temveč da uporabimo kategorije, ki nastanejo pri analitičnem branju zapisa. Iz zapisa skupščine smo izluščili kategorije, skladne z namenom skupščine. Tako smo dobili pet kategorij glede na učinke in proces »reorganizacije«.

V drugi fazi analize gradiva (transkripta okrogle mize z dne 9. 5. 2019 in delavnice z dne 18. 6. 2019) smo za izhodiščne vzeli identificirane teme iz prve faze in izvedli podrobnejšo kvalitativno analizo. V njej smo izvedli odprto, osno in odnosno kodiranje (gl. npr. Mesec, 1998). Pri obdelavi podatkov smo si pomagali s programom ATLAS.ti¹⁰ (gl. Lamut, 2012). Glavne ugotovitve in predloge posredujemo v tem članku javnosti, tudi z željo konsenzualne validacije (Mesec, 1998, str. 95, 96). Pri tej namreč v raziskavah participativne narave, kot piše Mesec (1998, str. 57), udeleženci posredujejo povratno sporočilo in potrjujejo veljavnosti ugotovitev, veljavnost torej ne zadeva le raziskovalcev. Fokus analize so izzivi in že zaznane posledice reorganizacije.

Rezultati in razprava

Ugotovitve in predloge predstavljamo v obliki sedmih tem. Prvih pet tem (povezanih z izvedbo organizacijskega dela reorganizacije centrov za socialno delo) smo prepoznali po skupščini, kategoriji drugo in predlogi pa smo dodali na podlagi podatkov, pridobljenih na okrogli mizi in delavnici.

Birokratizacija – prevlada upravnega modela

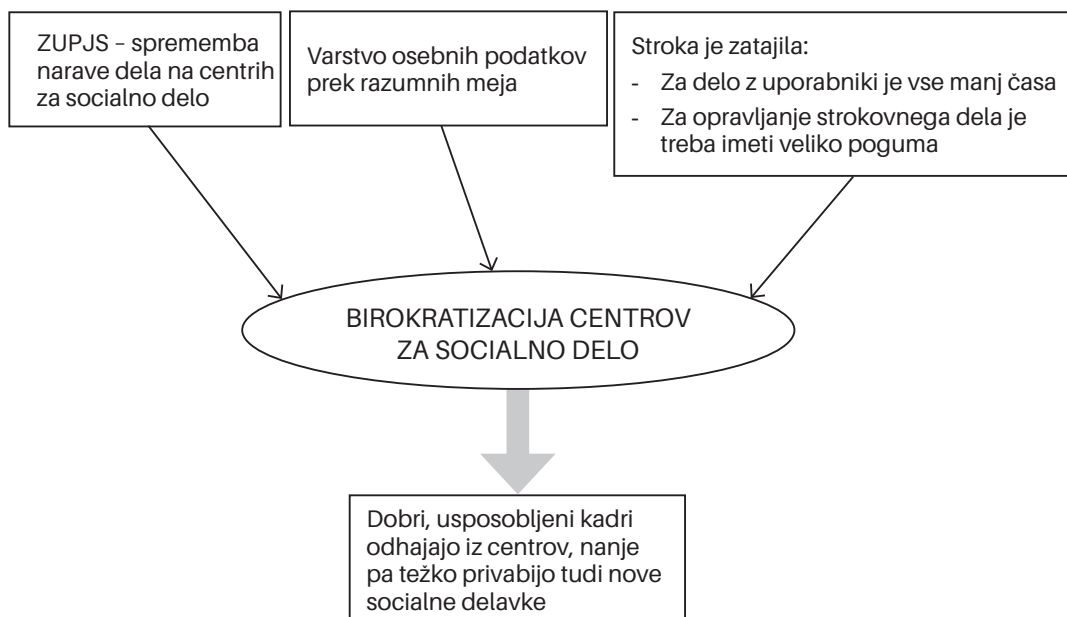
Kot prikazujemo v sliki 1, so centri za socialno delo v zadnjih letih podvrženi birokratiziranju in zato izgubljajo strokovno moč. Sodelujoči na dogodkih so se strinjali, da del odgovornosti za to poleg politiki (MDDSZ) verjetno pripada tudi stroki¹¹ (strokovne delavke, direktorji centrov za socialno delo in strokovna združenja). Socialno delo postaja vse bolj ujetnik upravnopravnega in postopkovnega formaliziranja, saj ne moremo več govoriti o prilagajanju postopkov vsebini, pač pa obratno. Zato strokovno socialno delo od delavk zahteva vse več poguma, v navedenih razmerah pa vse več socialnih delavk ni pripravljeno delati (to se na nekaterih centrih za socialno delo že kaže v tem, da socialne delavke dajejo odpovedi, nove socialne delavke pa zelo težko pridobijo).

Tisto, kjer smo mi izgubili, so bili strokovni delavci, socialni delavci v večini [...], ko ti en socialni delavec poizkuša napisati to odločbo, da si lahko z izredno pomočjo kupi samo obutev nižjega cenovnega ranga, od kod mu ta ideja? To ne piše v nobenem zakonu, Bog varuj, da ne piše v kakšni etiki, a ne, ampak od kod je to njemu prišlo? Pa je bilo kar nekaj takih. Od kod je prišlo, da so za brezdomce rekli, [...] da jim lahko znižajo DSP zaradi tega, ker oni itak nimajo stroškov za bivanje. In da potem ena socialna inšpekcija na to odreagira, ker nobenemu drugemu ne kapne, da niso prišli to iz stroke, da bi rekli poslušajte ... ja, nekaj na štima. Tu se moramo mi vprašati. (Delavnica, 18. 6. 2019).

¹⁰ V njem smo izvedli kodiranje in zasnovali paradigmske modele.

¹¹ Ob analizi transkripta delavnice je bila koda »Birokratizacija – stroka je zatajila« najpogosteje pripisana koda (n = 31) izmed vseh kod.

Slika 1: Birokratiziranje centrov za socialno delo.



Pomembna sprememba za centre za socialno delo se je zgodila leta 2012, ko so na centre prenesli odločanje v zvezi s subvencijami stanarin in odločanje o štipendijah. Zaposleni na centrih za socialno delo ugotavljajo, da se je takrat spremenila narava dela, delo pa se od takrat pospešeno birokratizira. Novi Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (2010) ali ZUPJS pa je pri izračunavanjih otroških dodatkov vnesel tudi spremembo, po kateri otroških dodatkov ne izračunavajo več zgolj na podlagi dohodninske odločbe, pač pa je treba po novem upoštevati celotno premoženjsko stanje vlagatelja, to pa je občutno otežilo in podaljšalo postopke odločanja v zvezi s tem.

Reorganizacija brez vizije in ocene stanja - centralizacija

Ko je MDDSZ prestrukturiralo mrežo zavodov, vsebinskih vprašanj pri tej prenovi niso upoštevali. V proces priprav, niti pozneje, v samo izvedbo reorganizacije, niso vključevali ljudi iz stroke. Če pa so jih, jih niso upoštevali, največkrat so le ustvarjali vtis o vključenosti stroke v proces. Reorganizacija je bila tako izvedena brez prejšnjih analiz stanja, v pomanjkanju vizij in brez ocen predvidenih vplivov, ki jih bo imela.

Udeleženci so v povezavi s centralizacijo problematizirali:

- negotovost položaja vršilcev dolžnosti direktorjev centrov za socialno delo,
- neustreznost same centralizacije za kakovost sociale,
- omogočanje zaposlenim na centrih za socialno delo le izobraževanje, ki podpira centralizacijo delovanja centrov za socialno delo (se sklada z njo),
- (ne)delovanje, sestavo svetov zavodov centrov za socialno delo,
- uvajanje dokumentnega sistema Krpan.

Eden od udeležencev delavnice se je glede Krpana spraševal:

Kje je sedaj socialno delo? Pravite napolniti vsebino ... Kje je prostor za napolniti, kdo ima še prostor? Še ta Krpan, ki je sedajle, nastaja ... danes sem bil v [naveden kraj] na centru za socialno delo, ki je eden od bom rekel izjemno operativnih centrov, eden od močno operativnih centrov, jih je že ... še njih je že požrlo. Še tisti prostor, ki je bil, ga bomo sedaj zapolnili s Krpanom, ki je nekompatibilen z vso drugo statistiko, ki obstoja, ISCS1 1, 2, ne vem, kaj še vse. Vse storitve, ki jih socialni delavec zna delati, jih bo treba podkrepiti s Krpanom, ne bo delal več z ljudmi, ampak z računalnikom, da ga bo pravilno vnesel notri. Mislim, tu se nam je zgodilo ... in jaz sem proti temu, da sedaj razmišljamo, kako bomo napolnili, ker ne moremo, ker ni prostora za napolniti. (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Najavili in izvedli so spremembo formalnega okvirja delovanja centrov, vsebina pa bi naj bila predmet poznejše prenove. Ni pa jasno, kako naj bi se brez vsakršnih načrtov pojavile nove vsebine ali kako naj bi izboljšali obstoječe, prav tako pa ni jasno, od kod pričakovanje, da bo forma omogočila vsebinske spremembe oziroma izboljšave. Po mnenju strokovnih delavk in strokovnih delavcev reorganizacija na vsebinskem področju ni povzročila izboljšav. Prej nasprotno. Z njo so predvsem centralizirali vzvode oblasti in se pri tem niso ozirali na strokovna vprašanja.

Neuspešna racionalizacija

Ocene, predstavljene na skupščini, kažejo tudi na to, da reorganizacija z ekonomskega vidika ni upravičila posega, saj ocenjujemo, da je delovanje centrov zdaj dražje, kot je bilo prej. Za enak obseg storitev in nalog je zdaj potrebnih več ljudi, več prostorov. Tudi sama izvedba organizacijskega dela reorganizacije centrov za socialno delo je bila finančno zahtevna, sredstva pa bi bila lahko ustrezneje porabljena.

[...] eden od teh očitkov [...] je bilo to, a ne, da pravzaprav je bila ta kampanja, ki je [...] nekako potekala prejšnja leta v zvezi z reorganizacijo iz ministrstva, kjer so najeli za velike denarje neko PR službo, namesto da bi naročili kakšno raziskavo ali pa elaborat, a ne, ki bi povedal, kaj ima smisel pa kaj ga nima, ali pa kako drugače porabiti ta denar. Nekdo je rekel 300.000 evrov [...] [T]a kampanja [...] nas je scat peljala, a ne? (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Z reorganizacijo naj bi se poenotil sistem socialnega varstva. Prej smo imeli 62 centrov, ki so bili različno veliki (od 5 do 90 zaposlenih), zdaj pa so razlike na območnih (regijskih) centrih prav tako nerazumno velike – od 24 do 241 zaposlenih¹² (Skupnost centrov za socialno delo, 2019). Obstaja pa tudi velika razlika v številu prebivalcev na posameznega zaposlenega – od okrog tisoč prebivalcev na zaposlenega do skoraj dva tisoč. Od vseh zaposlenih na centrih za socialno delo je le okrog 50 odstotkov socialnih delavcev (2019 b). To kaže, da se na centrih za socialno delo zaposluje vedno več pravno-

¹² Naj ob tem opozorimo tudi na razhajanja v podatkih o številu zaposlenih. Ne ujemajo se podatki, ki smo jih pridobili od MDDSZ, na spletni strani Skupnosti centrov za socialno delo in od zaposlenih, ki navajajo, da je na enem od centrov za socialno delo zaposlenih več kot 300 ljudi.

-upravnega in drugega kadra, socialne delavke pa na centrih ne želijo več delati. Vse več pravnikov tudi prevzema vodenje centrov za socialno delo. To je najbrž vzporedni proces centralizacije centrov, morda celo en od njenih ključnih ciljev.

Avtonomija stroke in družbena odgovornost

Skupščina je pokazala, da se glas socialnih delavcev o problemih in izzivih težko prebije v javnost, tudi zato, ker imajo ponekod prepoved javnega nastopanja brez predhodne odobritve v. d. direktorja. Taka prepoved kaže na »privatizacijo« javne službe.

Stroka (Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije, Fakulteta za socialno delo) je že pred izvedbo reorganizacije opozarjala na vrzeli v samem načrtu. Predlagali so pilotno preizkušnjo modela reorganizacije, da bi lažje ocenjevali učinke, nenehno so opozarjali na veliko pomanjkanje kadra in sredstev pa tudi na potrebo po ustreznem usposabljanju in izobraževanju. Zahtevali so več dialoga s stroko, opozorili na pomanjkanje razumevanja ključnih imperativov stroke. Med temi tudi na pomen večje povezanosti z lokalno skupnostjo in na decentralizacijo za kakovostno strokovno delo.

Sogovorniki na delavnici so poudarili pomembnost avtonomije stroke socialnega dela, pogosti ugotovitvi sta bili, da je stroka zatajila in da procesi, ki potekajo na centrih za socialno delo, povzročajo izrivanje socialnega dela in socialnih delavk iz centrov za socialno delo.

Zaradi tega, ker socialni delavci zelo hitro postanejo odlični upravni delavci in tako naprej, obratno se težko zgodi [...] seveda zaradi same stroke – težje je biti oziroma je bolj naporno, [...] večji izziv, non stop moraš biti osredotočen [...] ampak tam na makronivoju – kaj mene skrbi? Še malo pa se bo en od politikov spomnil, zakaj pa pravzaprav rabimo socialne delavce, saj na teh centrih lahko delajo s srednjo izobrazbo, tiste cifre bodo že znali notri vstavljati in tako naprej ... (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Kadrovska podhranjenost in izgorevanje

Podatki, predstavljeni na skupščini, okrogli mizi in delavnici, kažejo, da je na slovenskih centrih za socialno delo že več kot desetletje vsaj 30 % zaposlenih premalo, kadrovska podhranjenost (glede na obseg nalog) pa se je leta 2012 in s prevzemom dodatnih nalog, povezanih z Zakonom o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev, še izraziteje povečala. S projektom socialne aktivacije naj bi povečali število zaposlenih na centrih, a te osebe niso zaposlene na centrih. V zadnjem času (leta 2019) omenjajo 73 novih zaposlitev, ki pa bodo najbrž namenjene administrativni podpori.

Udeleženci delavnice so omenili, da je treba nujno začeti reševati problematiko izgorevanja zaposlenih na centrih za socialno delo. Kot razloge za vse večje izgorevanje so omenili slabe delovne razmere:

Zelo ena negativna energija, ki izhaja dejansko iz slabih pogojev dela. Najprej je treba to popraviti, da ljudje zadihajo, a ne, ker sedaj se samo išče

enega zunanjega krivca, a veš, kam se bo usmerila ta negativna energija. (Delavnica, 18. 6. 2019)

Imam tudi podatke, ki kažejo v primerjavi z letom 2004, da je zadovoljstvo zaposlenih na centrih slabše sedaj, leta 2019 [...]. Mogoče kot zanimivost [...], bolj pa so zadovoljni [leta 2019] kot takrat [2004] z zahtevnostjo dela, medtem ko s svobodo pri delu so pa manj zadovoljne. (Delavnica, 18. 6. 2019).

Kot razlog za vse večje izgorevanje so omenili tudi kadrovsko podhranjenost. Poudarili so, da ni nepomembno, kakšen kader se zaposluje in za izvajanje česa, in da je bilo leta 2012 storjenih veliko napak, ki so pripomogle k večjemu izgorevanju.

Leto 2012 [...], ZUPJS, to, ne samo, da [...] smo takrat prevzeli veliko več del in nalog od teh drugih izvajalcev, kot smo prevzeli kadra, tudi številke obstajajo zelo natančne, ampak še nekaj se je zgodilo. Takrat se je zelo spremenila narava dela na centrih za socialno delo. (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Zgodilo se je to, da je tisto [ZUPJS] pomembnejše kot pa vse drugo na terenu in tisto na terenu je nepomembna zadeva, tisto [ZUPJS] pa mora biti. Lep primer – [naveden kraj] je dobila v tem trenutku, nepreverjena informacija, 22 novih zaposlitev. [...] Enega dobi vsaka enota [...] vse ostalo gre pa kam? Na pravice. Halo? (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Po izvedenem organizacijskem delu reorganizacije centrov se dogajajo na primer: povečan pritisk na podrejene, grožnje z odpovedjo delovnih razmerij, poslabšanje odnosov med zaposlenimi. Več ljudi je tudi na bolniških, ker izgorevajo na delovnih mestih¹³. Zaposleni so v stiskah, a se mnogi, ko dobijo možnost, da povedo, kaj se jim dogaja, za to ne odločijo, ker so prestrašeni. Ne gre pa le za strah, ampak tudi za zmedo, saj ni jasno, zakaj se kaj dogaja.

Po Sloveniji poslušamo o tem, da je s področja socialnega dela odšlo veliko vrhunskih strokovnjakov, ker niso več zmogli. Kdo bo potem navdihoval mlade ljudi, pripravnike, študente in jim dajal neko vsebino, neko moč, če odhajajo strokovnjaki, prihajajo pa mladi, ki govorijo le še o nekih členih ipd. Glejte, pri nas v zadnjem času delajo najtežje postopke odvzema začetniki. Storitveni nivo je ogromno izgubil. [...] V zadnjem času pa je prišlo do tega, da se branimo vsakega, ki nas kaj vpraša, ker nimamo časa niti zase. Malicamo iz predala. Sploh ne gremo ven. Sedaj nam beležijo minute. To so stvari, pri katerih nas nobeden ne podpre in ne sliši. Meni se zdi velik problem izgorelost in bolniške. Zaskrbljujoče se mi zdi, da z enega centra, ki je veljal za enega od najboljših, odide 15 ljudi, vrhunskih strokovnjakov. [...] Ko to problematiziramo, se nam smejejo ali mislijo, da si malo nor, oziroma te utišajo. [...] Naših pripomb čisto nobeden ne jemlje resno. Glede današnjega dogodka sem poklicala veliko kolegov, jih obvestila, pa pogledite koliko nas je. [...] In jaz, edini glasnik, ki se še nekaj tam grem, kajti vsi ljudje so poskriti po pisarnah. To je sedaj realnost centrov. [...] In kakšne diplomske in kakšne ankete in kakšna vprašanja, če se branijo človeka in rečejo, ta ni moj, ta je tvoj, pojdite tja. In človeka šibamo po celem centru: ne, ta ne spada k meni. Kako se piše, na katero črko se piše? Ta ni moj, ta ni tvoj. Za teren sploh ni govora, sploh ni časa, [...] sem edina članica Socialne

¹³ Vse skupaj se zdi kot začaran krog, saj strokovne delavke, ki niso na bolniški, poleg svojega dela praviloma opravljajo še delo kolegic, ki so na bolniški, ob tem izgorevajo, so nezadovoljne, ker dela ne zmorejo opravljati, kot bi si želele.

zbornice. Pa poslušajte, kakšno združevanje? Kdo nas bo podprl? Ko smo kolege spraševali – nič jim ni več pomembno. To je realnost centrov. Vsi komaj čakajo, da grejo v penzijo. Izgorelost, bolniška, ljudje so skurjeni. [...] Naša realnost je kruta. Ljudje so poskriti, se ne želijo izpostavljati. V kuhinjo obešamo članke, pa nima nihče komentarja, odziva, ker kolegi ne upajo. V tem smo ujeti. (Okrogla miza, 9. 5. 2019.)

Prihajam iz [drugega CSD], kjer imamo podobno situacijo. Začeli smo se gristi med seboj, komunikacija je padla, nivo je padel, vzdušje je zelo težko, bolniških je vse več, tako kot govori gospa. Situacija je skoraj neznosna! Mislim, da je ključna zadeva, kako okrepiti ekipe, ker še sistem Krpan pride in mislim, da bo počilo na celi črti. Mislim, da ljudje ne bodo zmogli več. (Okrogla miza, 9. 5. 2019.)

Mi samo še v ekran gledamo. Mi ne gledamo več ljudi in nimamo več časa za človeka, za odnos. [...] Socialno delo je umrlo. Uporabnik je postal motnja v sistemu. Samo prosim, da ne prideš k meni, da bom sam v pisarni, da bom lahko vnesel v baze podatkov, ker naša vodstva zanimajo samo še številke in statistika. Pa ZUPJS moramo kriti. Mi moramo biti tiho in moramo celo odgovarjati na nora vprašanja nekega bogataša, kdaj bo dobili otroški dodatek. Pa kaj mene briga otroški dodatek, ko imam 20 ljudi, ki me čakajo s hudimi stiskami. To je noro! (Okrogla miza, 9. 5. 2019.)

Ob tem pa se je po opazanjih sodelujočih na delavnici »v zadnjih letih vse bolj razširila aroganca, ki se je razbohotila v vodilnih strukturah, v smislu – nismo odgovorni nikomur.« (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Drugo

Na okrogli mizi in delavnici so udeleženci govorili tudi o zgodovini ideje o reorganizaciji. Pri tem so ugotavljali:

- da ne vemo, kje od tranzicije (takrat smo imeli v Sloveniji dokaj zgledno urejeno socialo) se je zalomilo,
- da je bilo pobude za reorganizacijo zaslediti vsaj od leta 2003,
- da pravzaprav nikoli ni bilo jasno, kaj v delovanju centrov za socialno delo je treba spremeniti, je bila pa vseskozi omenjena kadrovska podhranjenost centrov za socialno delo,
- da je stroka govorila bolj o potrebnosti sprememb krovnega zakona (Zakona o socialnem varstvu) kot pa o potrebnosti sprememb v delovanju centrov za socialno delo,
- da je bilo pred oktobrom 2018 že veliko propadlih poskusov reorganizacije delovanja centrov za socialno delo,
- da na operativni ravni (v okviru reorganizacije) ni bilo mogoče narediti ničesar strokovnega.

Glede samega poteka reorganizacije centrov za socialno delo so sodelujoči ocenili, da je reorganizacija delovanja centrov politični projekt, ki je bil z ločevanjem organizacijskega in vsebinskega dela (vidika) napačno že zastavljen. Menijo, da so bile prioritete napačno oblikovane. Problematizirali so tako predhodno podpisovanje soglasja različnih deležnikov z reorganizacijo kot tudi samo izvajanje organizacijskega dela reorganizacije (nesmotrno porabo

sredstev, nestrokovno uvajanje sprememb). Tudi znotraj organizacijskega dela reorganizacije predvideni ukrepi niso bili izvedeni (npr. informativni izračun) ali ne delujejo, kot je bilo zamišljeno (enotna vstopna točka ne deluje kot je bila zamišljena, ni več terenskega dela). Bolj ključno kot organizacijsko udeleženci delavnice vidijo vsebinsko reorganizacijo dela centrov za socialno delo, o kateri pa ni nobenih informacij. Menijo, da je nujno, da je stroka aktivna in čim prej postane ključni akter strokovne prenove delovanja centrov.

Ob opisovanju stanja na centrih za socialno delo so udeleženci navajali, da so bili centri vedno organizacije, ki so vse izvedle in se vsemu prilagodile. Kot najbolj poslušne in ubogljive na centrih pa so govorci omenjali prav socialne delavke. Nekateri udeleženci delavnice so poudarili, da bodo šle spremembe le še v zniževanje stroškov in izrivanje socialnega dela iz centrov za socialno delo. Tudi na centrih ugotavljajo, da pritoževanje ni učinkovito, da je potrebna akcija. Na centrih sicer opažajo zaradi slabih delovnih razmer veliko negativne energije in iskanje zunanjega krivca, ki je odgovoren za neustrezne razmere. Kljub vsesplošni apatiji in pasivnosti zaposlenih na centrih za socialno delo (tudi zaradi preobremenjenosti in izgorelosti) pa so se nekateri centri (ali posamezni zaposleni) že aktivirali.

Kljub veliki kritičnosti sodelujočih do socialnih delavk in delavcev, do centrov za socialno delo (na njih opažajo procese razvrednotenja stroke socialnega dela in zaposlovanje novih ljudi še vedno predvsem na pravice) ter kritičnosti do strokovnih združenj (ki jim pripisujejo pomembno vlogo, nekateri pa opažajo, da nekatera združenja zaradi lastnih interesov preprečujejo spremembe) so se sodelujoči na delavnici strinjali, da je MDDSZ ključni akter reorganizacije centrov za socialno delo. Govorci so omenili, da opažajo, da socialne delavke na centrih doživljajo ministrstvo kot strokovno avtoriteto, čeprav to ni, in da so socialne delavke same sebi največji sovražnik. So pa ministrstvo nekateri udeleženci delavnice opisovali kot nekompetentno in arogantno, drugi pa ga doživljajo kot akterja, ki je pripravljen poslušati in potrebuje pomoč, saj tam ne vedo, kaj socialno delo sploh je, nimajo zaposlenega nobenega socialnega delavca in tako kot centri za socialno delo doživljajo veliko fluktuacijo kadra.

Ker ministrstvo bi moralo slišati strokovne zahteve [...]. Ker sedaj je pa ravno obratno. Tam gor [na MDDSZ] pripravniki pripravljajo strategijo razvoja, ne vem, česa, lepo te prosim. Mi pa tu junci pred penzijo, pa bomo to delali. Ne bo v redu. (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Na ministrstvu niso zlobni ljudje, ampak so enostavno ljudje, ki ne vejo. [...] Nebogljivi so, zelo nebogljivi. (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Ni dolgo, ko sem bil na enem tistem, ko je [ministrica] predstavljala svoje vizije, je rekla, prosim, ne jamrati, povejte mi, kako naj stvari naredimo. (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Drugače sem imela pa tudi jaz vedno tam [na MDDSZ] točno tak občutek, ne [...] da bi bili, ne vem, nasprotni socialnemu delu ali ne vem, kaj, ampak se mi zdi, da res ne vejo. (Delavnica, 18. 6. 2019.)

Udeleženci so omenili, da se zdaj usposobljene socialne delavke ukvarjajo predvsem z vnašanjem podatkov v računalnik, zato se ne utegnejo ukvarjati

s strokovnim delom. Znova so opozorili, da se je leta 2012 zaradi Zakona o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev narava dela na centrih za socialno delo zelo spremenila in da nekateri strokovni delavci ne želijo več delati na centrih.

En strokovni delavec, ki je [...] to potrebno znanje [pridobil], a ne, [...] da ga spremenijo v nekoga, ki samo ... ne vidi stranke, a ne, samo odločbe izdaja, preračunava pravice, to je nesprejemljivo. In ta 2012 ZUPJS je spremenil popolnoma naravo dela na centrih za socialno delo. (Delavnica 18. 6. 2019.)

Hotel sem reči, da moramo iti nazaj v 2012, moramo, nujno je treba iti nazaj v 2012 in [...] reorganizacijo centrov je treba narediti. Zakaj? Zaradi tega, ker se je od tistega trenutka strokovno delo na centrih za socialno delo zanemarilo in so prihajale v ospredje pravice, ki niso nepomembne, ampak dejstvo je bilo, da je bilo nemogoče vkomponirati v socialno delo vse tisto. [...] Dajmo ta ZUPJS, če že ne more [...] iti stran iz centrov, kar bi bilo najbolj prav, vsaj kar se letnih pravic tiče, dajmo ga vsaj na stran, nekam, s čimer se socialni delavci več ne bodo ukvarjali. [...] In jaz mislim, da se moramo mi zmeniti, kje smo, a bomo napolnili vsebino in govorili o socialnem delu ali se bomo ukvarjali z ZUPJS-jem? Meni se zdi to grozno. (Delavnica 18. 6. 2019).

Predlogi - skupščina

Ob izražanju stisk in ugotavljanju različnih izzivov so že udeleženci skupščine (torej na prvem srečanju) oblikovali tudi nekaj zasnov predlogov, kako bi žgoče stanje izboljšali.

Večja razvidnost - civilni monitoring

Skupščina je opozorila na potrebo po več razvidnosti, tudi s kanalom za informacije »s terena« o tem, kaj se po začetku reorganizacije dogaja. Skupščina je po načelu neposredne akcije odprla spletni prostor - blog o reorganizaciji (Zapis, 2019) - in oblikovala seznam elektronskih naslovov ljudi, ki želijo dobivati opise aktualnega dogajanja in opažanj z različnih centrov za socialno delo. Glede na pomanjkanje uradnega monitoringa in evalvacije učinkov naj bi bil to zametek civilnega monitoringa - tudi zbirališče idej in predlogov, kako naj bi se potrebnih sprememb lotili.

Reorganizacije centrov za socialno delo niso pripravili in izvedli na podlagi resnih analiz stanja in niso predvideli postopkov vrednotenja njenih rezultatov (gl. Rihter, 2004). Evalvacija tako izvedene reorganizacije je malo verjetna, saj že v izhodišču manjkajo utemeljene predpostavke zanjo. Predpostavke, s katerimi so jo najavljali, so bile precej pavšalne, na primer, da bo manj birokracije in več strokovnega, terenskega dela. Takšne izjave niso temeljile na načrtih, ki bi to zagotavljali. Vsaka resna evalvacija bi tako že v uvodu razkrila praznino reorganizacije. Zato je bil eden od sklepov skupščine, da izvedemo civilni monitoring reorganizacije, kot jo bomo zmogli, glede na omejene vire.

Peticija - Izjava o poteku reorganizacije centrov za socialno delo

Na podlagi razprave na skupščini in pobud s terena (CSD) smo oblikovali spletno peticijo, s katero bomo poskušali vplivati na odločevalce, politiko, da prislunne strokovni javnosti (in tudi uporabnikom) in da s stroko (brez fige v žepu) začne načrtovati nadaljnje ukrepe, ki so potrebni sprva za normalizacijo, nato pa za izboljšanje razmer na CSD za potrebne spremembe. Peticija je dostopna na internetni strani (Peticija, 2019).

Razbremenitev upravnega dela

Otroške dodatke je moč na podlagi upoštevanja dohodninske lestvice poenoteno in računalniško avtomatizirano izračunavati na državni ravni, zunaj centrov za socialno delo. Tudi izračunavanje subvencij vrtcev in štipendij pravzaprav ni socialno delo in bi bilo bolje, da se tudi to izvaja v drugih ustanovah. Rešitev, ki jo soglasno predlagajo udeleženci na dogodkih skupščine (glede na ugotovljeno stanje: enotna vstopna točka ne deluje, kot je bila zamišljena), je vrnitev na stanje pred letom 2012, izločitev odločanja o letnih pravicah s centrov za socialno delo (npr. na socialne urade, ki se lahko ustanovijo v okviru občin), socialne delavke, ki se zdaj ukvarjajo s tem, usposobljene pa so za delo z ljudmi, pa naj se vrnejo k izvajanju storitev. To bi lahko pripomoglo k ponovni vzpostavitvi drugačne, strokovne klime na centrih za socialno delo. Navedene rešitve bi centrom za socialno delo omogočile, da bi lahko strokovni delavci bolj poglobljeno sodelovali z ljudmi in se poglobljeno ukvarjali s kakovostjo njihovega življenja, pa tudi lažje bi šli »Na teren, bližje k ljudem!« (MDDSZ, 2019 a).

Potreba po decentralizaciji

Razpravljavci so omenjali prve negativne učinke reorganizacije na zagotavljanje dosedanje ravni storitev uporabnikom. S centralizacijo se vodenje centrov za socialno delo vse bolj umika iz lokalnih okolij – stran od uporabnikov, lokalnih oblasti in lokalnih oblik pomoči. Pričakovati je, da to ne bo dobro vplivalo na kakovost sodelovanja z uporabniki in zagotavljanje podpore v lokalnem okolju (v katerem naj bi centri za socialno delo izvajali tudi koordinatorsko v pluralni mreži izvajalcev), saj je bilo že v preteklosti, ko je center za socialno delo praviloma pokrival le nekaj občin (zdaj pa je ta številka precej večja), ponekod opaziti precej nezaupanja lokalnih skupnosti do centrov za socialno delo.

Stavka

Med zaposlenimi na centrih za socialno delo so mnenja o stavki deljena. Še posebej so socialne delavke pri razmišljanju o njej v precepu, ker se bojijo, kaj bi morebitna stavka lahko povzročila skupinam ljudi, s katerimi sodelujejo, saj se te spoprijemajo z največjimi izzivi. Zelo pogosto zaposleni stiskam in izzivom uporabnikov dajejo prednost pred svojimi. Nekateri v času praznikov niti ne gredo na dopust, če jim prej ne uspe vsega postoriti za uporabnike. Na

morebitni poziv k stavki tako gledamo kot na skrajno možnost, ki pa se zdi verjetna, če bodo še naprej vse druge možne poti komuniciranja in sodelovanja prekinjene.

Predlogi - okrogla miza in delavnica

Cilja okrogle mize in delavnice sta bila:

- pridobiti čim več različnih predlogov, kako naprej, kakšne spremembe so potrebne v slovenski socialni na treh ravneh (mikro, mezo in makro),
- identificirati predloge, aktivnosti, ki se jih lahko čim prej lotimo, in osebe, ki so pripravljene prevzeti koordinatorsko vlogo.

Makroraven (država, stroka)

Udeleženci delavnice smo se strinjali, da so zgolj pogovori o tem, da je stanje slabo, premalo in da mora po eni strani stroka socialnega dela prevzeti pobudo pri iskanju rešitev, ki so izvedljive glede na trenutno stanje, in začeti vsebinsko reorganizacijo, po drugi strani pa ugotoviti, kako uveljaviti rešitve, ki so že na voljo in jih tudi zakon dopušča. Te je treba udejanjiti ali (vsaj nekatere) pilotno preizkusiti. Potrebna je enakopravnost med politiko in stroko, ki mora biti avtonomna. Strinjali smo se, da poenotenje ne prinaša rešitev, da raznovrstnost ni problematična in da je potrebna harmonizacija.

Poleg večje razvidnosti, h kateri lahko pripomore tudi publiciranje, udeleženci delavnice menimo, da je odločevalcem treba predstaviti socialno delo in kaj za socialno delo ni sprejemljivo. Ugotovili smo, da se morajo strokovna združenja (npr. Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije, Socialna zbornica Slovenije, Skupnost centrov za socialno delo Slovenije) skupaj s Fakulteto za socialno delo bolj povezati in sodelovati.

Menimo, da se bo ustrežnejša klima na centrih za socialno delo lahko vzpostavila, če se stanje vrne na raven pred leto 2012 (pred uvedbo Zakona o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev). Sogovorniki so predlagali, da bi bilo treba letne pravice, ki temeljijo zgolj na prihodkih, umakniti iz pristojnosti centrov za socialno delo – morda bi lahko na občinah oblikovali nekakšne socialne urade, ki bi to urejali.

Socialni delavci in delavke so kot zelo pomembno, morda celo ključno za obstoj socialnega dela na centrih za socialno delo omenili, da v svoji praksi velikokrat opažajo, da se kolegi (socialni delavci in delavke) ne odločijo, da bi delali socialno delo po sodobnih konceptih, zato so predlagali, da je treba popularizirati takšno socialno delo predvsem med socialnimi delavci in delavkami. Za ta namen so predlagali mesečne dogodke v klubih socialnega dela po Sloveniji za socialne delavce in delavke, ki bi bili namenjeni pogovorom (po potrebi tudi delavnicam ipd.) o socialnem delu.

Tako kot na skupščini je bila tudi na okrogli mizi in delavnici večkrat kot možnost omenjena stavka, pa tudi demonstracije, da bi se izzivi in težave na centrih za socialno delo vendarle začeli ustrežneje reševati, in predvsem, da bi pridobili sogovornike z MDDSZ. V pogovoru pa se je kot najprimernejša

oblika zdela stavka v obliki doslednega izvajanja socialnega dela, če se težave na centrih za socialno delo ne bodo začele reševati.

Med zahtevnejšimi predlogi, ki bi pripomogli k izboljšanju stanja, je bil tudi univerzalni temeljni dohodek.

Predvsem pa menimo, da je treba (morda tudi kot del vsebinske reorganizacije) čim prej pripraviti konkreten strokovni program. Ključno se nam zdi, da stroka pove, kaj si želi v krovnem zakonu (Zakon o socialnem varstvu). Priprave programa bi se lahko lotili kot – tako kot pred več kot desetletjem – priprave *Kataloga javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo* (2007). Pri tem pa je dobro izhajati iz smernic, ki so v preteklih poskusih reorganizacije že bile pripravljene (s ključno osebo). To se danes tudi v praksi kaže kot primeren in učinkovit model dela, kot je bil predstavljen npr. na konferenci *Doktrina in praksa socialnega dela z družinami s številnimi izzivi: izkušnje projekta LIFE* (tej temi bo posvečena tematska številka revije *Socialno delo* v letu 2020). Pri oblikovanju programa pa se je nujno opreti tudi na ugotovitve obstoječih raziskav in izvesti potrebne nove.

Mezoraven (centri za socialno delo)

Treba je ohraniti določen del raznovrstnosti med centri za socialno delo (glede na potrebe uporabnikov in lokalnega okolja) ter omogočati in (finančno) podpirati odzivanje na zaznane potrebe uporabnikov in dobre prakse socialnega dela na centrih za socialno delo.

Znotraj posameznih centrov za socialno delo in njihovih enot je treba vzpostaviti drugačno, bolj stroki naklonjeno klimo, zagotoviti je treba ustrezno (mentorirano) uvajanje na novo zaposlenih v delo in spremeniti sestavo svetov zavodov.

Ugotovili smo tudi, da je treba (predvsem zaradi uporabnikov) poenostaviti nekatere obrazce in postopke.

V času delavnice je bilo še posebej aktualno uvajanje dokumentnega sistema Krpan. Udeleženci so navajali več pomislekov glede njegove implementacije. Predlagali so tudi organizacijo konference zgolj o tej temi, na kateri bi lahko bolje prikazali pomisleke, izzive pa tudi morebitne koristi tega sistema.

Stroka mora biti avtonomna, da bodo tudi socialne delavke lahko imele ustrežnejšo poklicno identiteto in samozavest. K temu bi lahko pripomogla tudi ustrežnejša ureditev pogojev za strokovno delo (dosledno izplačevanje nadur ipd.) in izobraževanj (količinsko in vsebinsko). Potrebna pa sta tudi strokovna avtonomija vodij zavodov in razmislek o potrebi po jasnejši razmejitvi poslovne in strokovne funkcije direktorja (morda v obliki dveh direktorjev).

Mikroraven (zaposleni)

V socialnem delu je več izzivov povezanih s strokovno identiteto socialnih delavk. Zdaj je še posebej aktualen izziv izgorevanja socialnih delavk (in torej njihova

velika fluktuacija). Zaposleni na centrih za socialno delo so stanje namreč opisovali kot zelo alarmantno, a zdi se, da se ključni akterji tega ne zavedajo.

Mi rabimo pomoč. Kako lahko damo pomoč drugim, če smo sami nemočni. Mi smo neučinkoviti in nevarni za ljudi, tako skurjeni, kot smo. (Okrogla miza, 9. 5. 2019.)

Prvi, ki rabijo podporo in pomoč, so socialni delavci. [...] Poznate ta koncept: »Help for the helper«. [...] To bi bila sedaj ena taka stvar, pomembna, pomagati tem »helperjem«, kajti če si sam »skurjen«, če si v depresiji, ne moreš pomagati ljudem, ki prihajajo k tebi s svojimi težkimi problemi. Kako izboljšati delovanje centrov? Prva stvar so ljudje na centrih, kako jih podpreti, kako jih okrepiti, kako jih razbremeniti. Meni je logično, da ne pridejo na tak dogodek, kot je ta naš današnji, ker nimajo energije. Nimajo energije niti za razmišljanje o teh zadevah. (Okrogla miza, 9. 5. 2019.)

Verjetno lahko prav tem izzivom, s katerimi se spopadajo zaposlene na centrih za socialno delo, in že dlje časa trajajočim občutkom prezrtosti in neslišnosti pripišemo tudi nizko stopnjo aktivnosti, participacije v prizadevanjih skupščine za osvetlitev in izboljšanje razmer. Ne dvomimo pa, da se bodo strokovne delavke centrov za socialno delo, predvsem socialne delavke, lahko motivirano in tvorno lotile soustvarjanja ustrežnejših razmer za izvajanje socialnega dela na centrih za socialno delo, če se bodo tako država (predvsem MDDSZ) kot tudi že omenjena strokovna združenja primerno in aktivno začela takoj ukvarjati z reševanjem najaktualnejših izzivov in predvsem poskrbela za stabilizacijo razmer na centrih za socialno delo za zaposlene.

Sklepno razmišljanje

Skupščina (z vsemi nadaljnji aktivnostmi) je tematsko zaokroženo obravnavala izziv, ki je sicer videti organizacijske narave, a je lahko usoden za celotno strokovno področje socialnega varstva in dela, vpliva pa tudi na znanost socialnega dela in organizacije (teh tu nismo obravnavali). Rezultati skupščine so spoznavni in akcijski.

Najpomembnejše spoznanje je, da do zdaj izvedena reorganizacija ni izboljšala delovanja centrov za socialno delo. V razpravah na skupščini in tudi ob njej, ob različnih razlagah motivov in različnih predlogih, ni prav nihče našel pozitivnih učinkov, razen morda učinka mobilizacije in poenotenja stroke, ki ga je sprožila, in možnosti za nov razmislek ne le o organizacijskih, temveč tudi temeljnih vprašanjih socialnega dela in varstva.

Opozorila je tudi, da lahko oblastna struktura uvede v prakso delovanja karkoli, tudi tako absurden ukrep, kot je takšna reorganizacija. To povzroča resignacijo in hkrati upor. Vsaj delno podobne procese birokratizacije opažamo tudi na drugih področjih, npr. v zdravstvu. To, da strokovne delavke izgorevajo (gl. VAL 202, 2019) na delovnih mestih, je ena od posledic, ki je lahko povezana tudi z načini upravljanja s temi sistemi.

Izgorevanje je zelo aktualna tema na centrih za socialno delo, kot izhaja tudi iz hitrega pregleda tem študentk in študentov Fakultete za socialno delo. V zadnjih desetih letih je bilo namreč v okviru diplomskih nalog študentk

fakultete opravljenih vsaj 16 raziskav o izgorevanju zaposlenih na centrih za socialno delo, od tega jih je bilo kar deset opravljenih v zadnjih petih letih (E-gradiva FSD, 2019). Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 201) imajo prav, da je pri prenovi delovanja centrov za socialno delo treba upoštevati ugotovitve različnih pomembnih disciplin, vendar pa je najprej treba razmere v centrih za socialno delo stabilizirati (kadrovske popolniti, zagotoviti osnovne pogoje za ustrežnejše razmere in odnose v centrih za socialno delo, prilagoditi normative ipd.), da bo kakršnokoli uvajanje sprememb (ki bi lahko izboljšale področje strokovnega dela in učinkovitost) sploh mogoče (gl. Osborne in Brown, 2005).

Videti je, da vplivna omrežja, ki delujejo znotraj centrov politične moči, usmerjajo pomembne tokove, po pravilu brez upoštevanja predstavnikov stroke in brez dialoga s tistimi, ki jih to zadeva – stroke, zaposlenih na centrih za socialno delo, lokalnih skupnosti (kot poudarjata tudi Urek in Eržen, 2014, je socialno delo skupnostno usmerjena stroka), še najmanj pa so vanje vključeni uporabniki (tudi to presega temo tega članka). Morda centri za socialno delo res niso med najbolj vplivnimi organizacijami v družbi, gotovo pa so pomemben pokazatelj tega, kar se dogaja v družbi. Priče smo osiromašenju zdaj tega, drugič drugega strokovnega področja, ki jim, v zameno za vsebinsko praznjenje, vsiljujejo neosebne avtokratske organizacijske sheme, ki imajo v ospredju skrb za čim bolj prosto razpolaganje z denarjem in ljudmi.

Delovne razmere, ki so se v zadnjih desetletjih vzpostavile na centrih za socialno delo, po opažanjih različnih deležnikov ne podpirajo niti ne omogočajo dovolj dobrega delovnega okolja za izvajanje socialnega dela v skladu s sodobnimi koncepti (Čačinovič Vogrinčič, 2008; Sitar Surić, 2016; Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019). Poleg tega, da so stalne in nepremišljene spremembe načele odnose znotraj enot centrov za socialno delo, se je na nekaterih enotah pozornost s socialnega dela (kot ga z definicijo in etičnimi načeli opredeljuje tudi Mednarodna zveza socialnih delavk in delavcev – IFSW, 2019) preusmerila na administrativno delo. Administrativno delo tako ob kadrovske podhranjenosti centrov za socialno delo jemlje strokovnim delavkam energijo in predvsem zelo potreben čas za socialno delo (Rape Žiberna, 2019), hkrati pa za samo stroko socialnega dela in kakovost dela z uporabniki ne pomeni opaznejših izboljšav.

Sporočilo skupščine (in dogodkov po njej) je, da bo nastala zelo velika škoda, če bomo iz socialnega varstva izrinili človečnost in jo nadomestili s praznim birokratizmom, kakršen je značilen za nekatere javne službe. Hkrati to velja tudi za kakovostno socialno delo. Centri za socialno delo potrebujejo takšno organizacijsko shemo vodenja in upravljanja (morda tudi v tesnem sodelovanju s področjem menedžmenta, kot predlagajo Colnar, Dimovski in Grah, 2018), ki bo ponudila smiselno organizacijo dela, tako, ki bo omogočila razvoj stroke. To zahteva tudi prenos upravnega dela v upravni sektor in ustvarjanje razmer za dobre prakse, do katerih imajo brezplačni dostop vsi ljudje.

Skupščina je ustvarila tudi nekaj praktičnih oziroma akcijskih rezultatov. Že sam dogodek je pomemben (saj je poleg pozornosti v strokovni javnosti vzpod-

budil tudi nadaljnje aktivnosti). Ustvarja priložnost za razpravo in dialog, ki je prej manjkal, elektronski naslov¹⁴ in (vsaj začasno) platformo za sporočanje pobud, predlogov, komentarjev, mnenj, pozivov k akciji in za obveščanje o dogajanju. S tem pa je skupščina omogočila tudi druge pobude ter poglobljeno in angažirano razpravo, ki je že dalj časa manjkala. Glede na to, da gre le za civilno pobudo, menimo, da je zdaj predvsem na institucionalnih akterjih, da zagotovijo kontinuiteto in smiselno ravnanje v skupno dobro v prihodnje.

Ugotovitve, sklepi, predlogi in pobude, ki smo jih dokumentirali in o njih razpravljali na predstavljenih dogodkih, so v tem besedilu (in tudi drugih) parcialni. Izhajajo iz izkušnje, stiske in ogorčenja. Težko bi jih imeli za »reprezentativne« v ustaljenem pomenu besede, tako statistično kakor politično, jih pa kljub temu doživljamo kot veljavne, saj v aktivističnem raziskovanju velja, da skupine, ki so občutljivejše za družbena protislovja in vidijo dlje kot drugi, bolj reprezentativno in veljavno zaznavajo družbene probleme pa tudi njihove rešitve (Gilli, 1977).

Avtorji se zavedamo, da s tem prispevkom nismo obdelali problema v celoti, še manj pa, da smo ga obravnavali v vsej njegovi kompleksnosti, smo pa kljub temu pokazali, da cilj reorganizacije (kot je bil ubeseden tudi v sloganu »Na teren, bližje k ljudem!«) še ni bil dosežen oziroma so zaznani učinki izvedene reorganizacije centrov za socialno delo zdaj bolj obratni – manj energije in časa za socialno (tudi terensko) delo. Vodilo tega članka (in prej skupščine) ni bilo problem obdelati do konca, sistematično in brez možnosti dvoma o ugotovitvah in predlogih, oziroma na znanstveno rigorozen način. Pač pa so bili kriteriji te objave relevantnost, aktualnost in hitrost poročanja, ki so tudi sicer značilni za takšna raziskovalna dejanja (npr. hitra ocena potreb in storitev – Flaker in sodelavci, 2019). Zato imamo našo akcijo bolj za pobudo za razmislek, dialog in skupno delovanje kot pa za zaokrožen znanstveni aparat.

Bojimo pa se, da lahko, če se vsi potrebni akterji takoj ne povežejo v prizadevanjih za takojšnji začetek ukvarjanja z izboljšanjem delovanja centrov za socialno delo, stroka socialnega dela dokončno izgubi svoj boj pod različnimi pritiski (Sitar Surić, 2016) in bi na centrih za socialno delo postala zgodovina, to pa bomo še bolj kot že danes občutili vsi prebivalci Slovenije (in ne predvsem zaposleni na centrih kot zdaj). Kot ugotavlja tudi Rape Žiberna (2019), je izmed vseh strok, ki delujejo na centrih za socialno delo, prav socialno delo tista, ki si še posebej prizadeva tako za zagovorništvo (gl. Bernik, 2018) kot tudi za priznavanje in omogočanje enakopravne vloge uporabnika kot kompetentnega sogovornika v soustvarjalnih procesih pomoči (gl. Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019).

Viri

- Bernik, B. (2018). *Zagovorništvo uporabnic in uporabnikov centrov za socialno delo* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Bezenšek Lalić, O. (2009). *Odzivanje socialnih delavk in delavcev na nasilje v družini*. Ljubljana: Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja.

¹⁴ skupscina-o-reorganizaciji-csd-jev@googlegroups.com

- Bouwkamp, R., & Bouwkamp S. (2014). *Blizu doma: priročnik za delo z družinami. Ravnanje z interakcijskimi vzorci v družini, pri procesih podpore in pomoči ter na področjih psihosocialnega dela*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, Pedagoška fakulteta, Inštitut za družinsko terapijo.
- Colnar, S., Dimovski, V., & Grah, B. (2018). Integrated social work management model in the Republic of Slovenia. *Socialno delo*, 57(3), 189–207.
- Couture, S. (2017). Activist scholarship: the complicated entanglements of activism and research. *Canadian Journal of Communication*, 42, 143–147. Pridobljeno 9. 4. 2019 s <https://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/3107/3332>
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2008). *Socialno delo z družino*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Čačinovič Vogrinčič, G., & Mešl, N. (2019). *Socialno delo z družino: soustvarjanje zelenih izidov in družinske razvidnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Domiter Protner, K. (2014). *Zloraba otrok v družini*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- E-gradiva FSD (2019). Iskanje po bazi podatkov. Pridobljeno 14. 10. 2019 s <https://egradiva.fsd.uni-lj.si/search>
- Flaker, V. (2003). *Oris metod socialnega dela: uvod v katalog nalog centrov za socialno delo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo in Skupnost centrov za socialno delo.
- Flaker, V. (2012). *Direktno socialno delo*. Ljubljana: Založba/*cf.
- Flaker, V. (2015). *Prispevki k taksonomiji socialnega dela in varstva*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V., Mali, J., Rafaelič, A., & Ratajc, S. (2013). *Osebno načrtovanje in izvajanje storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V., Ficko, K., Grebenc, V., Mali, J., Nagode, M., & Rafaelič, A. (2019). *Hitra ocena potreb in storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Gilli, G. A. (1977). *Kako se istražuje*. Zagreb: Školska knjiga.
- Hale, C. R. (2001). What is activist research? *Social Science Research Council*, 2(1–2), 13–15. Pridobljeno 5. 12. 2017 s <https://items.ssrc.org/what-is-activist-research/>
- IFSW (2019). Mednarodna zveza socialnih delavk in delavcev. Pridobljeno 15. 10. 2019 s <https://www.ifsw.org/about-ifsw/>
- Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo* (2007). Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo Slovenije.
- Kurnik, A. (2009). Aktivistična raziskava, biosindikalizem in subjektiviteta migrantskih delavcev. *Časopis za kritiko znanosti*, XXXVII (238), 53–65.
- Kuzmanič Korva, D., Perkovič, M., Kovač, J., Rapoša-Tanjšek, P., & Flaker, V. (2004). *Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo.
- Lamut, U. (2012). Kvalitativna vsebinska analiza računalniškega programa ATLAS.ti. V F. Adam, V. Hlebec, M. Kavčič, U. Lamut, M. Mrzel, D. Podmenik, T. Poplas Sisič, D. Rotar Pavlič, & I. Švab, *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- MDDSZ (2019 a). Reorganizacija centrov za socialno delo. Pridobljeno 23. 8. 2019 s http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/reorganizacija_centrov_za_socialno_delo/
- MDDSZ (2019 b). Odgovor MDDSZ na elektronsko sporočilo Tamari Rape Žiberna z dne 11. 2. 2019.
- Mesec, B. (1993). Akcijsko raziskovanje med socialnim inženirstvom in revolucionarnim aktivizmom. *Socialno delo*, 32(1/2), 61–90.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mešl, N. (2018). K rešitvi usmerjen pristop kot podpora soustvarjanju zelenih izidov v delovnem odnosu. *Socialno delo*, 56(2), 91–110.
- Milošević, V. (1989). *Socialno delo*. Ljubljana: samozaložba.
- Milošević Arnold, V. & Postrak, M. (2003). *Uvod v socialno delo*. Ljubljana: Študentska založba.

- Mongkol, K. (2011). The critical review of new public management model and its criticisms. *Research Journal of Business Management*, 5, 35–43.
- Osborne, P. S., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. London, New York: Routledge.
- Payne, M. (1995). *Social work and community care*. Basingstoke: Palgrave.
- Payne, M. (1996). *What is professional social work*. Birmingham: Venture Press.
- Payne, M. (1997). *Modern social work theory* (second edition). London: Macmillan Press.
- Peticija (2019). Pridobljeno 15. 4. 2020 s https://www.pravapeticija.com/izjava_o_poteku_reorganizacije_centrov_za_socialno_delo
- Rafaelič, A. (2015). *Pomen povezovanja in vključevanja pri oskrbi po meri človeka in procesih dezinstucionalizacije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Rafaelič, A. (2016). Hitra ocena potreb in storitev za načrtovanje dezinstucionalizacije. *Socialno delo*, 55(4), 191–204.
- Rafaelič, A. & Flaker, V. (ur.) (2012). Iz-hod iz totalnih ustanov med ljudi. *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo*, XXXIX, 250.
- Rape Žiberna, T. (2010). Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno delo*, 49(4), 217–228.
- Rape Žiberna, T. (2013). *Uvajanje evalvacij v organizacije, ki izvajajo socialnovarstvene programe* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 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, J., & Flaker, V. (2019). Reorganizacija centrov za socialno delo – kaj se pravzaprav dogaja? *Socialno delo*, 58(2), 145–154.
- Rihter, L. (2004). *Evalvacije na področju socialnega varstva in njihov pomen za prilagajanje sodobnih držav blaginje na izzive globalizacije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rode, N. (2005). *Socialno delo kot posrednik med življenjskim svetom in sistemom* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rode, N. (2017). Defining social work is a never-ending story. *European Journal of Social Work*, 20(1), 64–75.
- Sitar Surič, 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 (2004). *Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji* (Končno poročilo k raziskovalni nalogi). Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo.
- Skupnost centrov za socialno delo (2019). Pridobljeno 12. 4. 2019 s <https://www.scsd.si/centri-za-socialno-delo/>
- Stergulc, K. (2013). *Timski pristop pri obravnavi nasilja v družini* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Tamše, D. (2012). *Militantno raziskovanje: metodologija transformacij?* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Urek, M., & Eržen, I. (2014). Socialno delo. V M. Pahor (ur.), *Zavezniki za zdravje: medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih* (str. 162–177). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
- VAL 202 (2019). Kje pa vas čevelj žuli. Pridobljeno 14. 10. 2019 s <https://val202.rtvlo.si/2019/01/kje-pa-vas-cevelj-zuli-156/>
- Weber, A. (2001). Fizično nasilje nad otrokom. *Kaljenje*, 2(3), 51–54.
- Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (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 in 47/19.
- Zapis (2019). *Reorganizacija centrov za socialno delo*. Pridobljeno 15. 3. 2020 s <https://reorganizacijacentrovzasocialnodelo.blogspot.com/>.

