

Aleš Žnidar, Tamara Rape Žiberna, Liljana Rihter

Reorganizacija centrov za socialno delo kot izziv za uporabo sodobnih konceptov socialnega dela

Reorganizacija centrov za socialno delo, ki jo je leta 2018 izvedlo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, je bila od načrtovanja predmet številnih kritik. Po mnenju strokovnih delavcev in delavk bi morala zagotoviti možnosti za sodobno strokovno socialno delo, vendar pa tega po rezultatih kvalitativne raziskave, izvedene na podlagi delno strukturiranih intervjujev na neslučajnostnem priložnostnem vzorcu osmih v. d. direktorjev in direktoric in osmih socialnih delavk in socialnih delavcev centrov za socialno delo, v pol leta po začetku reorganizacije še ni opaziti. Vidijo sicer nekatere prednosti, npr. v (še neizvedenem) prenosu uveljavljanja pravic iz javnih sredstev na posebno enoto, v več sodelovanja med strokovnimi delavci in delavkami različnih enot centrov za socialno delo in v poenotenju pogodb o zaposlitvi. Je pa reorganizacija prinesla veliko več izzivov, npr.: delo na ministrstvu, vodenje centrov za socialno delo, kadrovska struktura in strokovno socialno delo. Skrb zbujajoče stanje je bolj ovira kot spodbuda za uporabo sodobnih konceptov socialnega dela. V članku so navedeni predlogi sprememb, ki bi med drugim upoštevali sodobne koncepte socialnega dela.

Ključne besede: participacija, socialno varstvo, stroka, kadri, ministrstvo, kvalitativna raziskava.

Aleš Žnidar je diplomirani socialni delavec (UN). Je študent magistrskega študija na Fakulteti za socialno delo Univerze v Ljubljani. Zaposlen je na Centru za socialno delo Gorenjska, Enota Kranj. Kontakt: alesznidar.music@gmail.com.

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.

Doc. dr. Liljana Rihter je zaposlena kot visokošolska učiteljica in raziskovalka na Fakulteti za socialno delo. Kontakt: liljana.rihter@fsd.uni-lj.si.

Reorganisation of centres for social work as a challenge to apply contemporary social work concepts

The reorganization of centres for social work that was implemented in 2018 by the Ministry of Labour, Family, Social Affairs and Equal Opportunities has been the subject of much criticism since its planning. It was supposed to provide opportunities for contemporary professional social work, but, according to the results of a qualitative survey based on partially structured interviews and on a non-probability convenience sample of eight acting directors and eight social workers of centres for social work, even half a year after the start of the reorganization its aim is still not fulfilled. The participants of the survey see some advantages, for example in the (not yet implemented) transfer of the exercise of rights from public funds to a special unit, in more cooperation between professionals and employees of different centres for social work units, and in the harmonization of employment contracts. There are, however, many more identified challenges: on the ministry level, in management of centres for social work, in staffing, and in professional social work. They indicate that the current state of affairs is more of a hindrance than an incentive to use modern social work concepts. Some amendments for improvements are listed and described that would be more in accordance with modern concepts of social work.

Keywords: participation, social security, profession, human resources, ministry, qualitative research.

Aleš Žnidar is a Graduate Social Worker (UN), BA in social work. He is a master's student at the Faculty of Social Work at the University of Ljubljana. He's employed at the Centre for social work Gorenjska, Unit Kranj. Contact: alesznidar.music@gmail.com.

Tamara Rape Žiberna, PhD, is a Teaching Assistant at the Chair of Research and Organisation, at the Faculty of Social Work, University of Ljubljana. Contact: tamara.rape@fsd.uni-lj.si.

Liljana Rihter, PhD, is a researcher and Assistant Professor at the Faculty of Social Work, University of Ljubljana. Contact: liljana.rihter@fsd.uni-lj.si.

Uvod

Reorganizacija centrov za socialno delo, ki jo je skoraj dve desetletji¹ načrtovalo in leta 2018 izvedlo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju 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 problemov zahtevajo sistematičen pristop, tudi spremljanje in raziskovanje procesa sprememb (Heller, 2006; Beeby in Simpson, 2008; Broussine, 2008; Deetz, 2011).

Pomisleki in predlogi socialnih delavk², ki so bili izraženi na dveh kongresih socialnega dela v Sloveniji (leta 2013 in 2016) in posredovani na MDDSZ, nakazujejo, da je proces načrtovanja in uvajanja sprememb precej zaobšel ključne deležnike – strokovne delavke³ in uporabnice – in da se v tem procesu niso počutile niti nagovorjene niti slišane. Opozarjale so na izzive, povezane s kadri, birokracijo in omejenimi možnostmi vseživljenjskega izobraževanja (Rihter in Šugman Bohinc, 2016).

Na podobne izzive je mogoče sklepati tudi iz več parcialnih raziskav, ki so jih izvedle študentke socialnega dela v svojih zaključnih delih. Rihter (2016) na podlagi metaanalize teh raziskav, opravljenih po letu 2012, ko se je spremenila zakonodaja na socialnovarstvenem področju, opozarja na posledice, ki se kažejo v izčrpanosti, delno pa tudi že v izgorelosti in drugih boleznih strokovnih delavk. Sitar Surić (2016) na podlagi lastne raziskave ugotavlja, da se večja prepada med tem, kaj je sodobno socialno delo (sodobni koncepti socialnega dela), in tem, kako v resnici poteka delo na centrih za socialno delo, saj socialne delavke pogosto nimajo ne časa ne prostora delati v skladu s sodobnimi koncepti – soustvarjati, vzpostavljati delovne odnose, krepiti moč uporabnikov in uporabnic ter vzpostavljati projekte pomoči.

Razmere za delo na centrih za socialno delo so bile zahtevne in potencialno ogrožajoče za zaposlene že pred uvedbo reorganizacije (gl. npr. Rode, 2005; Rape Žiberna, 2010). Opazimo lahko podobnost z razmerami, na katere opozarjajo avtorji iz različnih držav Evropske unije, ki so v času finančne krize uvajale spremembe in krčile pravice (Papadaki in Papadaki, 2008; Coffey, Dugdill in Tattersall, 2009; Thaden Jacobs-Priebe in Evans, 2010; Liljegren, 2012; Mänttari-van der Kuip, 2014).

Rihter (2016) predlaga, da bi morali (vsaj občasno) raziskati kakovost delovnega življenja in delovnih razmer ter sproti preverjati ključne pomanjkljivosti in jih odpravljati. Čeprav kompleksnejše raziskave in podatkov o kakovosti delovnega življenja zaposlenih na centrih za socialno delo (ali širše v sistemu socialnega varstva) v Sloveniji nimamo oziroma takšne raz-

¹ Zamisli o reorganizaciji so se pojavljale že vsaj od leta 2001 (Valencič, 2001).

² Vsi uporabljeni izrazi, zapisani v ženski slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženske in moške. Kjer ni tako, je v tekstu izrecno napisano.

³ Izraz strokovne delavke uporabljamo, kadar gre za zaposlene različnih izobrazbenih profilov na centrih za socialno delo (profili so opredeljeni v 69. členu Zakona o socialnem varstvu, 2007). Izraz socialne delavke pa uporabljamo, kadar se ugotovitve nanašajo izključno na zaposlene, ki so po izobrazbi socialne delavke.

iskave največji delodajalec (država) ni podprl, pa obstaja veliko tveganje, na katero opozarjajo v Društvu socialnih delavk in delavcev (2018), da se bodo bolezni in izgorelost, ki jo zaznavajo med zaposlenimi na centrih za socialno delo, še stopnjevale. To pa pomeni dodaten številčni primanjkljaj v kadrovski sestavi.

Iz zapisanega lahko razberemo, da so socialne delavke želele, da bi se reorganizacije lotili na socialnodelovni način soustvarjanja rešitev, a se žal to ni zgodilo. Čeprav je MDDSZ ob pripravah na reorganizacijo organiziralo posvete, so bili ti namenjeni bolj predstavljanju ideje in načrtov, ki so jih oblikovali na ministrstvu, hkrati pa tri točke (socialna aktivacija, nova organizacijska struktura in uvedba informativnega izračuna), na katerih je temeljila reorganizacija (MDDSZ, 2018), niso vključevale vsebinskih sprememb glede strokovnega dela. Slogan reorganizacije je bil »Na teren, bližje k ljudem«. Zato so si strokovne delavke želele, da bi bilo na centrih za socialno delo po reorganizaciji res dovolj časa za uporabo sodobnih konceptov socialnega dela in da bi bile v tem okviru lahko v konkretno podporo in pomoč ljudem tudi ob urejanju pravic ali izvajanju storitev na terenu, tam, kjer ljudje živijo, oziroma tam, kjer so potrebni dogovori o izzivih, s katerimi se srečujejo.

Zakaj so bili preslišani glasovi številnih strokovnih delavk, lahko zgolj ugibamo. Možnih je več razlag, a ker zanje nimamo dovolj podatkov in ker je reorganizacija 1. oktobra 2018 že začela veljati, smo se v tem članku⁴ osredotočili predvsem na trenutne in morebitne prihodnje posledice reorganizacije za uporabo sodobnih konceptov socialnega dela na centrih za socialno delo. Želimo prikazati mnenja tako vodilnih oseb na centrih za socialno delo (v. d. direktoric) kot tudi socialnih delavk glede dejavnikov, ki jih vidijo kot ključne za zagotavljanje večje kakovosti socialnega dela na centrih za socialno delo.

V prvem delu članka predstavljamo vlogo centrov za socialno delo v sistemu socialnega varstva in pomen (sodobnega) socialnega dela pri izvajanju storitev in uveljavljanju pravic iz javnih sredstev, v drugem predstavimo rezultate kvalitativne raziskave z delno strukturiranimi intervjuji na neslučajnostnem, priložnostnem vzorcu v. d. direktoric in socialnih delavk na centrih za socialno delo. Z rezultati raziskave in predlogi, ki jih predstavljamo v sklepnem delu članka, želimo širši strokovni javnosti ponuditi izhodišča za razmislek o potrebnih vsebinskih spremembah na centrih za socialno delo in o dejavnikih (pogojih), ki morajo biti za to zagotovljeni. Ker so pogledi na spremembe in pogoje pridobljeni »od spodaj«, je to lahko začetek sprememb, ki bodo izpeljane na socialnodelovni način z upoštevanjem vseh vpletenih in sodobnih dognanj stroke in znanosti socialnega dela.

⁴ Določeni podatki v drugem poglavju, v uvodu tretjega poglavja in deli sklepov so bili pridobljeni v okviru doktorske disertacije Tamare Rape Žiberna z naslovom Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji na Fakulteti za socialno delo. Rezultati, predstavljeni v članku, pa so utemeljeni na podatkih, ki so bili zbrani v okviru raziskave za magistrsko delo Aleša Žnidarja z delovnim naslovom Reorganizacija centrov za socialno delo in možnosti za večjo kakovost socialnega dela; avtor delo pripravlja za Fakulteto za socialno delo.

Centri za socialno delo v sistemu socialnega varstva in vloga socialnega dela

Socialnovarstveno dejavnost v Sloveniji opredeljuje Zakon o socialnem varstvu (2007, 1. člen) kot dejavnost preprečevanja in reševanja raznovrstne socialne problematike posameznikov in skupin ljudi. Centri za socialno delo so strokovne institucije, ki se na profesionalen način in organizirano ukvarjajo s preprečevanjem in razreševanjem socialnih stisk, težav in izzivov posameznikov, družin in drugih skupin ljudi. So temeljna institucija, ki z ukrepi in storitvami pokrivajo večji del socialnega varstva. Ustanovitelj centrov za socialno delo je država, ki centrom namenja tudi osrednjo vlogo koordinatorja socialnovarstvenih storitev (Kuzmanič Korva, Perkovič, Kovač, Rapoša-Tanjšek in Flaker, 2004).

Večji del nalog in storitev centra za socialno delo (Katalog, 2015) so javna pooblastila in naloge po zakonu, potem naloge, pri katerih je center v vlogi koordinatorja (varstvo otrok in družine, varstvo odraslih, koordinacija v pluralni mreži na ravni storitev, koordinacija v pluralni mreži na ravni razvijanja skupnosti, povezovanje sistema na lokalni ravni, spodbujanje novih programov, organizacija strokovne podpore izvajalcem iz nevladnega in zasebnega sektorja, regijska koordinacija za pomoč žrtvam in obravnavo nasilja v družini, regijska koordinacija izvajanja nadomestne kazni in drugih ukrepov v splošno korist), in socialnovarstvene storitve (prva socialna pomoč, osebna pomoč, pomoč družini, podpora žrtvam kaznivih dejanj) (Rape Žiberna, 2019). Kot je opazil že Stakić (1991, str. 167), se je ukvarjanje z javnimi pooblastili preoblikovalo iz ene od nalog centra za socialno delo v edino oziroma skoraj edino nalogo (na račun drugih, kot so spremljanje in raziskovanje dogajanja v lokalnem okolju, načrtovanje potrebnih ukrepov in programov, preventiva).

Predvsem storitve (pa tudi delo v okviru javnih pooblastil in koordinacije) naj bi socialne delavke izvajale v skladu s sodobnimi koncepti socialnega dela – delovnim odnosom v procesu pomoči in izvornim delovnim projektom pomoči (Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019). Delovni odnos je treba najprej vzpostaviti (dogovor o sodelovanju), nato pa pri soustvarjanju rešitev upoštevati koncept etike udeležnosti (Hoffman, 1994) – pri tem so v odnosu pomembni vsi in se strokovnjak pridruži človeku – in koncept perspektive moči (Saleebey, 1997) – strokovnjak in uporabnik soraziskujeta vire moči. Izvirni delovni projekti pomoči se tako soustvarijo v delovnem odnosu. Izvirni so, ker se oblikujejo za vsakega človeka ali skupino posebej, delovni pa zato, ker je poudarek na delu za dogovorjene spremembe (Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019).

Kot izhaja iz dostopnih podatkov, ki so jih v elektronskem sporočilu soavtorici članka posredovali z MDDSZ (z dne 11. 2. 2019), je bilo 1. januarja 2018 na vseh centrih za socialno delo po Sloveniji (n = 62) zaposlenih 1247 oseb, torej v povprečju nekaj več kot 20 oseb na posamezni center. Strokovno delo je kot redno dejavnost izvajalo 81,6 % zaposlenih (oziroma 1017 oseb). V letih od 2013 do 2016 se je štiri leta zapored število zaposlenih na centrih za socialno delo zmanjševalo. Izmed vseh 1247 zaposlenih pa je imelo 50,4 % zaposlenih izobrazbo s področja socialnega dela. Za stanje leta 2003 Skupnost centrov za socialno delo (2004) ugotavlja, da je najpogostejši poklic

strokovnih delavk socialno delo (skoraj 64 %), potem psihologinje, saj jih je bilo takrat na centrih za socialno delo 55, in pravnice (n = 30). Iz podatkov Skupnosti centrov za socialno delo (2004, str. 59) izhaja tudi, da so na sploh strokovne (so)delavke na centrih za socialno delo visoko izobražene, saj jih je že leta 2003 skoraj 50 % imelo vsaj univerzitetno izobrazbo.

Že več kot desetletje v različnih raziskavah (Rode, 2005; Bezenšek Lalić, 2009; Rape Žiberna, 2010; Domiter Protner, 2014) avtorji opozarjajo, da so razmere na centrih za socialno delo nevzdržne, predvsem z vidika kadrovske podhranjenosti (in preobremenjenosti strokovnih delavk). Država se sicer že več let (če ne desetletij) trudi čim bolj poenotiti (z reorganizacijo, katalogom ipd.) delo centrov za socialno delo po celotni Sloveniji, raziskave (Novak in Nagode, 2004; Hlebec, 2004; Nagode in Dremelj, 2004; Černigoj Sadar, 2004; Šeruga Bednar, 2010) pa opozarjajo, da so po različnih regijah (tudi občinah in krajih) različne osnovne razmere, ki omogočajo različno kakovost življenja uporabnikom.

Delo na centrih za socialno delo je torej izjemno kompleksno in zahtevno, saj obsega poleg t. i. javnih pooblastil še več nalog, povezanih s koordiniranjem, in tudi nekatere storitve (Katalog, 2015), ob tem so se na centrih za socialno delo v zadnjem desetletju srečevali s pomanjkanjem kadra, hkrati pa je opaziti, da se zmanjšuje delež zaposlenih socialnih delavk v primerjavi z drugimi profili (psihologinjami, pravicami, sociologinjami in drugi profili, opredeljenimi v 69. členu Zakona o socialnem varstvu, 2007). Tako tudi empirični podatki potrjujejo zaznane izzive, na katere so na kongresih socialnega dela opozarjale socialne delavke same (pomanjkanje kadra, potrebe po dodatnih izobraževanjih).

Reorganizacija centrov za socialno delo in izzivi za socialno delo

Problem in metodologija raziskave

Ideja o reorganizaciji centrov za socialno delo se je porodila že vsaj leta 2001 (Valenčič, 2001), v zadnjem desetletju pa ni bila opravljena nobena raziskava o tem, kaj naj bi se reorganiziralo in kako. V letih 2003–2004 je Skupnost centrov za socialno delo (2004) pripravila študijo s predlogom modela reorganizacije. Nekaj let pozneje je Sitar (2008) predlagala smernice reorganizacije, vendar se zdi, da so vsi strokovni argumenti ostali prezrti (oziroma so bili zreducirani zgolj na organizacijsko plat reorganizacije), prav tako je vprašljiva uporabnost ugotovitev, ki so nastale pred desetletjem ali več (Sitar Surić, 2016, str. 159).

Ministrstvo ugotavlja, da za »primerno obravnavo vse zahtevnejših potreb potrebujemo sodoben, strokoven in učinkovit sistem socialnega varstva« (MDDSZ, 2018), in tako utemeljuje potrebnost reorganizacije za odpravo slabosti in pomanjkljivosti trenutne ureditve. V okviru reorganizacije MDDSZ navaja tri spremembe: socialno aktivacijo (z začetkom leta 2017), novo organizacijsko strukturo (velja od 1. oktobra 2018) in uvedbo informativnega izračuna (v času

pisanja članka še neizvedeno). Ministrstvo ob tem obljublja rešitve, ki bodo koristile predvsem uporabnikom storitev centrov za socialno delo po Sloveniji.

V Sloveniji smo imeli do 1. oktobra 2018, ko je bila izvedena reorganizacija, mrežo 62 centrov za socialno delo⁵, od takrat pa jih je 16⁶ (in znotraj njih 63 enot⁷), ki pokrivajo različno število enot (od 2 do 8) in občin (od 1 do 16) ter različno število prebivalcev, od približno 8200 do približno 76.200 (Rape Žiberna, 2019).

Kaj se je z reorganizacijo v resnici zgodilo? Jim je uspelo odpraviti pomanjkljivosti (npr. velike potrebe uporabnic, a malo možnosti za terensko delo v skladu s sodobnimi koncepti socialnega dela) in jo uspešno implementirati, da se lahko strokovne delavke bolj približajo uporabnikom in se bolje odzovejo na njihove potrebe? Kaj je bilo oziroma je potrebno, da lahko na centrih zagotovimo kakovostno socialno delo? Odgovore na ta širša vprašanja smo poiskali s pomočjo empirične, kvalitativne in eksplorativne raziskave na vzorcu v. d. direktoric in socialnih delavk. Pozorni smo bili na morebitne razlike med centri za socialno delo pri izvajanju reorganizacije, da bi lahko identificirali dejavnike, ki reorganizacijo olajšajo in podpirajo, in tiste, ki jo ovirajo. To je lahko model za morebitni drugi del reorganizacije (vsebinsko oziroma strokovno delo) oziroma identifikacijo dejavnikov, ki so ali bodo povečali možnosti za večjo kakovost socialnega dela na centrih za socialno delo, in tistih dejavnikov, ki ovirajo izvajanje strokovnega dela po sodobnih konceptih socialnega dela.

Kot merski instrument smo uporabili vodila za intervjuje. Populacija so bile vse v. d. direktorice centrov za socialno delo v času od 22. 10. 2018 do 30. 11. 2018 in vse socialne delavke na vseh centrih za socialno delo v Sloveniji v času od 22. 1. 2019 do 28. 3. 2019. V neslučajnostni priložnostni vzorec smo vključili osem v. d. direktoric in osem socialnih delavk, ki so se najhitreje odzvale na vabilo za sodelovanje v raziskavi. Vsi intervjuji so bili izvedeni takoj po reorganizaciji oziroma najpozneje v pol leta po reorganizaciji. Šlo je za neposredno spraševanje, intervjuji so bili delno strukturirani, na podlagi vodil za intervju, ki so vsebovala seznam poglobitnih vprašanj in tem pogovora. Pogovore smo posneli in jih po prepisu kvalitativno analizirali tako, da smo izpisali dele besedila, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja, in jih uredili po širših kategorijah (in pojmi), ki smo jih razbrali z odprtim kodiranjem (Mesec, 1997). To nam je omogočilo, da smo ugotovili na eni strani prednosti oziroma pozitivne vidike, ki jih je prinesla reorganizacija, na drugi pa številne izzive, na katere bo treba še najti odgovore. Prav tako navajamo predloge in odprta vprašanja intervjuvanih oseb.

Ugotovitve

Pozitivne spremembe

Kot ključne pozitivne spremembe reorganizacije intervjuvanke omenjajo tiste, ki bodo razvidne šele na dolgi rok. Menijo, da se lahko pokažejo dobri vplivi

⁵ V posameznem centru za socialno delo je bilo zaposlenih od 5 do 100 oseb.

⁶ V posameznem centru za socialno delo je zaposlenih od 24,5 do 241 oseb.

⁷ Kot enote so ostali vsi prejšnji centri za socialno delo, v Mariboru pa se je prejšnji center za socialno delo razdelil na dve enoti.

reorganizacije, če se bodo na enote za uveljavljanje pravic iz javnih sredstev (t. i. ZUPJS enote) res premestile odločbe o pravicah iz javnih sredstev, administrativne in uradniške naloge, ne da bi pri tem na te enote premeščali tudi strokovni kader iz zdajšnjih enot centrov za socialno delo. Tako bi na enotah ostalo več časa za strokovno (socialno) delo.

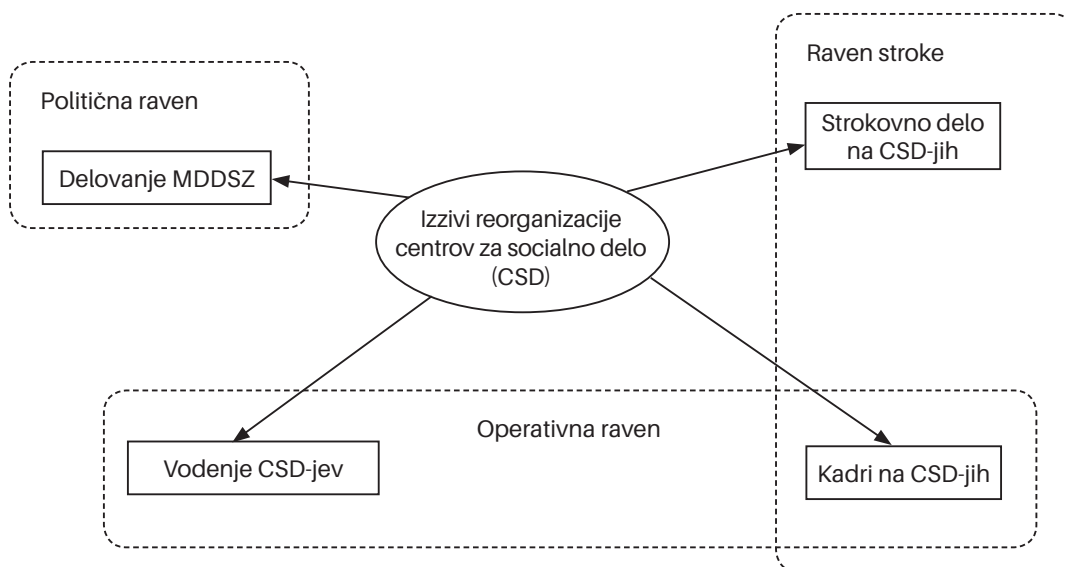
Ampak moramo imeti dovolj časa in v kolikor bomo dovolj kadrovsko okrepljeni, s to strukturo, ko poberejo ven administrativne in druge naloge, bodo enote živa praksa, živo socialno delo. (DA)⁸

Druga pozitivna sprememba je več sodelovanja med strokovnimi delavkami na aktivih iz različnih enot zdaj istega centra za socialno delo, s katerimi prej v takšnem obsegu niso sodelovale. To omogoča izboljšanje strokovnega dela. Tretja pozitivna sprememba je poenotenje pogodb o zaposlitvi med zaposlenimi. Pred reorganizacijo so imeli na centrih za socialno delo ponekod različne pogodbe. Zdaj ko so postali enote istega centra za socialno delo, so jih uskladili.

Izzivi

Socialne delavke in v. d. direktorice vidijo izzive zelo podobno, celo enako. Razlika je v tem, da v. d. direktorice nekoliko bolj pozitivno govorijo o reorganizaciji kot o priložnosti za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo in da večkrat omenjajo, da gre delovanje centrov v pravo smer, socialne delavke pa menijo drugače. To podrobneje prikažemo pri opisih posamezne vrste izzivov v nadaljevanju. Kot prikazuje slika 1, je izzivov več vrst. V grobem jih lahko razdelimo na tri ravni – politično, operativno in strokovno.

Slika 1: Vrste izzivov, ki so jih identificirale v. d. direktorice in socialne delavke.



⁸ Izjave so označene tako, da prva črka pomeni, ali gre za v. d. direktorico (D) oziroma za socialno delavko (SD), druga črka pa je zaporedna abecedna oznaka intervjuja.

Izzivi, povezani z delovanjem MDDSZ, se nanašajo na čas načrtovanja in priprave reorganizacije. Intervjuvanke menijo, da je bila reorganizacija narejena na hitro, da ni bila dobro pripravljena, niti ni bilo narejenih predhodnih analiz. Predvsem socialne delavke so ob reorganizaciji doživljale kaos in zmedo. Ni bilo ustanovljenih ne svetov zavodov ne strokovnih svetov, ni bilo sprejetih statotov. Glede kadrovskih zadev so omenjale, da ob začetku reorganizacije ni bilo zagotovljenih mobilnih strokovnih timov in ne 73 novih zaposlenih strokovnih delavk, čeprav je bilo to dogovorjeno v pogajanjih s sindikatom centrov za socialno delo SINCE07 decembra 2018.

Ker so bile informacije z MDDSZ pomanjkljive in ni zagotovljenih ustreznih kadrovskih virov, imajo socialne delavke občutek, da ne morejo sodelovati pri skrbi za strokovno delovanje centrov za socialno delo. Nekatere v. d. direktorice osebno odgovornost za delovanje svojih centrov čutijo kot breme. Posamezne socialne delavke pa so situacijo na centrih označile kot izredne razmere oziroma celo kot državni udar. Menijo, da imajo na MDDSZ neomejeno oblast in lahko imenujejo v. d. direktorice brez razpisov, postopkov. V. d. direktorice pa same izbirajo pomočnice v. d. direktoric, zato so od njih neposredno odvisne. Socialne delavke menijo, da lahko neposredna odvisnost pomeni, da se bodo pomočnice manj zavzemale za strokovna stališča v strokovnih svetih zavoda, če so morebiti v nasprotju s tem, kar zagovarja v. d. direktorica.

Pomemben izziv je tudi zakonodaja, ki jo je po mnenju intervjuvanih oseb treba izboljšati. V zvezi s skrbništvom bi bili potrebni razpisi in usposabljanja za skrbnice na podoben način, kot je to urejeno za zakonite zastopnice mladoletnih oseb brez spremstva. Opozarjajo še na izzive pri izplačevanju izredne denarne socialne pomoči. Zdaj namreč od dneva, ko uporabnica odda vlogo, čaka 50 dni ali še dlje v rednem postopku, da dobi denar. Vloge oddajo največkrat zaradi izrednih situacij, v katerih denar potrebujejo takoj. Zato bi moral biti denar na voljo takoj. Za reorganizacijo naj bi porabili veliko denarja, zato se intervjuvane osebe sprašujejo, zakaj niso tega denarja raje porabili za zaposlitev dodatnih strokovnih delavk. Prav tako v času izvedbe intervjuja (in niti pozneje, v času pisanja tega članka) ni bil uresničen eden od ključnih ciljev – informativni izračun za letne pravice iz javnih sredstev⁹.

Izzivi, povezani z vodenjem centrov za socialno delo, so v določenih vidikih podobni tistim z delovanjem MDDSZ. Intervjuvane osebe so omenjale, da zaposleni na centrih za socialno delo in uporabnice niso bili ustrezno informirani glede reorganizacije. Uporabnicam so morale strokovne delavke sproti pojasnjevati spremembe in to je pomenilo veliko dodatnega dela. Premalo in nejasne so bile informacije glede pristojnosti v. d. direktoric in pomočnic v. d. direktoric, posledica tega pa so lahko situacije, v katerih se skrivajo za pristojnostmi ene ali druge oziroma jih prenašajo druga drugi. Intervjuvane osebe menijo, da imajo pomočnice v. d. direktoric zdaj manj moči odločanja oziroma manj avtonomnosti,

⁹ V okviru reorganizacije je bilo načrtovano, da bodo upravičenci dobili avtomatski informativni izračun glede letnih pravic iz javnih sredstev (otroški dodatek, državna štipendija, znižano plačilo vrtca, subvencija malice in subvencija kosila). Prvič bodo za vsako od pravic morali oddati vlogo, nato pa bodo, če se bodo s tem strinjali, vsako leto dobili avtomatični informativni izračun glede zneska pravic. S tem bi se zmanjšala množičnost vsakoletnih vlog in bi razbremenili upravičence in strokovne delavke.

kot so jo imele prej pri vodenju svojega centra za socialno delo, ki je po reorganizaciji postal enota enega od regijskih centrov. Posledica nivojske organizacije je spremenjena komunikacija med zaposlenimi na območnih (regijskih) centrih za socialno delo: po novem je počasnejša, daljša in slabša, vpletene osebe pa pogosto predolgo čakajo na odgovore.

Z vidika strokovnega dela socialne delavke menijo, da so lažje delovale pred reorganizacijo, ker je bila prejšnja direktorica blizu neposrednemu strokovnemu delu, bila je motivirana za izboljšave, poslušanje in upoštevanje strokovnih predlogov, sprejemala je strokovne rešitve, ker je bila vpletena v postopek (kot podpisnica odločb, ukrepov, drugih odločitev, včasih tudi kot sodelavka pri neposrednem izvajanju strokovnega dela). Socialne delavke menijo, da je raven odločanja zdaj daleč od njih, odločanje pa abstraktno. Strokovne delavke so pred reorganizacijo svojemu nadrejenemu lahko neposredno sporočale, kaj potrebujejo. Zdaj v. d. direktorice sploh ne vidijo. Strokovne delavke javnosti nimajo možnosti predstaviti svojih stališč, saj bi jih sicer vodilni sankcionirali. Zato večinoma potrpijo in se ne bojujejo dovolj za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo. Predvidevamo lahko, da je del tega izziva povezan s tem, da se socialne delavke izogibajo vodilnim delovnim mestom, na katerih bi imele večjo moč, zato so delno (so)odgovorne za trenutno situacijo, v kateri sprejemajo pravila in načine dela, ki jim ne omogočajo dela po sodobnih konceptih socialnega dela.

MDDSZ po mnenju intervjuvanih oseb ni zagotovilo dovolj kadrov za uspešno izvedbo reorganizacije. Tako je druga skupina izzivov povezana s kadrovsko problematiko. Na centrih za socialno delo so po mnenju intervjuvanih oseb potrebne dodatne zaposlitve zaradi sprememb, ki jih je povzročila reorganizacija, in sicer tako za strokovno delo kot v administraciji in za računalniško podporo. V času izvedbe intervjujev je bil za računalniško podporo zaposlen le en delavec za vse centre za socialno delo v Sloveniji, čeprav je to po mnenju intervjuvanih oseb absolutno premalo.

Zaradi premajhnega števila zaposlenih ne morejo upoštevati trenutnih standardov in normativov (ki tudi sicer niso več ustrezni glede na potrebe po pomoči in podpori v družbi), a tega nihče ne ureja. Kot primer intervjuvane osebe navajajo, da se po reorganizaciji zahteva, da zaposleni na novih enotah za uveljavljanje pravic iz javnih sredstev na regijskih centrih za socialno delo izdajo od 14 do 30¹⁰ odločb o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (letnih pravic) na dan, po standardih in normativih je ta številka približno 7¹¹. To je

¹⁰ Število se spreminja zaradi zelo različnih velikosti centrov za socialno delo, števila prejetih vlog, števila zaposlenih ipd.

¹¹ Po zadnjih informacijah z dne 29. 8. 2019, preverjenih z zaposlenimi na enoti za uveljavljanje pravic iz javnih sredstev na enem od regijskih centrov za socialno delo, naj bi po zdajšnjih standardih in normativih zaposleni izdali približno sedem odločb na dan, zahtevajo pa, da jih naredijo približno 21, se pravi trikrat več. V zapisu Aktiva za pravice iz javnih sredstev z dne 11. 4. 2019 je navedeno, da je v službi za uveljavljanje pravic iz javnih sredstev v okviru rednega dela 40 ur na teden (brez nadur in dela za konec tedna) mogoče obravnavati od 150 do največ 180 vlog na mesec (7–9 na dan), na enotah centra za socialno delo pa od 90 do 110 vlog na mesec (4–5 na dan) poleg vsega drugega dela in nalog, ki jih opravljajo (Zupan, 2019). Na 11. nujni seji Odbora za delo, družino, socialne zadeve in invalide 7. 2. 2019 pa je ministrica MDDSZ, mag. Ksenija Klampfer, navedla oceno, da bi en uslužbenec moral obravnavati v povprečju od 15 do 20 vlog na dan (Državni zbor Republike Slovenije, 2019).

v povprečju trikrat toliko, kot je norma, a se ne morejo pritožiti nikomur, saj jim ob neupoštevanju navodil grozijo s suspenzom.

Socialne delavke omenjajo, da je naslednji izziv v tem sklopu tudi 69. člen Zakona o socialnem varstvu (2007). Ob spremembah tega člena v preteklosti je zakonodajalec kot ustrezen kader za področje socialnega varstva prepoznaval različne strokovne profile. Intervjuvane socialne delavke menijo, da se je tako razvrednotila stroka socialnega dela. Nekdo, ki se ni učil delovnega odnosa, ni usposobljen za to, kako je treba sodelovati z ljudmi v delovnih odnosih, iz perspektive moči ipd. Intervjuvane socialne delavke menijo, da so pretiho glede izzivov delovanja centrov za socialno delo, nimajo kanala, po katerem bi lahko sporočale predloge, da bi jih poslušali in slišali in izpeljali določene postopke za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo. Poudarjale so pomembnost stroke socialnega dela, a je zaradi pomanjkanja kadra in vseh drugih izzivov manj možnosti, da bi lahko izvajali strokovno (socialno) delo tako, da bi upoštevalo sodobna dognanja znanosti socialnega dela in bilo bolj prilagojeno osebam, ki se spoprijemajo z največjimi izzivi. Socialne delavke so preobremenjene in zaradi nevdržnih delovnih razmer zato včasih manj potrpežljive do uporabnic. Opažajo, da je veliko strokovnih delavk, ki so vrhunske strokovnjakinje, odšlo s centrov za socialno delo.

Intervjuvane osebe so navedle največ izzivov, povezanih s strokovnim delom. Velik izziv so izobraževanja. Po reorganizaciji so na MDDSZ zmanjšali količino denarja za izobraževanja strokovnih delavk. Intervjuvane osebe navajajo, da ima ena strokovna delavka na leto na voljo od 140 do 180 evrov za te namene (odvisno od centra za socialno delo). Če povprečno enodnevno izobraževanje stane od 100 do 120 evrov, se lahko vsaka strokovna delavka na leto udeleži le enega izobraževanja. Po kolektivni pogodbi (Kolektivna pogodba, 2019) pa bi moralo biti zagotovljenih najmanj 10 dni izobraževanj na leto oziroma vsaj 30 dni na vsaka tri leta. Torej gre za kršitev kolektivne pogodbe.

Zavedajo se, da samo ustrezno strokovno znanje (in vseživljenjsko izpopolnjevanje) ni dovolj. Ovira kakovostnemu delu je tudi povečan obseg dela. Kljub motu reorganizacije »Na teren, bližje k ljudem« se ni zgodilo, da bi bile strokovne delavke več na terenu ali bližje ljudem. Način dela (veliko birokracije) po reorganizaciji po mnenju intervjuvanih oseb dopušča še manj časa, da bi lahko strokovne delavke opravljale terensko delo. Prav tako imajo strokovne delavke manj možnosti za sodelovanje v aktivih oziroma ti niso dostopni vsem zaposlenim v enotah določenega centra za socialno delo, ampak pogosto le eni zaposleni osebi na centru. Socialne delavke se ob ugotovljenih pomanjkljivostih sprašujejo, kje je avtonomnost socialnega dela in kje so meje erozije socialnega dela. Možnosti za izvajanje socialnega dela vplivajo tako na uporabnice, še posebej na tiste, ki se v vsakdanjem življenju srečujejo s številnimi izzivi, kot na zaposlene na centrih za socialno delo in so zelo pomembne za razvoj družbe v prihodnosti.

Iz primera uveljavljanja denarnih socialnih pomoči, ki so ga navajale intervjuvane socialne delavke, je razvidno, da je nemogoče vzpostaviti izvirne delovne projekte pomoči, če mora socialna delavka na enoti centra za socialno delo pri uveljavljanju pravic iz javnih sredstev sprejeti 40 uporabnic na dan.

Da bi izvirni delovni projekt pomoči lahko ustrezno potekal, bi morala iti k uporabnici na dom, raziskati, kako lahko sodelujeta oziroma skupaj načrtujeta sodelovanje, podporo in pomoč. Takšna sodelovanja so potrebna tudi za načrtovanje ustrežnejše porabe denarja, ne le za dodeljevanje denarja, pri tem pa se pogosto pokažejo še drugi vidiki – osebni izzivi uporabnic. Če je pred pisarno 40 uporabnic (in to sploh ni izjemen primer), je težko oziroma skoraj nemogoče zagotoviti individualiziran pristop.

Predlogi in odprta vprašanja

Da bi lahko vsaj delno premostili zaznane izzive, so intervjuvane osebe navedle nekaj predlogov, ki so lahko izhodišča za razmislek, kakšne delovne razmere je treba zagotoviti za uspešne vsebinske oziroma strokovne spremembe v delu na centrih za socialno delo.

Z vidika statusnih in kadrovskih zadev intervjuvane osebe navajajo, da je treba ustanoviti svete zavodov, strokovne svete, sprejeti statute. Prav tako je treba takoj zaposliti od dva do pet strokovnih delavk na vsako enoto centra za socialno delo in določiti mentorice, ki bodo novo zaposlene ustrezno usposobile za delo. Strokovnim delavkam je treba zagotoviti pravice v zvezi z izobraževanji, ki jih bodo usposobila za številne izzive in zahtevne situacije pri delu. Strokovne delavke potrebujejo tudi supervizijo (na enotah, kjer je ni), predvsem individualno, saj menijo, da ta najbolj pripomore k strokovnemu napredku.

Glede kakovostnega opravljanja strokovnega (socialnega) dela intervjuvane osebe menijo, da bi bilo treba upoštevati standarde in normative oziroma jih posodobiti ter prilagoditi trenutnim potrebam uporabnic in izzivom, s katerimi se srečujejo. Hkrati je treba v sodelovanju z MDDSZ, Skupnostjo centrov za socialno delo in Fakulteto za socialno delo posodobiti posamezna področja strokovnega delovanja na centrih za socialno delo po katalogu javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev ter dodati sodobne koncepte socialnega dela. Ob tem bi bilo smiselno vzpostaviti še katalog socialnega dela in določiti, katere so naloge, ki jih lahko opravljajo samo socialne delavke. Tako bi postalo jasneje, kaj je socialno delo na centru za socialno delo in kaj so drugi postopki in naloge.

Intervjuvane osebe celo menijo, da bi lahko nekatere naloge (uveljavljanje subvencije najemnin, štipendije, otroški dodatki ipd.) prevzele druge ustanove (občine, Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije), ki so jih opravljale že prej, ker to ni socialno delo. Tako bi lahko centri za socialno delo spet postali avtonomna organizacija, ki se ukvarja s strokovnim socialnim delom. Več sodelovanja in dogovorov o delitvi nalog je potrebnih tudi z nevladnimi organizacijami, ki so s svojimi programi pomembna dopolnitev dela na centrih za socialno delo.

Prav tako je treba prilagoditi organizacijo dela na centru za socialno delo, da bo omogočala uporabo sodobnih konceptov socialnega dela. Treba je zagotoviti razmere za terensko delo strokovnih delavk, saj bi tako dobile boljši vpogled v razmere, v katerih živijo uporabnice. Potrebna je tudi več preventivnega dela. Prav tako je treba izboljšati strokovno samozavest so-

cialnih delavk. To bi lahko izvedli s tesnejšim povezovanjem s Fakulteto za socialno delo. Predlagajo še ustanovitev strokovnega organa, ki bi se ukvarjal z vsebinskimi, strokovnimi vprašanji delovanja centrov za socialno delo. Kot nosilno organizacijo pri tem vidijo Fakulteto za socialno delo.

Ker imamo te socialne zbornice, skupnost centrov pa to, ampak se mi zdi, da v tej vlogi niso ravno tisti, ki bi [...] odigrali res to vlogo, da bi sedaj ... imajo neke posvete pa sem, gor, dol, ampak da bi [...] se pa dejansko res samo s temi vprašanji ... ampak res podrobno ukvarjali, bi bilo potrebno, se mi zdi, kar dosti fakulteto vključiti. (SDG)

Nekateri menijo, da je potrebno politično aktiviranje za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo in da je treba opozarjati na izzive, s katerimi se spoprijemajo. To zahteva povezovanje socialnih delavk in njihovo večjo aktivnost v enotnem prizadevanju za predlagane spremembe. Vsekakor pa je pomembna boljša promocija socialnega dela (z ustreznimi službami za stike z javnostmi) z objavljanjem dobrih zgodb in primerov, iz katerih bo razvidno, kaj vse lahko prispeva kakovostno socialno delo.

S predlogi se povezujejo nekatera odprta vprašanja, na katera intervjuvane osebe niso imele dokončnih odgovorov, saj prevladuje občutek, da nobena od organizacij oziroma institucij na področju socialnega varstva ni dovolj podprla socialnih delavk na centrih za socialno delo. Predvsem gre za vprašanja glede avtonomnosti socialnega dela ter možnosti in ciljev vsebinske reorganizacije na centrih za socialno delo.

Sklep

Kaj zares pomeni reorganizacija centrov za socialno delo za možnost uporabe sodobnih konceptov socialnega dela, je v tej fazi (ki še ni bila niti v celoti realizirana) težko z zanesljivostjo sklepati. Nekatere analize začetnih ukrepov (Rosič, 2018) in izkušnje socialnih delavk (Rape Žiberna, 2019; Rape Žiberna, Cafuta, Žnidar in Flaker, 2019) pa že opozarjajo na različne vrzeli, težave, nove stiske in izzive.

MDDSZ (2018) navaja, da bodo z novo organizacijsko strukturo »poenotili delovanje centrov za socialno delo in poenostavili upravne postopke«. V Sloveniji po novi organizacijski strukturi še vedno opazimo zelo velike razlike med centri za socialno delo v številu prebivalcev na zaposlenega na centru¹², saj se te gibljejo od okrog 990 pa do več kot 1920 prebivalcev na zaposlenega na centru za socialno delo (Skupnost centrov za socialno delo, 2018).

Iz primerjave podatkov, ki sta jih pridobila Rode (2005) in Rape Žiberna (2019), je zaznati tudi poslabšanje zadovoljstva med zaposlenimi na centrih za socialno delo predvsem glede ugleda dela, svobode pri delu, zadovoljstva s plačo, nadrejenimi, delovnimi razmerami pa tudi z zanimivostjo dela. Podobno zadovoljni pa zaposleni na centrih za socialno delo ostajajo s sodelavci, stalnostjo zaposlitve in zahtevnostjo dela. Na podlagi podatkov o številu socialnih

¹² Razlike so delno lahko tudi posledica tega, da imajo različni centri za socialno delo različno veliko zaposlenih za tehnično-administrativne, računovodske in druge naloge, ter zaradi različnega poročanja števila zaposlenih, odvisno od različnih virov financiranja (redna dejavnost, programi, projekti, javna dela, pomoč na domu ipd.).

delavk na centrih za socialno delo (ki se zmanjšuje) in o zadovoljstvu z različnimi vidiki, povezanimi z delom (ki se prav tako skoraj pri večini elementov zmanjšuje), sklepamo, da se delovne razmere, ki naj bi omogočale uporabo sodobnih konceptov socialnega dela, slabšajo.

Socialne delavke pa tudi veliko v. d. direktoric zaznavajo številne izzive – tako na MDDSZ (premalo informiranja, premalo vključevanja strokovnih delavk v načrtovanje in izvajanje sprememb, premalo kadra) kot v povezavi z vodenjem centrov za socialno delo (premalo informiranja, različne ravni vodenja, ki otežujejo stik v. d. direktoric z neposrednim delom z uporabnicami in povečujejo oddaljenost od strokovnega dela v praksi), s kadrovsko strukturo (premalo kadra, nezmožnost opravljanja dela glede na standarde in normative, preobremenjenost) in na sploh s strokovnim socialnim delom (premalo strokovnega izpopolnjevanja, preveč administrativnega dela in premalo časa za terensko in skupnostno delo, premalo podpore strokovnim delavkam).

Podatki kažejo na skrb zbujujoče stanje, ki je bolj ovira kot pa spodbuda za uporabo sodobnih konceptov socialnega dela. Je pa hkrati izziv za vse udeležene. In ker je socialno delo že v izhodišču usmerjeno k soustvarjanju rešitev, so socialne delavke (in tudi v. d. direktorice) navedle številne predloge za izboljšanje stanja. Predlogi, ki so bili usmerjeni v povezovanje akterjev s področja socialnega dela in kjer so lahko socialne delavke same prispevale svoj delež k iskanju rešitev in našle sogovornike, so se že začeli uresničevati. Tako je februarja 2019 na Fakulteti za socialno delo potekala Skupščina o reorganizaciji centrov za socialno delo. Na njej se je oblikovala iniciativna skupina, ki je kot cilj določila izboljšanje delovanja centrov za socialno delo. Izvedli so različne aktivnosti (oblikovanje Google mail skupine, internetni blog, izdelava peticij, načrtovanje konkretnih akcij). Sicer pa želijo z znanstvenimi in strokovnimi objavami ter predstavitvami, dogodki, Klubi socialnega dela, opozarjati na pomen sodobnih konceptov socialnega dela v delovanju centrov za socialno delo in spodbuditi k aktivnemu sodelovanju vse deležnike za izboljšanje njihovega delovanja.

Ostajajo pa še vsi drugi predlogi in odprta vprašanja, za katere bo nujno treba vzpostaviti sodelovanje z MDDSZ. Na podlagi ugotovitev raziskave predlagamo, da je več kot nujen takojšen začetek vsebinske preнове strokovnega dela centrov za socialno delo (ki bi se sicer, če bi ob reorganizaciji upoštevali tudi mnenja strokovnih delavk in širše strokovne javnosti, moral začeti že hkrati z reorganizacijo). Pomanjkljivostim, ki so bile zaznane pri načrtovanju in izvedbi reorganizacije, se moramo tokrat izogniti. Uporabimo lahko nekatere že znane (dialoške) metode raziskovanja organizacij, ki pomembno upoštevajo načela socialnega dela in pomen participacije udeležencev.

Tako so v tem okviru za določitev izhodišč vsebinskih sprememb smiselne konference o prihodnosti (Ryan, 2016), kreativni dialog (Beeby in Simpson, 2008), ki jih lahko uporabimo pri akcijskem raziskovanju. Takšno raziskovanje (lahko tudi kot pilotska raziskava) omogoča, da so spremembe (cilji in nameni) dogovorjene in da o njih obstaja začetni konsenz (tega pri reorganizaciji centrov za socialno delo očitno ni bilo), da izvajanje sprememb stalno spremljamo (ugotovimo prednosti in pomanjkljivosti) in sproti odpravljamo ugotovljene pomanjkljivosti.

Kot pomembna strokovna izhodišča za vsebinsko prenavo dela na centrih za socialno delo lahko omenimo sodobne koncepte socialnega dela, ki smo jih razvili v zadnjih nekaj letih in so bili preizkušeni v praksi in raziskani ter jih lahko povežemo z nekaterimi možnimi rešitvami (npr. uvedba ključne osebe), o katerih se je v preteklosti že razpravljalo. To je na primer delovni odnos in izvirni delovni projekti pomoči, ki ju lahko uporabimo pri delu s posamezniki, družinami (s številnimi izzivi), skupinami in skupnostjo (Kodele in Mešl, 2016; Mešl in Kodele, 2016; Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019).

Raziskano je bilo tudi timsko delo v socialnem delu (Rape Žiberna, 2019), ki je na centrih za socialno delo zelo pomembno, saj so strokovne delavke po izobrazbi različnih profilov. Pomemben del delovanja centrov za socialno delo je tudi sodelovanje z drugimi organizacijami, zato je treba omogočiti ustrezne okoliščine in razmere za dobro medsebojno sodelovanje, ki bo koristilo ljudem, ki pridejo na center za socialno delo po pomoč in podporo. V okviru vsebinske reorganizacije sta nujno potrebna ponoven pregled in posodobitev standardov in normativov ter kataloga javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, pri tem pa je potrebno intenzivnejše (so)delovanje vseh strokovnih združenj (organizacij) na tem področju.

Viri

- 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.
- Bezenšek Lalič, O. (2009). *Odzivanje socialnih delavk in delavcev na nasilje v družini*. Ljubljana: Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja.
- Broussine, M. (ur.) (2008). *Creative methods in organizational research*. Sage: Los Angeles, London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore.
- Coffey, M., Dugdill, L., & Tattersall, A. (2009). Working in the public sector. *Journal of Social Work*, 9(4), 420-440.
- Čačinovič Vogrinčič, G., & Mešl, N. (2019). *Socialno delo z družino: soustvarjanje zelenih izidov in družinske razvidnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Černigoj Sadar, N. (2004). Delovanje neformalnih socialnih omrežij pri zadovoljevanju potreb družin. V M. Novak, N. Černigoj Sadar, S. Dragoš, P. Dremelj, A. Ferligoj, V. Hlebec, T. Kogovšek, & M. Nagode, *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije* (str. 133-142). Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- 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.
- Domiter Protner, K. (2014). *Zloraba otrok v družini*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije (2018). Novinarska konferenca. Pridobljeno 6. 8. 2018 s <https://dsdds.splet.arnes.si/>
- Državni zbor Republike Slovenije (2019). 11. nujna seja Odbora za delo, družino, socialne zadeve in invalide. Pridobljeno 30. 8. 2019 s <https://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/seje/evidenca?mandat=VIII&type=pmagdt&uid=EE632882FCD57B58C12583A0002C3682>
- 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.

- Hlebec, V. (2004). Socialna omrežja starostnikov. V M. Novak, N. Černigoj Sadar, S. Dragoš, P. Dremelj, A. Ferligoj, V. Hlebec, T. Kogovšek, & M. Nagode, *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije* (str. 111–120). Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Hoffman, L. (1994). A reflexive stance for family therapy. V S. McNamee, & K. J. Gergen (ur.). *Therapy as social construction* (str. 7–24). London: Sage.
- Katalog (2015). Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo. Pridobljeno 7. 7. 2016 s http://www.scsd.si/tl_files/scsd/dokumenti/katalog_1_6_2.pdf
- Kodele, T., & Mešl, N. (ur.) (2016). *Družine s številnimi izzivi: soustvarjanje pomoči v skupnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Kolektivna pogodba (2019). Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije. Pridobljeno 13. 8. 2019 s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP78>
- 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 Slovenije.
- Liljegren, A. (2012). Pragmatic professionalism: micro-level discourse in social work. *European Journal of Social Work*, 15(3), 295–312.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2014). The deteriorating work-related well-being among statutory social workers in a rigorous economic context. *European Journal of Social Work*, 17(5), 672–688.
- MDDSZ (2018). Reorganizacija centrov za socialno delo. Pridobljeno 7. 12. 2018 s http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/reorganizacija_centrov_za_socialno_delo/
- Mesec, B. (1997). *Metodologija raziskovanja v socialnem delu II. Študijsko gradivo*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mešl, N., & Kodele, T. (ur.) (2016). *Co-creating processes of help: collaboration with families in the community*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Nagode, M., & Dremelj, P. (2004). Omrežja socialne opore oseb z gibalnimi težavami. V M. Novak, N. Černigoj Sadar, S. Dragoš, P. Dremelj, A. Ferligoj, V. Hlebec, T. Kogovšek, & M. Nagode, *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije* (str. 121–130). Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Novak, M., & Nagode, M. (2004). Omrežja socialne opore in revščina. V M. Novak, N. Černigoj Sadar, S. Dragoš, P. Dremelj, A. Ferligoj, V. Hlebec, T. Kogovšek, & M. Nagode, *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije* (str. 97–110). Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Papadaki, E., & Papadaki, V. (2008). Ethically difficult situations related to organizational conditions. *Journal of Social Work*, 8(2), 163–180.
- Rape Žiberna, T. (2010). Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno delo*, 49(4), 217–228.
- Rape Žiberna, T. (2019). *Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Rape Žiberna, T., Cafuta, J., Žnidar, A., & Flaker, V. (2019). Reorganizacija centrov za socialno delo: kaj se pravzaprav dogaja? *Socialno delo*, 58(2), 145–154.
- Rihter, L. (2016). Zaposlitev in delovne razmere na področju socialnega varstva. *Socialno delo*, 55(4), 181–190.
- Rihter, L., & Šugman Bohinc, L. (2016). Konstruktivno socialno delo kot gibalno soustvarjalnega dialoga. *Socialno delo*, 55(4), 213–215.
- Rode, N. (2005). *Socialno delo kot posrednik med življenjskim svetom in sistemom* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rosič, J. (2018). *Vloga koordinatorjev v projektu socialne aktivacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo. Pridobljeno 6. 4. 2019 s <https://egradiva.fsd.uni-lj.si/ediplome/senddoc/2140>

- Ryan, F. (2006). The future conference. V C. Cassell, & G. Symon (ur.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (str. 372-384). Sage: London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Saleebey, D. (1997). *The strengths perspective in social work practice* (2. izdaja). New York: Longman.
- Sitar, S. (2008). *Reorganizacija Centra za socialno delo Maribor* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- 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 (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 (2018). Pridobljeno 13. 12. 2018 s <https://www.scsd.si/centri-za-socialno-delo/>
- Stakić, Đ. (1991). Organizacija timskog rada u socijalnom radu. V P. Brajša, & Đ. Stakić, *Timski rad* (str. 81-212). Zagreb: Biblioteka » Socialna zaštita «.
- Šeruga Bednar, C. (2010). *Pluralna mreža socialno varstvenih programov v Pomurju* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Thaden, E., Jacobs-Priebe, L., & Evans, S. (2010). Understanding attrition and predicting employment durations of former staff in a public social service organization. *Journal of Social Work*, 10(4), 407-435.
- Valenčič, J. (2001). Nekateri aktualni pogledi na vprašanja pristojnosti za odločanje v družinsko-pravnih zadevah. *Kaljenje*, 2(4), 46-55.
- Zakon o socialnem varstvu (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 in 21/18 - ZNOrg.
- Zupan, Š. (2019). *Zapis Aktiva za pravice iz javnih sredstev*. Neobjavljeno delo.