

Tamara Rape Žiberna

Konceptualizacija inovacij v socialnem delu

Inovacije so z vidika organizacijskih teorij, predvsem v profitnem sektorju, razmeroma dobro raziskane. Manj je znanega o inovacijah v neprofitnem sektorju. Avtorica s pomočjo analize PEST (na podlagi trenutnih razmer v Sloveniji) identificira dejavnike iz okolja, ki lahko zahtevajo spremembe v socialnem delu in socialnem varstvu ter preuči spremembe v normativni podlagi za inovacije v socialnem delu. Pozitivni premiki v zakonodaji, vsaj pri obravnavi pomena inovacij v socialnem varstvu in torej tudi v socialnem delu je Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020, ki inovativnost omenja kot eno osnovnih načel izvajanja socialnega varstva. Pregled slovenske socialnodelovne literature pokaže, da je bilo napisanih malo tekstov, ki bi se eksplicitno ukvarjali z raziskovanjem inovacij (oz. njihovih značilnosti), še posebej inovacij, ki niso neposredno povezane z uporabniki, čeprav so v praksi socialnega dela inovacije razmeroma pogoste (in potrebne). Tako se avtorica ukvarja bolj s teoretskim in konceptualnim mankom. Prispevek (s pomočjo pregleda literature in dostopnih virov) predstavi trenutno stanje v Sloveniji in predlaga tipologijo inovacij v socialnem delu.

Ključne besede: socialno varstvo, javne storitve, tipologija, neprofitne organizacije, menedžment, socialna varnost.

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

Conceptualization of innovations in social work

Innovations are well researched in organizational theory for profit organizations. Less is known about innovations in non-profit sector. For Slovenian case, PEST analysis was conducted to identify factors from organizational environment that can demand changes in social work and social protection. In legislation, we can observe shift in positive direction since the Resolution on the National Programme for Social Protection for the period 2013–2020 emphasizing innovations as one of the basic principles of social protection. In Slovenian social work literature, we can find only few works that explicitly address the issue of innovations (their features), especially about innovations that are not directly linked to users, although innovations in social work are frequent and needed. The observed niche (that is more theoretical and conceptual in nature) is addressed. Paper presents current situation in Slovenia and suggests typology of innovations in social work.

Keywords: social protection, public services, typology, non-profit organizations, management, social security.

Tamara Rape Žiberna is a social worker with MSc in Management of non-profit organisations, and a doctoral student at the Faculty of Social Work. She works as an assistant lecturer at the Faculty of Social Work (Chair for Research and Organisation), University of Ljubljana. Contact: tamara.rape@fsd.uni-lj.si.

Uvod

V prispevku se sprašujem, kakšno (če sploh kakšno) mesto imajo inovacije v socialnem varstvu in socialnem delu.

O inovacijah začnemo po navadi razmišljati, ko želimo rešiti problem z uvedbo nečesa novega. Najpogosteje so razumljene kot novost, povezana z ljudmi, procesi ali proizvodi znotraj organizacije (Taylor in McAdam, 2004, str. 18). Uvajanje inovacije je menedžersko delo, ki kot druge poslovne funkcije zahteva posebna orodja, pravila in disciplino (Davila, Epstein in Shelton, 2006), tako kot tudi delo socialnih delavk in delavcev. Različne definicije socialnega dela poudarjajo različne pomembne dele te stroke in znanosti (kot socialno delo opredeli tudi Flaker, 2003, str. 4). Tako definicije navajajo, da je socialno delo organizirana dejavnost

pomoči, umetnost, veda in stroka, uporabna znanost, praktična dejavnost ipd. Sodobne definicije se sicer bolj usmerjajo na pomoč v pomenu aktivne participacije uporabnikov (kot ekspertov iz izkušenj – Čačinovič Vogrinčič, 2008, str. 34), poenostavljeno pa bi socialno delo (v ožjem pomenu) lahko opredelili kot stroko in znanost, ki pomagata uporabnikom razrešiti svoje probleme. Za to pa je nemalokrat – tako kot pri inovacijah – treba stopiti iz ustaljenih okvirjev in poiskati nove možnosti, nova ravnanja. Vsaj na prvi pogled imajo tako inovacije kot socialno delo veliko skupnega in bi torej pričakovali, da bo to, da imajo inovacije v stroki in znanosti socialnega dela in pa v socialnem varstvu (kjer je primarna stroka prav socialno delo) pomembno mesto, jasno razvidno tudi iz literature.

V nadaljevanju predstavim specifične inovacij v neprofitnih storitvenih organizacijah (znotraj katerih se izvaja tudi socialno delo), pregledam normativne podlage za inovacije v socialnem delu in socialnem varstvu ter predstavim tipologijo inovacij v socialnem delu. Tekst sklenem s pregledom socialnodelovne literature v Sloveniji o inovacijah in s sklepnimi ugotovitvami.

Opredelitev inovacij

Razlike med spremembo in inovacijo

Osborne in Brown (2005, str. 118) ugotavljata, da je že od začetka preučevanje inovacij pomemben del družboslovja in da so se začetne študije pojavile na področju makroekonomskih sprememb (Smith, Marshall, Marx). V poznejšem obdobju se na inovacije gleda kot na eno izmed osnovnih menedžerskih funkcij, o katerih pišejo pomembnejši avtorji s področja menedžmenta (npr. Drucker).

V organizacijskih študijah lahko zasledimo veliko definicij inovacij, njihovo jedro pa sta navadno nanašanje na nekaj novega in odnos do izumov (Osborne, 1998). Isti avtor pa po drugi strani ugotavlja tudi, da se precej avtorjev, ki pišejo o inovacijah, izogne sami definiciji inovacije oz. opredelitvi tega pojma.

Inovacije so avtorji preučevali v različnih kontekstih, zato se je razvilo tudi veliko pristopov h konceptualizaciji inovacij (Fagerberg, Mowery in Nelson, 2004). Nekateri avtorji skušajo opredeliti inovacije z razmejitvijo od neinovacij. Tako Horbach (2005, str. 3) inovacijo razmeji od izuma oz. invencije in pojasni, da je inovacija (v nasprotju z invencijo, ki pomeni idejo oz. prvi razvoj novega procesa oz. produkta) razširitev ideje o izumu (invenciji) in uporaba novega procesa ali produkta. Mulej *et al.* (2000) ter Likar, Križaj in Fatur (2006, str. 29–31) pa menijo, da je treba med invencijo in inovacijo dodati še opredelitev t. i. potencialne inovacije, pri kateri gre za »do uporabnosti dognane invencije, a ne še do nove koristi«. Po njihovem mnenju (Likar, Križaj in Fatur, str. 20) je o inovaciji možno govoriti šele, ko se zanje odločijo uporabniki/odjemalci/kupci, ker vidijo, da imajo od novosti novo korist. Socialnemu delu (ki v središče svojega delovanja umešča uporabnika) je takšna opredelitev blizu.

Za nekatere avtorje pa je bolj kot sama vsebina inovacije pomembna faza, v kateri je trenutno »razmišljanje o inovaciji«. Tako se po mnenju nekaterih avtorjev inovacija zgodi, ko je sprejeta odločitev o uvajanju nove ideje, za druge treba pa je treba idejo uporabiti »v praksi«, da se ji lahko reče inovacija

(Damanpour, 1996).

V nasprotju z drugimi, ki na inovacije gledajo bolj na objektivni način, Rogers (2003, str. 12) predstavi subjektivni vidik opredelitve, ali gre za inovacijo ali ne. Zanj je inovacija lahko ideja, praksa ali cilj, ki je razumljen na nov način. Poudari torej, da ni tako pomembno, ali gre za objektivno novo idejo v pomenu, da se je na splošno pojavila prvič, pač pa meni, da gre za inovacijo, če se je ideja nekemu pojavila prvič. Novost pri inovaciji pa po njegovem mnenju ni vedno le novo znanje, temveč je lahko tudi prepričanje ali odločitev o vpeljavi določene stvari.

Preglednica 1: Delitev definicij inovacij.

Merilo razvrščanja	Avtor/-ji in letnica	Delitev
raven novosti	Osborne (1998) Osborne in Brown (2005)	inovacija kot posebna oblika spremembe, ki pomeni diskontinuiteto
	Tavčar (2008)	postopno in prelomno inoviranje
oblika inovacije	Rogers (2003)	ideja, praksa, cilj
podlaga za inovacijo	Osborne in Brown (2005)	inovacije na podlagi raziskav, inovacije na podlagi pobud s trga
razlog inoviranja	Osborne in Brown (2005)	inovacije zaradi neuspeha, inovacije zaradi uspeha
potek inoviranja	Tavčar 2008	linearno in procesno inoviranje
vrsta inovacije	Damanpour (1996)	administrativne in tehnološke inovacije
	Perri (1993), Horbach (2005)	produktne in procesne inovacije (s podtipi)
lokacija	Perri (1993), Jaskyte (2002)	interne (nova organizacijska struktura) in eksterne inovacije (novi odnosi z drugimi organizacijami)
	Horbach (2005)	organizacijske in institucionalne inovacije
subjektivno doživljanje novosti	Rogers (2003)	inovacija je lahko različnih oblik - ideja, praksa ali cilj, ki je razumljen na nov način; ni pomembno, ali gre za objektivno novo idejo v pomenu, da se je na splošno pojavila prvič - če se je za nekoga ali nekemu pojavila prvič, je to inovacija
kombinirane in take, ki upoštevajo več dimenzij	Jaskyte (2002)	inovacija kot implementacija ideje, storitve, procesa, postopka, strukture, sistema ali produkta, ki je nov glede na prevladujočo prakso v organizaciji
	Abernathy, Clarke in Kantrow (1983)	inovacije glede na vpliv na trg in na interni vpliv na proces produkcije
	Mulej in Ženko (2002)	razvrstitev po treh merilih: 1. po vsebini: programske, tehnično-tehnološke, organizacijske, upravljalvske, metodološke 2. po posledicah: korenite, drobne 3. po službeni dolžnosti: v skladu z njo, v nasprotju z njo

Tavčar (2008, str. 339, 340) na področju menedžmenta piše tudi o linearnem in procesnem inoviranju in pri tem ugotavlja, da proces inoviranja v resničnosti ni linearen, za procesni koncept inoviranja pa navede, da upošteva te stvari:

- Inoviranje je dinamični proces snovanja in odločanja, ki je po naravi iterativno, se ponavlja [...].

- V inoviranju veljajo ne le presoje o tehnični učinkovitosti, temveč tudi spoznanja [...] različnih skupin in posameznikov [...].
- Interesi, moč in vplivnost tudi delujejo na inoviranje [...].
- Inovacijski proces je pravzaprav negotov, občasen [...].
- Znanje, potrebno za inoviranje, je lahko na široko raztreseno po organizaciji in v njenem okolju [...].
- Odločilno je povezovanje znanj s snovanjem socialnih procesov in omrežij.
- Uspešno uvajanje znanj in inoviranje ovirajo strukturne, funkcijske, poklicne, statusne ali hierarhične prepreke.
- Na inoviranje pomembno vplivajo posebne okoliščine – socialna omrežja in medsebojno delovanje [...].

Vsaka sprememba ni nujno inovacija, je pa vsaka inovacija hkrati tudi že sprememba. Do inovacij lahko pridemo na več različnih načinov, pogosto pa se ideje pojavijo znotraj organizacije kot odgovor na določen problem ali potrebo. Zato so inovacije največkrat tesno povezane s cilji organizacije, sama organizacija pa je motivirana za vpeljavo takšnih inovacij.

Atributi inovacij v javnih storitvah

Na vprašanje, kakšne lastnosti naj ima inovacija, da bo lahko uspešno sprejeta, Rogers in Shoemaker na podlagi raziskave leta 1971 (v Osborne in Brown, 2005, str. 127) odgovarjata s petimi atributi inovacije, ki jih zahtevajo uporabniki:

- relativna prednost inovacije pred obstoječim stanjem,
- kompatibilnost z obstoječo tehnologijo in sposobnostmi oz. spretnostmi,
- razumljivost (koliko inovacijo razumejo uporabniki),
- možnost testiranja in poskušanja,
- opaznost rezultatov in dosežkov inovacije.

Čeprav kritiki temu konceptu oporekajo predvsem predpostavko¹, da je inovacija vedno povezana z določeno prednostjo, zaradi katere je mogoče zanemariti potencialna tveganja in stroške, Osborne in Brown (2005, str. 129) omenjenih pet atributov kljub temu ocenita kot primerno podlago za odločanje vodstva o tem, v kaj usmeriti energijo. Borins (2001) je preučeval tudi dejavnike, ki vplivajo na sposobnost za inovacije v organizacijah, ki izvajajo javne storitve, in prepoznal pet značilnosti uspešne inovacije:

- uporaba systemskega pristopa,
- uporaba novih tehnologij,
- izboljšanje procesov
- vključevanje zasebnih oz. prostovoljskih teles v javne storitve,
- podeljevanje moči uporabnikom in zaposlenim v organizaciji.

Za inovacije v javnih storitvah (oz. za njihovo uspešno vpeljavo) je torej pomembno, da novost pomeni na eni strani prednost pred obstoječim stanjem (izboljšanje procesov, uporaba novih tehnologij) in na drugi strani, da je z obstoječim stanjem (z obstoječo tehnologijo, sposobnostmi, spretnostmi) tudi kompatibilna (Rape Žiberna, 2013, str. 82). Pri vpeljavi inovacij je treba paziti

¹ Na navedeni predpostavki sicer temelji večina študij inovacij.

na vključenost in krepitev moči deležnikov, pri tam pa je treba posebno pozornost nameniti omogočanju poskušanja, testiranja in opazovanja inovacije.

Inovacijski potencial organizacij

Light (1998, str. 235) v svoji raziskavi o inovativnosti neprofitnih (vladnih in nevladnih) organizacij skuša ugotoviti možne vplive več različnih lastnosti (sektor, starost in velikost) na inovativnost – na ohranjanje in spodbujanje inovativnosti. Iz svojih raziskav izpelje, da se mora organizacija dobro poznati.

Ovsenik in Mekinc (2002, str. 184) v blaginjskem trikotniku omenjata sektor, ki ga poimenujeta nepridobitni sektor, kot tisti sektor, ki je najbolj inovativen in integrativen, saj vsebuje različne vrste organizacij. V tem sektorju se izvaja tudi večina socialnovarstvenih programov in storitev (ki jih neposredno ne izvaja sektor države).

Socialno delo (večinoma) izvajajo v manjših organizacijah (izjema so predvsem nekateri centri za socialno delo) z največ dvema nivojema (potencialnega) menedžmenta² oz. v organizacijah s preprosto organizacijsko strukturo, kjer, kot navaja Mesec (1992, str. 4), zaposleni opravljajo osnovno dejavnost organizacije, eden (ali več) med njimi pa poleg tega opravlja še funkcijo vodje ali menedžerja. V literaturi je zaslediti tudi študije in trditve, da imajo prav (manjše) neprofitne organizacije velik inovacijski potencial (Johnson, 1987; Payton, 1989; Ovsenik in Mekinc, 2002, str. 184). Takšne organizacije naj bi zaradi svoje agilnosti lažje (kot npr. večji sistemi) sprejemale in udeležile spremembe (Best, 1990), čeprav se pojavljajo tudi raziskave, ki ugotavljajo, da takšne trditve ne držijo. Kolarič (2003, str. 38) npr. zavrača takšne trditve in navaja kot zmotno, da naj bi se bile majhne, dinamične in nebirokratske neprofitno-volonterske organizacije sposobne hitro in uspešno prilagajati spreminjajočim se družbenim razmeram.

Pregled literature torej pokaže, da ni mogoče opisati (ali iz različnih lastnosti »sestaviti«) idealne organizacije, ki bi sama po sebi (zaradi oblike, strukture, organizacijske klime, sloga vodenja ipd.) že *a priori* zagotavljala veliko (in uspešno) inovativnost. Seveda obstajajo določene značilnosti, ki lahko pripomorejo k večji inovativnosti (v literaturi lahko večkrat zasledimo npr. model učeče se organizacije, gl. npr. Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar, Dimovski, 2007), vendar pa je same po sebi še ne zagotavljajo. Zdi se, da imajo ključno vlogo pri inoviranju namreč posamezniki, ki sestavljajo organizacijo.

Menedžiranje inovacij v javnih storitvah

Likar, Križaj in Fatur (2006, str. 20) navajajo, da je specifika inovacijskega menedžment v tem, da gre pri njem za odkrivanje, razvijanje in uveljavljanje novosti, ter dodajajo, da ima inovacijski menedžment »svojo posebno nalogo v kar najbolj gospodarnem, učinkovitem in uspešnem ustvarjanju, odkrivanju, izdelovanju, uveljavljanju in uporabi novosti«.

² V socialnovarstvenih programih večinoma strokovni delavci opravljajo tudi menedžerske naloge.

V profitnih organizacijah ob razmišljanju o inovacijah namenjajo pozornost odnosu med dobičkom in izgubo. Ker v javnem sektorju ta odnos ni aktualen, ga lahko nadomesti razmislek o odnosu med odgovornostjo in tveganjem (Likar, Križaj in Fatur, 2006). Ključni element inovacijskega procesa tako postane upravljanje s tveganjem (Osborne in Brown, 2005, str. 184, 190–191). Vse inovacije namreč obsegajo tveganje, to pa je še toliko pomembnejše v organizacijah, ki izvajajo javno službo (Osborne in Brown, 2005, str. 190). Zaposleni namreč ne bodo želeli prevzemati tveganj inovacije, če bodo menili, da bodo individualno odgovorni za morebitni neuspeh. Zato mora menedžment v organizacijah, v katerih izvajajo javne storitve tolerirati neuspehe in se iz njih učiti (Osborne in Brown, 2005, str. 194). Razviti mora organizacijsko kulturo, ki zagovarja in dopušča sprejemljivo raven tveganja in neuspeha (Osborne in Brown, 2005, str. 194–195).

Delo menedžerjev pa se razlikuje tudi glede na to, ali je inovacija spodbujena »od zgoraj navzdol« ali »od spodaj navzgor«. Omenjeno prikazuje preglednica 2 (povzeta po Osborne in Brown, 2005, str. 189).

Preglednica 2: Razlike med inovacijami v socialnih storitvah, ki so spodbujene »od zgoraj navzdol«, in tistimi, ki so spodbujene »od spodaj navzgor«.

	Od spodaj navzgor	Od zgoraj navzdol
Kje se razvijejo oz. kje se pojavi potreba po njih?	Razvijejo se kot odgovor na socialne ali demografske spremembe, neposredno ob zagotavljanju storitev. Po navadi jih vodijo praktiki oz. strokovni delavci, ki delajo neposredno z uporabniki.	Razvijejo se pri viru sredstev oz. moči – vodstvu organizacije ali financerju. Pogosto zaradi zagotavljanja stroškovne učinkovitosti.
Naloge menedžmenta	Takšne inovacije zahtevajo od menedžmenta pristop, ki dopušča in podpira razvoj takih inovacij strokovnih delavcev. Zagotavljati mora, da takšne inovacije ne povzročajo nepravilnosti med storitvami, ter skrbeti za vključenost inovacij v storitve in zagotavljati njihovo vzdržnost. Menedžment ima tudi ključno vlogo v nadzoru nad stroški.	Primarna naloga menedžmenta pri teh inovacijah je njihovo zagovarjanje. Menedžment tudi prepozna mesta, kjer je treba uvesti inovacije, načrtuje in razvije inovacije za večjo stroškovno učinkovitost, prepričuje zaposlene in uporabnike o nujnosti inovacije ter spremlja in evalvira dejanski učinek inovacij na stroškovno učinkovitost ter na same storitve.

Vir: Osborne in Brown (2005, str. 189).

Na upravljanje inovacij (oz. na to, kdo prevzame tveganje in kdo si lasti zasluge za ne/uspehe) v organizacijah, ki izvajajo javne storitve, pa nezane-marljivo vpliva tudi način financiranja inovacij (Osborne in Brown, 2005). Delo oz. naloge menedžmenta se razlikujejo tudi glede na to, ali je bila inovacija načrtovana v organizaciji ali pa jim je inovacija odrejena (Osborne in Brown, 2005, str. 189, 190). Pri zadnjih inovacijah menedžerji nimajo nadzora nad zasnovo in cilji inovacije, to pa je še poseben izziv (*ibid.*).

Socialne inovacije

Normativne podlage za inovacije v socialnem delu

Kodeks etike socialnih delavk in delavcev Slovenije (2006) in Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu (1995) eksplicitno ne omenjata inovacij, implicitno

pa nanje napotujeta. Kodeks etike socialnih delavk in delavcev Slovenije (2006) v svojem 29. členu navaja:

[p]rofesionalnost socialne delavke/delavca vključuje angažiranje tudi na tistih družbenih vprašanjih in področjih, ki so s strokovnim socialnim delom zgolj v posredni, a pomembni zvezi. V tem smislu se zavzema za takšne socialno-politične, zakonodajne ali pa civilno-družbene iniciative, ki so v prid uporabnikom socialnega dela.

Pri takšnem delovanju se socialna delavka/delavec sklicuje izključno na strokovne argumente.

Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu (1995) pa v svojem 18. členu, ki obravnava raziskovanje in izpopolnjevanje, navaja:

[s]trokovne delavke in delavci ter sodelavke in sodelavci sistematično razvijajo raziskovanje potreb uporabnikov ter delovne postopke in metode dela v organizacijah, kjer izvajajo svojo dejavnost. Pri tem kritično presojujejo obstoječa in nova znanja ter metode in tehnike dela.

Zakon o socialnem varstvu (2007) ne omenja niti »inovacij« (oz. česar koli iz korena inov-) niti »novosti«.

Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005 (1998) področje inovacij sicer omenja. Pri petem cilju (Oblikovanje novih pristopov za obvladovanje socialnih stisk) namreč navaja:

[d]ržava bo skrbela za izobraževanje in redno strokovno izpopolnjevanje vseh izvajalcev, za vzpostavljanje raznih motivacijskih mehanizmov, ki omogočajo strokovni napredek, za vzpodbujanje in financiranje interdisciplinarnih študijskih programov, podpirala bo skupinsko delo strokovnjakov različnih poklicev ter koordinacijo med strokami. Tako bo mogoče razvijati nove oblike dela in skrbeti za inovativnost področja.

Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005 (1998) tudi določa, da bo država za izvajanje nalog na področju socialnega varstva zagotovila »mehanizme za razvoj stroke in inovacij ter za učinkovit nadzor«.

Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020 (2013) pa pomanjkanje inovacij (tudi z dosledno uporabo tega termina) v socialnem varstvu dokončno odpravlja in že v uvodu kot eno osnovnih načel izvajanja socialnega varstva v Republiki Sloveniji omeni »inovativnost (razvijanje novih modelov storitev in programov, razvoj kadrov, organiziranost, prenos novih spoznanj ipd.)«. V besedilu resolucije se nato izpeljanka iz korena inov- pojavi še štirikrat. Med cilji in strategijami za doseg ciljev je pri prvem cilju omenjen

razvoj novih (inovativnih) ukrepov za zmanjševanje revščine in socialno vključevanje skupin z najvišjimi tveganji revščine in ranljivih skupin (otroci, starejši, enostarševske družine, starejše samske ženske ipd.) ter spremljanje učinkov različnih ukrepov na te skupine.

Pri tretjem cilju pa resolucija omenja »spodbujanje procesa inovativnosti in stalnega uvajanja izboljšav v programih in storitvah socialnega varstva«. Poleg tega resolucija v točki z naslovom »Okvir za razvoj mreže izvajalcev in obsega javne službe« poudari, da bo »[p]ristojno ministrstvo [...] s podeljevanjem koncesij spodbujalo tudi razvoj socialnih inovacij«, in pojasni, da bo v okviru tega

[s]podbujena [...] modernizacija in reorganizacija vseh izvajalcev socialno-varstvenih storitev, predvsem z vidika širjenja ponudbe, vpeljevanja sodobnih inovativnih pristopov in krepitev strokovne avtonomije.

Navedeno zveni zelo optimistično, vsekakor pa (vsaj na deklarativni ravni) odreja inovacijam jasno (pomembno) mesto v socialnem varstvu in socialnem delu.

Identifikacija dejavnikov, ki zahtevajo spremembe in inovacije v (nevladnih) organizacijah socialnega varstva

PEST-analizo dejavnikov iz okolja, ki lahko zahtevajo spremembe v socialnem varstvu v Sloveniji, prikazuje preglednica 3.

Preglednica 3: PEST-analiza dejavnikov iz okolja, ki lahko zahtevajo spremembe v socialnem varstvu.

	Dejavnik	Priložnost	Nevarnost
Politični dejavniki	sprememba oblasti in zakonodaje	večja pozornost področju, izboljšanje zakonodaje, odprava nedorečenosti na sistemski ravni	Socialnemu varstvu se nameni še manj pozornosti in pripisuje še manjši pomen.
	reorganizacija javnih služb oz. organizacij	izboljšanje ciljne usmerjenosti in zadovoljevanja potreb uporabnikov, večja diverzifikacija storitev	centralizacija programov, manjša dostopnost programov, težnja k poenotenju programov
	uvajanje novega javnega menedžmenta	racionalizacija in večja stroškovna učinkovitost, večji poudarek področju menedžmenta	uvajanje neprimernih podjetniških konceptov, redukcija le na zmanjševanje stroškov
	Evropska unija – globalizacija in regionalizacija	dodatne možnosti financiranja, mednarodno povezovanje, poenotenje standardov	prilagajanje večjim članicam na račun specifik in kakovosti
Ekonomski dejavniki	ekonomska kriza	nove potrebe, potreba po prilagajanju že obstoječih storitev razmeram	manj sredstev za vse programe
	spremembe v strukturi financiranja	večja ciljna usmerjenost in večje zahteve po stroškovni učinkovitosti ter izvajanju evalvacij	krčenje storitev, ki dvigajo življenjsko raven (kakovost življenja) zaradi povečevanja (obsega) tistih storitev, ki zagotavljajo preživetje
	vstopanje javnih storitev na trg	tržna selekcija boljših programov	manjša dostopnost programov tistim, ki jih najbolj potrebujejo
Socialni, kulturni in demografski dejavniki	hitro staranje populacije	možnost pridobitve dodatnih sredstev za (pre)oblikovanje programov	neustreznost, neprilagojenost dosežanih programov
	nove in spreminjajoče se potrebe uporabnikov	priložnost za razvoj (nadgradnjo) obstoječih oziroma oblikovanje novih programov	hitro »zastaranje« in neaktualnost programov (to je še posebej problematično pri dolgotrajnih programih)
	fluktuacija zaposlenih (projektne in druge oblike t. i. prekarnege dela)	možnost izbiranja med več strokovnimi delavci, izbor najboljših oz. najprimernejših	nizka stopnja občutka pripadnosti organizaciji
Tehnološki dejavniki	informacijska tehnologija in nove tehnologije pri zagotavljanju storitev	izboljšanje, večja raznovrstnost storitev in povečanje dostopnosti storitev	izgubljanje osebnega stika z uporabniki, večji stroški za informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, odvisnost zagotavljanja storitev od tehnologije
	nove organizacijske oblike za zagotavljanje storitev	izboljšanje, večja raznovrstnost storitev, povečanje dostopnosti storitev, racionalizacija storitev	večji poudarek na stroškovni učinkovitosti kot na kakovosti storitev
	spremenjene vloge strokovnih delavcev	»servisiranje« večjega števila uporabnikov, enotna vstopna točka	manjši osebni stik, slabša kakovost prejetih storitev in slabše zadovoljevanje potreb uporabnikov

Vir: Rape Žiberna (2013, str. 80, 81).

Iz preglednice 3 lahko razberem, da je v zadnjem obdobju (vstop Slovenije v EU, gospodarska kriza ipd.) vse več dejavnikov, ki (posredno ali neposredno) vplivajo na nevladne organizacije v socialnem varstvu, torej tudi na socialno delo. Ti dejavniki pa lahko za samo socialno delo in organizacije, v katerih se izvaja, pomenijo tako nevarnosti kot tudi priložnosti, tudi v obliki inovacij.

Inovacije v socialnem delu

Termin »socialne inovacije« v Sloveniji uporablja več avtorjev (npr. Dragoš, 1996; Zaviršek, 1996), vendar zelo jasne definicije tega pojma ali tipologije inovacij v socialnem delu nisem zasledila, zato sem poskus tipologije, na podlagi pregleda inovacijske (oz. organizacijske) in socialnodelovne literature, pripravila v tem prispevku. Na inovacije v povezavi s socialnim delom sta možna vsaj dva pogleda. Pri enem lahko izhajamo iz inovacij (teorij inovacij in organizacijskih sprememb), ki jo apliciramo na področje socialnega dela³ (Rape Žiberna, 2013, str. 34). Te inovacije zadevajo predvsem izvajalce storitev in vodstva organizacij, uporabnike pa bolj malo ali nič, saj se osredotočajo predvsem na notranje procese v organizaciji (*ibid.*)⁴. V drugem primeru pa lahko izhajamo iz socialnega dela, katerega del razvoja so tudi specializirane inovacije (različnih vrst), ki seveda zadevajo tudi izvajalce storitev in vodstva organizacij, predvsem pa uporabnike storitev socialnega dela (oz. socialnega varstva)⁵ (Rape Žiberna, 2013, str. 34). Te se osredotočajo predvsem navzven – v izvedbo primernih storitev za uporabnike (*ibid.*) kot odziv na zaznavo potrebe.

Inovacije v socialnem delu lahko razdelimo glede na več meril, kot prikazuje preglednica 4.

Preglednica 4: Inovacije v socialnem delu.

Delitev inovacij glede na ...	Opis
vrsto	Ali gre za inovacije metod dela, programov, storitev, organizacije ali oblike dela v organizacijah, doktrine, ciljne skupine ipd.?
to, od kod pride pobuda zanj	Ali pride pobuda iz organizacije (od spodaj navzgor ali od zgoraj navzdol) ali iz okolja (iz druge organizacije, od uporabnikov, financerja ipd.)?
uspešnost	Ali oz. kako uspešno je bila inovacija uvedena?
primarni namen	Komu (katerim deležnikom) je inovacija predvsem namenjena (uporabnikom, zaposlenim, vodstvu organizacije, financerjem ipd.)?
velikost tveganja	Kako velika so tveganja, ki jih inovacija prinaša?
vrsto tveganja	Katera, kakšna tveganja prinaša inovacija?

Vir: Rape Žiberna (2013, str. 35).

³ Npr. – uvedba enotnega modela spremljanja dela v nevladnih organizacijah socialnega varstva.

⁴ Več o konkretnem primeru takšne inovacije lahko preberete v Rape Žiberna (2013).

⁵ Npr. v preteklosti pojav stanovanjskih skupin, individualnega financiranja storitev, osebne asistencije (namesto zgolj zavodskih oblik).

Opis (v 2. stolpcu) sem zastavila v obliki vprašanj, ki so lahko vodilnim v nevladnim organizacijam tudi v pomoč pri odločanju o tem, za kakšno vrsto inovacije gre, in o izboru primerne pristopa za uvajanje konkretne inovacije.

Za socialno delo se mi zdi ustrezno tudi poimenovanje inovacij, kot ga v svoji tipologiji uporabita Osborne in Brown (2005) in ki je prikazano na sliki 1. Tipologija se zdi avtorjema primerna tudi zato, ker omogoča raziskovanje odnosov med zaposlenimi in uporabniki. Ugotavljata pa, da je treba takšne tipologije še izpopolniti, saj ta ne vključuje narave inovacije (torej, od kod pride) niti v celoti ne upošteva vpliva okolja na inovacijo.

Slika 1: Klasifikacija sprememb in inovacij javnih storitev.



Vir: Osborne in Brown (2005, str. 151).

Inovacije v literaturi o socialnem delu v Sloveniji

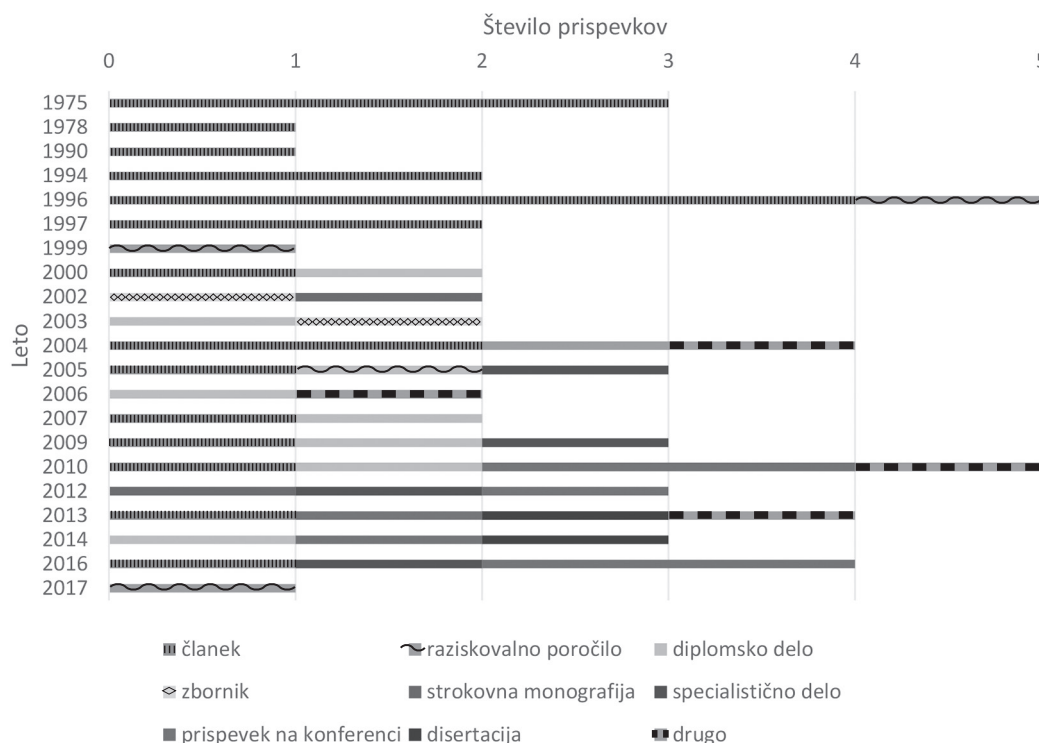
V slovenskem prostoru o inovacijah v socialnem delu ni veliko objavljenega. V vzajemni bibliografsko-kataložni bazi podatkov (COBIB⁶) sem avgusta 2017 preverila, koliko knjig, člankov in drugih prispevkov obstaja v slovenskem jeziku, ki imajo med ključnimi besedami »socialno delo« in »inovacija« (oz. izpeljanke iz korena inov*)⁷. Baza najde le 55 zadetkov v slovenskem jeziku. S slike 2 je razvidno, da so se objave začele pojavljati leta 1975, da je število objav z omenjenima ključnima besedama največje v letih 1996 in 2010 ter da v obdobjih 1979–1989 in 1991–1993 ter v določenih poznejših posamičnih letih na povezavo omenjenih tem ni zadetkov. Največ prispevkov, ki se v posa-

⁶ Baza je v knjižnično-informacijskem sistemu COBISS.SI, ki ga sooblikujejo Izum kot knjižnični informacijski servis in knjižnice, ki sodelujejo v sistemu vzajemne katalogizacije (COBISS).

⁷ Ob tem je seveda treba poudariti, da s takšnim iskanjem po bibliografskih zapisih (z le nekaj besedami) nikakor ne dobimo celostnega vpogleda v obravnavano tematiko, po mojem mnenju pa dobimo zadovoljivo predstavo o pogostosti pojavljanja in nekaterih drugih značilnostih.

meznem letu pojavi, je pet. Najpogosteje se pojavljajo (na povezavo omenjenih tem) članki (n=22 oz. 40 % vseh prispevkov), sledijo diplomska dela (n=8) in prispevki na konferencah (n=7). Kategorija drugo vključuje oznake elaborat, študija; projektna dokumentacija; znanstvena monografija in e-knjiga.

Slika 2: Število objavljenih prispevkov (ki imajo med ključnimi besedami navedeno »socialno delo« in »inov*«) po posameznih letih in tipih prispevkov.



Avtorji in avtorice, ki so na področju socialnega dela v navedeni bazi največkrat zavedeni kot so/avtorji, so Zaviršek, Dragoš in Flaker. Prispevki so bili največkrat objavljeni v reviji *Socialno delo* (6) in v raznih zbornikih (6), najdemo pa jih tudi v nekaterih drugih znanstvenih ali strokovnih revijah in dnevnem časopisju⁸. Zanimivo je, da po letu 1997 v reviji *Socialno delo*⁹ ne zasledimo nobene objave več o tej temi (Rape Žiberna, 2013, str. 37).

V nadaljevanju bom navedla nekaj besedil, ki obravnavajo (tudi) inovacije v socialnem delu.

Glede same opredelitve, za kaj gre pri t. i. »socialnih inovacijah«, Dragoš (1996, str. 171, 172) navaja, da je za socialne inovacije značilno, da »na drugačen, neustaljen način kombinirajo obstoječa znanja, metode, informacije, pristope, vire, izvedbene načine itn.«, Zaviršek (1996, str. 32) pa v svojem članku z naslovom »Socialne inovacije v socialnem delu: vizija ali iluzija

⁸ *Organizacija in kadri, Teorija in praksa, Družboslovne razprave, Zdravstveno varstvo, Zdravniški vestnik, Paraplegik, Firis, 7D, Dnevnik, Dnevnikov objektiv.*

⁹ Gre za znanstveno revijo, ki izhaja od leta 1962, izdaja jo Fakulteta za socialno delo, revija pa je najpomembnejši teoretski in metodološki vir na področju socialnega dela v Sloveniji.

devetdesetih?» piše, da je Shulamit Ramon v nekem predavanju opredelila inovacijo kot »kalkulirano tveganje, zato, da se spremeni del realnosti in se dogodijo spremembe v odnosih moči in v premiku resursov.« V nadaljevanju piše, da lahko inovacije prihajajo iz akademskih raziskav, socialnih akcij in socialnih reform. Omeni tudi številne inovacije (zagovorništvo, krizni centri, dnevni centri, individualni načrti skrbi ipd.), ki so se razvile v socialnem delu (na področju duševnega zdravja in dela z ženskami) in danes sodijo v nabor storitev socialnega varstva oz. v metode, po katerih delajo socialne delavke. Ugotavlja tudi (Zaviršek, 1996, str. 37), da »v opisanih socialnih inovacijah lahko socialne delavke odgovarjajo na potrebe uporabnikov zato, ker njihovo znanje ni del dominantnega znanja, pomen njihovega govora pa ni več določen z močjo in simbolnim pomenom institucije.« Razmišljanje sklene z ugotovitvijo, da »[v]si ti primeri dokazujejo, kako pomembno je socialno delo v procesih socialnih sprememb in kako inovacije spreminjajo socialno delo samo. Z njimi se vedno znova odkrivajo politične korenine socialnega dela.« (Zaviršek, 1996, str. 39.)

Dragoš (1996, str. 159–175) analizira nekaj manj kot 50 vprašalnikov o novih socialnih dejavnostih oz. službah, ki so bile ustanovljene v Sloveniji po letu 1990. Šlo je za respondente različnih sektorjev (državni, neformalni, volonterski in tržni). Avtor ugotavlja, da »je upoštevanje sektorskih posebnosti podlaga za regulacijo celotnega blaginjskega sistema, v katerem so socialne inovacije sploh mogoče« (Dragoš, 1996, str. 159). Dodaja pa še, da »predstavljenih socialnih inovacij [...] niso povzročila kakšna nova odkritja na področju dela z ljudmi (torej invencije), pač pa so nastale s kombinacijo že obstoječih znanj, veščin, teorij in izvedbenih načinov.« (*Ibid.*) Nadaljuje, da takšne novosti nastanejo najprej na ravni idej, te se potem poskušajo uresničiti, iz tega pa izpelje, da so za nastanek inovacij ključni posamezniki (ne pa ustanove, ki so le pogoj za njeno realizacijo) (Dragoš, 1996, str. 172). Dodaja še, da je z vidika pojavljanja socialnih inovacij razvoj s t. i. sektorsko interpenetracijo zaželen, saj z njo nastajajo nove, mešane oblike zagotavljanja storitev (*welfare mix*), s tem pa pozitivni učinki, ki jih ni mogoče v celoti pripisati enem sektorju (Dragoš, 1996, str. 162). Tako »socialne inovacije nastajajo s prepletanjem različnih oblik, načel in mehanizmov izvajanja pomoči (*welfare mix*)« (Dragoš, 1996, str. 167). Centre za socialno delo Dragoš (1996, str. 166) omeni kot ustanovitelje dejavnosti ter poudari njihov vpliv na raznovrstnost in pestrost socialnih inovacij in opredeli sektorsko interpenetracijo (znotraj 4. pristopa k oblikovanju politike, ki ga poimenuje »akumulacija prednosti posameznih sektorjev na spontan način«) kot zaželen razvoj z vidika socialnih inovacij, saj pri njej prihaja »do uveljavljanja novih, nestandardnih in mešanih [...] oblik zagotavljanja storitev« (Dragoš, 1996, str. 162). Sklene z ugotovitvijo, da deregulacija financiranja (tudi na vsebinskem področju) povečuje možnost t. i. učinkov *welfare mix*, to pa je po njegovem mnenju z vidika socialnih inovacij zelo pomembno (Dragoš, 1996, str. 174).

Kot je moč razbrati iz navedenega, Zaviršek in Dragoš v svojih delih vsaj delno opredelita, kako razumeta inovacije, skupno pa jima je tudi:

- da kot socialne inovacije vidita predvsem programe, ki so (nujno) povezani z uporabniki storitev v socialnem delu,

- da vidita kot ključne nosilce socialnih inovacij posameznike (npr. socialno delavko) in ne institucije oz. organizacije in
- da pomembno vlogo pri socialnih inovacijah pripisujeta tudi politiki, usmeritvi države, blaginjskemu sistemu in ne nazadnje financiranju.

Tudi Flaker s sodelavci v več delih (1999, 2004a, b) razmišlja o inovacijah v pomenu programov, pristopov in metod pomoči uporabnikom.

Preseneča majhno število besedil, ki v slovenskem prostoru eksplicitno obravnavajo omenjeno temo na področju socialnega dela (Rape Žiberna, 2013, str. 39), so pa inovacije (vsaj po letu 1974) tudi s tem terminom dobile mesto v socialnem delu. Obstoječi prispevki, ozko vezani na socialno delo, večinoma obravnavajo inovativne metode obravnave ali pristopa k obravnavi uporabnikov socialnega dela (Rape Žiberna, 2013, str. 38), redkejši pa so teksti, ki bi se ukvarjali z inovacijami v socialnem delu, ki niso neposredno povezane z uporabniki oz. zagotavljanjem storitev uporabnikom. Izjeme so (vsaj v določeni meri) starejše delo avtoric Zaviršek, Zorn in Videmšek (2002) ter novejši deli Rape Žiberna (2013) in Platiša (2013). V delu z naslovom *Inovativne metode v socialnem delu: Opolnomočenje ljudi, ki potrebujejo podporo za samostojno življenje* avtorice (Zaviršek, Zorn in Videmšek, 2002) predstavijo vrsto metod dela z uporabniki, med njimi pa tudi t. i. metodo asertivnosti, ki s področja zagotavljanja storitve, načina dela posega tudi na področje skrbi zase pri pomagajočih in odnose v službah, ki pomagajo. V obeh delih iz leta 2013 (Rape Žiberna in Platiša) pa je predstavljen (kot inovacija) nov način spremljanja dela (monitoring) za (samo)evalvacijo dela pomagajočih.

Ali to, da obstaja razmeroma malo del, ki povezujejo inovacije in socialno delo, pomeni, da se inovacije v socialnem delu pač ne dogajajo? Odgovor na to vprašanje je: nikakor ne. O tem se bralka/bralca lahko prepriča že, če na hitro preleti zadnje letnike revije *Socialno delo*. V njej je namreč moč zaslediti več poročil in člankov (npr. Mešl, 2010; Videmšek, 2012; Kuhar in Kobal Tomc, 2012; Flaker, 2013), ki pričajo o tem, da se v slovenskem socialnem delu inovacije pojavljajo dokaj pogosto, pogosti so tudi njihovi opisi, zelo redko pa so predstavljene novosti konceptualizirane skozi prizmo inovacijske teorije. Dela, ki se pojavljajo, poročajo večinoma o inovacijah, ki sodijo v t. i. drugi pogled (Rape Žiberna, 2013, str. 34) in zadevajo predvsem uporabnike, redka pa so besedila, projekti, ki bi se ukvarjali (s konceptualizacijo novosti, inovacije) s samo organizacijo storitev (vodenjem, zapisovanjem, medsebojnimi odnosi v organizacijah, kjer delajo pomagajoči). Prav pri zadnjem menim, da nam lahko zelo pomaga (tako v praksi – pri izvajanju, kot tudi v teoriji, kot priporočila) že obstoječa (v manjšem delu tudi predstavljena) organizacijska, inovacijska teorija (npr. kako se lotiti določenih sprememb/inovacij v organizaciji, na kaj je treba biti pri kakšnem tipu sprememb/inovacij še posebej pozoren).

Sklepne ugotovitve

Ob pregledu organizacijske, natančneje inovacijske teorije sem opazila, da ima ta velik potencial tudi za socialno delo. Tako me je presenetilo razmeroma majhno število tekstov, tako v tujini (izjema so dela avtorjev Osborne in Brown),

predvsem pa v Sloveniji, ki se teoretsko in raziskovalno resneje ukvarjajo z inovacijami v socialnem delu. V Sloveniji se sicer predvsem Dragoš, Zaviršek in Flaker (v preteklosti) občasno, s svojimi deli, dotaknejo tudi tega področja, vendar že več kot desetletje in pol v reviji *Socialno delo* o inovacijah ni prispevkov, ki bi to eksplicirali bodisi v naslovu bodisi med ključnimi besedami prispevka. Vse to kljub temu, da se tako praksa in metode socialnega dela nenehno razvijajo, izpopolnjujejo in da se neprestano v socialnem varstvu in socialnem delu kot odziv na različne potrebe uporabnikov pojavljajo nove oblike storitev, programov, oblik pomoči. Tako gre v tem primeru bolj za teoretski in konceptualni manko – povezan z inovacijami v socialnem delu – kot pa za to, da se te v resnici ne bi dogajale in »živele« v socialnem delu. Morda pa tudi socialne delavke in delavci na novosti, ki jih v svoje delo uvajajo, ne gledajo kot na inovacije¹⁰. Menim, da bi jim takšen pogled oz. razumevanje novosti, ki jih uvajajo, skozi prizmo teorij inovacij lahko olajšalo uvajanje novosti in jih po drugi strani bolj pripravilo na to, kaj lahko pričakujejo in na kaj naj bodo pozorni. Obstaja kar nekaj uporabne literature (sicer žal še ne v slovenščini), ki obravnava specifično inoviranje v neprofitnem sektorju (npr. Light, 1998; Osborne in Brown, 2005). Če takšno inoviranje primerjamo s tistim iz profitnega sektorja, je morda še največja razlika odnos do tveganja. V profitnem sektorju se menedžment pri inovaciji odloča med potencialnim dobičkom in potencialno izgubo, ki jo utegne prinesiti inovacija, neprofitni sektor pa mora potencialna tveganja sprejemati še odgovorneje, saj ni v igri zgolj dobiček.

Do zdaj (v tujini) opravljene raziskave ugotavljajo, da mora za uspešno uvedbo novosti oz. inovacije ta imeti določeno prednost pred obstoječim stanjem, po drugi strani pa mora biti tudi kompatibilna z obstoječim stanjem (v katerega se uvaja). Raziskave za enkrat kažejo tudi, da ne obstaja določena lastnost organizacije (npr. velikost), ki bi določala inovacijsko sposobnost organizacije – tako je uspešna uvedba inovacij možna tako v manjših organizacijah, brez hierarhične strukture, kot tudi v organizacijah s hierarhično strukturo. Kot ugotavljata tudi Dragoš (1996) in Zaviršek (1996), pa ima ključno vlogo pri inoviranju posameznik (v za to primernem okolju). Prav tako je možno uspešno uvesti v delo ideje inovacij, ki pridejo »od zgoraj« (npr. vodstvo organizacij), in tiste, ki pridejo »od spodaj« (npr. od uporabnikov ali praktikov). Raziskava, opravljena na zaposlenih v slovenskih nevladnih organizacijah (Rape Žiberna, 2013), pa je (v skladu z ugotovitvami iz tujine) pokazala tudi, da ni nujno, da bo inovacija (kljub prednostim, ki jih prinaša) dojeta kot nekaj pozitivnega, in da samo sodelovanje pri oblikovanju in uvajanju inovacije ne zagotavljata, da pri zaposlenih (socialnih delavkah in delavcih ter drugih) ne bo odporov do inovacije oz. da jo bodo sprejeli. Je pa treba – glede na značilnosti inovacije (pri tem nam morda lahko pomaga tudi ta prispevek) in organizacije (v katero se ta uvaja) – prilagoditi uvajanje oz. menedžiranje inovacije. Tako je dobro, da tisti, ki uvajajo inovacijo, posedujejo ustrezna menedžerska znanja in izberejo ustrezen in premišljen pristop za uvajanje inovacije.

Tema inovacij bo morda v prihodnosti bolj v ospredju tudi v delih o socialnem

¹⁰ To se je delno pokazalo tudi v kvalitativni raziskavi, opravljene na zaposlenih v neprofitni organizaciji v Sloveniji (Rape Žiberna, 2013).

varstvu in torej tudi o socialnem delu, tako zaradi gospodarske krize, ki smo ji bili priče, kot tudi zaradi Resolucije o nacionalnem programu socialnega varstva (2013), ki kot eno osnovnih načel poudarja inovativnost in jo tako določa kot politični imperativ (Osborne in Brown, 2005, str. 186–187). To pa lahko, kot opozarjata tudi Osborne in Brown (2005), na inoviranje in inovacije v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu vpliva tako negativno kot pozitivno.

Viri

- Abernathy, W., Clarke, K., & Kantrow, A. (1983). *Industrial renaissance*. New York: Basic Books.
- Best, H. M. (1990). *The new competition: Institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Harvard University Press.
- Borins, S. (2001). Innovation, success and failure in public management research: Some methodological reflections. *Public Management Review*, 3(1), str. 3–18.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2008). *Socialno delo z družino*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, Univerza v Ljubljani.
- Damanpour, F. (1996). Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 7(2), str. 150–175.
- Davila, T., Epstein, J. M., & Shelton, R. (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Dragoš, S. (1996). Kontekstualizacija socialnih inovacij. *Socialno delo*, 35(2), str. 159–175.
- Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. (ur.) (2004). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- 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. (2013). Odtis Iz-hoda. *Socialno delo*, 52(2–3), str. 189–194.
- Flaker, V., Rode, N., Jurančič, I., Vončina, M., Škerjanc, J., Kavar-Vidmar, A., Zaviršek, D., Kastelic, A., Videmšek, P., Zorn, J., Zupančič, D., Cigler, M., & Šircelj, J. (1999). *Oblike bivanja za odrasle ljudi, ki potrebujejo organizirano skrb in podporo: Analiza in predlog ukrepov* (Raziskovalno poročilo). Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Flaker, V., Jurančič, I., Kresal, B., Nagode, M., Rode, N., Škerjanc, J., Humljan Urh, Š., Videmšek, P., & Zaviršek, D. (2004a). *Individualiziranje financiranja storitev socialnega varstva: Načrt pilotskega projekta uvajanja neposrednega financiranja* (Fazno poročilo pred začetkom eksperimenta). Ljubljana: Inštitut za socialno varstvo v sodelovanju s Fakulteto za socialno delo.
- Flaker, V., Mesec, B., Čačinovič Vogrinčič, G., Urek, M., Kobal, L., Osredkar, R., Grebenc, V., Rapoša Tajnšek, P., Rode, N., & Šugman Bohinc, L. (2004b). Kontekstualne metode v socialnem delu (Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta v letu 2004). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, Univerza v Ljubljani.
- Jaskyte, K. (2002). *Organizational culture and innovation in nonprofit human service organization* (Doctoral dissertation). Alabama: University of Alabama.
- Johnson, N. (1987). *The welfare state in transition: The theory and practice of welfare*

pluralism. Brighton: Wheatsheaf.

- Horbach, J. (2005). Methodological aspects of an indicator system for sustainable innovation. V J. Horbach (ur.), *Indicator systems for sustainable innovation*. New York: Heidelberg, Springer (1–19).
- Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu (1995). Pridobljeno 5. 9. 2013 s <http://www.soczborsl.si/PDFji/Predstavitev/kodeks.pdf>.
- Kodeks etike socialnih delavk in delavcev Slovenije (2006). Pridobljeno 8. 7. 2013 s <http://www.fsd.uni-lj.si/mma/Kodeksa%20etike%20SV%20in%20SD/2008061613431167>.
- Kolarič, Z. (2003). Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa*, 40(1), str. 37–56.
- Kuhar, M., & Kobal Tomc, B. (2012). Razvoj družinskih centrov v Sloveniji. *Socialno delo*, 51(4), str. 217–222.
- Light, P. C. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. San Francisco: Jossey-Brass Publishers.
- Likar, B., Križaj, D., & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesec, B. (1992). *Menedžment in organizacija v socialnem delu* (izbrana poglavja). Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mešl, N. (2010). Socialno delo z družino: Uporaba in soustvarjanja znanja v praksi. *Socialno delo*, 49(1), str. 1–10.
- Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D., & Vallee, R. (2000). *Di-aleksična in druge mekosistemske teorije (podlage za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Mulej, M., & Ženko, Z. (2002). Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. V *Od invencije do inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005 (1998). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije. Pridobljeno 27. 8. 2013 s http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/npsv_05_splet.pdf.
- Osborne, P. S. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations* 51(9), str. 1133–1154.
- Osborne, P. S., & Brown K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. London, New York: Routledge.
- Ovsenik, M., & Mekinc, J. (2002). Uspešnost pridobivanja sredstev v nepridobitnih organizacijah. *Socialno delo* 41(3–4), str. 183–197.
- Payton, R. L. (1989). Philanthropic values. V R. Magat (ur.). *Philanthropic giving*. New York: Oxford University Press (29–45).
- Perri, O. (1993). Innovation by nonprofit organizations: Policy and research issues. *Non-profit Management and Leadership*, 3(4), str. 397–414.
- Platiša, I. (ur.) (2013). Uvajanje inovativnih sistemskih rešitev na področju sociale (Zbornik projekta). Pridobljeno 18. 8. 2017 s http://zdt.si/uploads/zdtslo/public/document/259-zbornik_projekta_final_verzija_sl.pdf.
- Rape Žiberna, T. (2013). *Uvajanje evalvacij v organizacije, ki izvajajo socialnovarstvene pro-*

- grame* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020 (2013). *Ur. l. RS*, št. 39/2013.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovation* (Fifth edition). New York: Free Press.
- Rogers, E., & Shoemaker, F. (1971). *The communication of innovation*. New York: Free Press.
- Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture – the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), str. 346–367.
- Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija: Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Taylor, J., & McAdam, R. (2004). Innovation adoption and implementation in organizations: A review and critique. *Journal of General Management*, 30(1), str. 17–38.
- Videmšek, P. (2012). Uporabniško raziskovanje kot produkcija znanja. *Socialno delo*, 52(1–3), str. 115–126.
- Zakon o socialnem varstvu (2007). *Ur. l. RS*, št. 3/2007 - uradno prečiščeno besedilo 2, 23/2007 - popr., 41/2007 - popr., 114/2006 - ZUTPG, 57/12.
- Zaviršek, D. (1996). Socialne inovacije v socialnem delu: Vizija ali iluzija devetdesetih? *Socialno delo*, 35(1), str. 31–39.
- Zaviršek, D., Zorn, J., & Videmšek, P. (2002). *Inovativne metode v socialnem delu: Opolnočenje ljudi, ki potrebujejo podporo za samostojno življenje*. Ljubljana: Študentska založba (Scripta).