

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Grmšek

Analiza kakovosti dela Centra za socialno delo Krško

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Grmšek

Mentor: izr. prof. dr. Miro Haček

Analiza kakovosti dela Centra za socialno delo Krško

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

*Iz srca hvala gre mojim staršem in bratu
za vsako najmanjšo življenjsko modrost,
za finančno podporo in ljubezen,
mentorju za usmerjanje in izčrpno pomoč pri pisanju in
nenazadnje velika hvala mojemu Mihi
za vso podporo in pomoč,
saj se je tako svet zdel enostavno lepši, prijaznejši...*

Analiza kakovosti dela Centra za socialno delo Krško

Menedžment in upravljanje v javnem sektorju se v precejšnji meri razlikujeta od menedžmenta v zasebnem sektorju. Razlog za to, je predvsem v različnem načinu dela in dejstvu, da ukrepi, ki delujejo v zasebnem sektorju, niso vedno primerni za uporabo na področjih dela v javnem sektorju. To se odraža tudi pri samem merjenju kakovosti, saj je kakovost storitev v javnem sektorju mnogokrat težje meriti kot v zasebnem, saj gre v večini primerov za neprofitne dejavnosti in ne obstajajo kvantitativna (predvsem finančna) merila, ki olajšajo postopke merjenja kakovosti. Na svojem praktičnem primeru bom skozi diplomsko nalogo preverjala kakovost opravljenih storitev Centra za socialno delo Krško. V okviru tega bom predstavila delovanje centra in njegove dejavnosti, ter še posebej izpostavila težave, s katerimi se center pri svojem delovanju sooča, kar se kaže kot posledica neučinkovitih menedžerskih metod dela in neprilagojenosti meril in standardov dela za neprofitne in socialno obarvane storitve, ki potrebujejo prilagojene postopke in standarde dela.

Ključne besede: menedžment v javnem sektorju, center za socialno delo, menedžment kakovosti, kakovost opravljenih storitev.

Quality Analysis of the Social Work Centre Krško

Management of the public sector differs tremendously from the management of the private sector. The reason for that difference lies mainly in the distinct forms of work and the fact that measures taken in the private sector not necessarily apply to the fields of the public sector. The difference is also notable while measuring quality. The quality of the public sector is much more difficult to measure than the quality of the private sector since we have mostly non-profit activities and there are no quantitative (especially financial) criteria, which would make the process of measuring quality much easier. Based on a practical example, I will test the service quality of the Social Work Centre Krško throughout this diploma paper. I will present the work of the Centre and its activities and especially point out the problems the Centre encounters on a daily basis. These problems are the result of inefficient work managing methods, unadjusted criteria and work standards for non-profit and social services. These services need individualized procedures and work standards.

Key words: public sector management, social work Centre, quality management, service quality.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	7
1.1 Predstavitev izbranega vidika raziskovanja.....	7
1.2 Teoretična izhodišča.....	9
1.3 Zvrst raziskave.....	9
2 METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI DEL	11
2.2 Raziskovalna vprašanja.....	11
2.3 Hipoteza.....	12
2.4 Kriteriji in standardi raziskovanja.....	12
2.5 Raziskovalne metode in tehnike.....	14
3 TEORETIČNI DEL	16
3.1 Uprava.....	16
3.2 Javna uprava.....	17
3.3 Državna uprava.....	17
3.4 Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.....	19
3.5 Skupnost centrov za socialno delo (SCSD).....	21
3.6 Centri za socialno delo.....	23
3.7 Uvajanje Novega javnega menedžmenta in kakovost dela v neprofitnem sektorju... ..	24
3.8 Menedžment kakovosti.....	25
4 RAZISKOVALNO – EMPIRIČNI DEL	28
4.1 Potek raziskovanja.....	28
4.2 Center za socialno delo Krško.....	28
4.3 Analiza posameznih uporabljenih zvrsti javnega menedžmenta pri delu v Centru za socialno delo Krško.....	30
4.4 Številozaposlenih na Centru za socialno delo Krško in njihova izobrazb. struktura .	32
4.5 Gibanje brezposelnosti v Občini Krško in Kostanjevica na Krki.....	33

4.6 Gibanje obsega podeljenih sredstev s strani Centra za socialno delo Krško.....	34
4.7 Obremenjenost zaposlenih.....	34
4.8 Preverjanje kakovosti v Centru za socialno delo Krško.....	36
4.9 Analiza anket zadovoljstva strank.....	37
4.10 Raziskovalne ugotovitve.....	40
5 ZAKLJUČEK.....	41
6 LITERATURA.....	43
PRILOGA A: Intervju z direktorico Centra za socialno delo Krško, go. Marjano Sečen, višjo svetovalko.....	46
PRILOGA B: Intervju z direktorico Centra za socialno delo Krško, go. Marjano Sečen, višjo svetovalko.....	52
KAZALO TABEL	
TABELA 1.1: ZVRST POLICY ANALIZE.....	10
TABELA 2.1: KRITERIJI IN STANDARDI RAZISKOVANJA.....	13
TABELA 4.1: ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA CSD KRŠKO IN NJIHOVA IZOBRAZBENA STRUKTURA	32
TABELA 4.2: STOPNJA BREZPOSELNOSTI V OBČINI KRŠKO IN KOSTANJEVICA NA KRKI TER SPLOŠNO V SLOVENIJI OD LETA 2008 DO LETA 2010.....	33
TABELA 4.3: OBSEG PODELJENIH SREDSTEV S STRANI CENTRA ZA SOCIALNO DELO KRŠKO OD LETA 2008 DO LETA 2010.....	34
TABELA 4.4: ŠTEVILO ZAPOSLENIH V REDNI DEJAVNOSTI IZ LETA 2008: DEJANSKO STANJE VS. NORMATIVI.....	35
KAZALO SLIK	
SLIKA 3.1: SESTAVA DRŽAVNE UPRAVE.....	19
SLIKA 3.2: SESTAVA MINISTRSTVA ZA DELO, DRUŽINO IN SOCIALNE ZADEVE.....	20
SLIKA 4.1: USTREZNA HITROST REŠEVANJA POSTOPKOV.....	38
SLIKA 4.2: IZVAJANJE STORITEV V SKLADU Z OBLJUBAMI.....	38
SLIKA 4.3: REŠEVANJE ZADEV NA ENEM MESTU.....	39
SLIKA 4.4: ZNANJE ZAPOSLENIH, KI IZVAJAJO STORITVE.....	39

1 UVOD

Centri za socialno delo so institucije, kjer se stroka socialnega dela v največji meri izkazuje kot avtonomna stroka z jasnimi, tako teoretičnimi, kot praktičnimi izhodišči (Center za socialno delo Ljubljana - Šiška 2011). Njihova naloga je predvsem preprečevanje in odpravljanje socialnih stisk in težav, njihovo delo pa obsega tudi naloge s področja družinskih prejemkov. Torej gre za izredno občutljivo področje delovanja, ki je pomembno za dobrobit posameznikov in dostojno eksistenco vsakega posameznega državljana. Zato si morajo vsi zaposleni, kot tudi vodstvo in celotna državna struktura prizadevati za to, da bodo storitve na področju socialnega varstva čim bolj kakovostne in bodo na hiter, sistematičen in profesionalen način reševale stiske ljudi. Zato se vse bolj pojavlja tendenca po uporabi menedžmenta v javni upravi, katerega del je tudi spremljanje delovanja organizacij, kar je nujno za ugotavljanje njihove učinkovitosti in uspešnosti, hkrati pa lahko uspešnost in učinkovitost tudi povečuje.

1.1 Predstavitev izbranega vidika raziskovanja

Skupnost centrov za socialno delo je bila ustanovljena na podlagi 52. člena Zakona o zavodih konec leta 1996 s sklepom skupščine Skupnosti centrov za socialno delo Slovenije. V Skupnost CSD se povezuje 62 centrov za socialno delo na območju Republike Slovenije (Skupnost CSD 2011). V sklopu svoje diplomske naloge pa bom analizirala in raziskala kakovost delovanja Centra za socialno delo Krško, ki pokriva dve občini, Krško in Kostanjevico na Krki. Njihove dejavnosti so javna pooblastila, prva socialna pomoč, socialno varstvene storitve, razvojni in preventivni programi, programi javnih del, enote pomoči na domu, zavetišče in storitve po pogodbi (CSD Krško 2009). Pri svoji raziskavi pa se bom osredotočila na splošno oceno kakovosti storitev v sklopu celotnega CSD-ja.

To področje dela bo tako temelj in bistvo moje diplomske naloge, okrog katere bom postavila teoretične temelje, oblikovala teorije in skušala uresničiti raziskovalne cilje ter tekom svojega pisanja priti do konkretnih ugotovitev in morebitnih koristnih nasvetov za boljše delovanje centra.

Moja diplomska naloga je zgrajena iz petih delov. V prvem, uvodnem delu, so predstavljena teoretična izhodišča in izbrani vidik raziskovanja. V drugem delu, metodološko-teoretičnem delu, imam zapisane cilje diplomskega dela, oblikovana raziskovalna vprašanja in hipotezo ter postavljene kriterije in standarde raziskovanja ter izbrane raziskovalne metode in tehnike. Tretji del v celoti predstavlja nabor in predstavitev izbrane teoretične podlage. Le ta zajema sestavo javne uprave, državne uprave, strukturo ministrstva za delo, družino in socialne zadeve in umestitev centra za socialno delo v državno strukturo. V teoretičnem delu pa sem predstavila tudi kakovost storitev v javnem sektorju in načinih za merjenje, torej sem se bolj posvetila temam s področja menedžmenta v javni upravi. Temu delu pa sledi popolnoma raziskovalno obarvano poglavje. V začetku omenjenega dela sem predstavila potek raziskovanja, kateremu sledi predstavitev Centra za socialno delo Krško. In sicer sem predstavila sam center, dejavnosti, področje delovanje, organizacijsko strukturo, v nadaljevanju pa še težave s katerimi se sooča pri svojem delu. V tem okviru so me zanimale predvsem posamezne zvrsti javnega menedžmenta pri delu v Centru za socialno delo Krško. Prav tako sem v raziskovalnem delu preverjala gibanje števila zaposlenih, njihovo izobrazbeno strukturo, obseg podeljenih sredstev (torej konkretnije, kako se je spreminjal obseg podeljenih sredstev po posameznih vrstah pomoči) in gibanje stopnje nezaposlenosti v obeh občinah na področju katerih center deluje. Hkrati pa sem se v tem poglavju ukvarjala tudi z analizo anket zadovoljstva uporabnikov in pregledala obremenjenost zaposlenih v primerjavi s postavljenimi normativi. V zaključnem delu pa sem skušala predlagati določene prijeme in ukrepe, ki bi utegnili dodatno izboljšati kakovost delovanja Centra za socialno delo Krško in ponujenih socialno varstvenih storitev. Prav tako pa sem podala tudi sklep glede hipotez in raziskovalnih vprašanj. Diplomsko nalogo pa zaključujem s seznamom literature in prilog.

Glavni raziskovalni namen moje diplomske naloge je analizirati nivo kakovosti storitev v javnem sektorju na področju socialnega varstva na izbranem konkretnem primeru Centra za socialno delo Krško, predvsem z vidika obremenjenosti posameznih zaposlenih in vpliv le tega na kakovost izvajanih storitev. V ta namen bom pregledala spekter teorije s področja menedžmenta v javni upravi, saj lahko relevantnost svoje raziskave dosežem le s širokim naborom ustrezne literature in primerne raziskovalne naravnosti.

S svojim diplomskim delom želim opozoriti na probleme, s katerimi se pri svojem delu soočajo centri za socialno delo in poudariti potrebo po večjem in uspešnejšem sodelovanju širšega spektra institucij s področja socialnega varstva, saj le to omogoča visoko raven kakovosti opravljenih storitev.

Pred samim začetkom raziskovanja pričakujem, da mi bo uspelo pridobiti vse zastavljene raziskovalne podatke in uporabiti vse navedene raziskovalne metode in tehnike. Pričakujem tudi relevantne odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in potrditev oz. zavrnitev zastavljene hipoteze.

1.2 Teoretična izhodišča

Skozi svojo diplomsko nalogo se bom opirala na sledeče teorije:

- zvrsti policy analize (Pal 1987),
- kriteriji in standardi raziskovanja (Vedung 2005; Kustec Lipicer 2009),
- finančni menedžment (Hughes 2003),
- human resource management (Svetlik 2001),
- management kakovosti (Žurga 2000; 2001; 2004 in 2008; Hrovatin 2001, Pečar 2001; Kovač 2002),
- menedžment nevladnih organizacij (Jelovac 2001).

1.3 Zvrst raziskave

Po Palu obstajata dve zvrsti policy analize in sicer akademska, ki je opisno pojasnjevalna (znanje »o« policy procesu) in uporabna, ki pa je svetovalna (znanje »v« policy procesu) (Pal 1987,2).

Tabela 1.1: Zvrst policy analize

zvrst policy analize	AKADEMSKA P.A.	APLIKATIVNA P.A.
----- značilnosti analize	opisno pojasnjevalna znanje o policy procesu	svetovalna znanje v policy procesu
osredotočenost	teorija; odkrivanje vzročnih zvez; oblikovanje tipologij	posamična policy; posamični policy problemi
način analize	razlaga	vrednotenje
cilj	razumevanje javnih politik	spreminjanje javnih politik
izbor raziskovalnih problemov	neodvisen	določi klient
časovno obdobje izvajanja policy analize	relativno dolgo (1 leto in več)	kratko
vrednotna usmerjenost	težnja k znanstveni objektivnosti (glede na kriterij ponovljivosti)	sprejemanje vrednot klienta; zagovarjanje izboljšav javnih politik

Vir: Fink Hafner (2001, 58).

Pri preučevanju kakovosti delovanja Centra za socialno delo Krško bo moja raziskava uporabniško naravnana, svetovalna, saj se bom pri analizi osredotočala na posamičen policy problem o katerem bom skušala oblikovati spoznanja. V razmeroma kratkem času bom analizirala kakovost opravljenih storitev centra za socialno delo in skušala podati alternativne predloge, ki bi izboljšali trenutno situacijo na področju socialno varstvenih storitev in ki bi odpravili večje težave, s katerimi se soočajo zaposleni pri svojem delu.

2 METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI DEL

2.1 Cilji diplomske naloge

Cilji mojega diplomskega dela so:

- Analizirati kakovost storitev v javnem sektorju na področju socialnega varstva na konkretnem primeru Centra za socialno delo Krško, pri čemer se bom osredotočila na skupek vseh storitev, ki jih ponuja in opravlja Center za socialno delo Krško (analiza bo potekala v smislu pregleda obremenjenosti posameznih delavcev in vpliv le tega na kakovost izvajanih storitev),
- podati alternativne predloge oziroma rešitve ob morebitni ugotovitvi slabše kakovosti opravljenega dela,
- podati odgovore na raziskovalna vprašanja,
- uporabiti raziskovalne ugotovitve za potrditev oziroma zavrnitev zastavljene hipoteze.

2.2 Raziskovalna vprašanja

V diplomski nalogi bom skušala odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

- Ali se je obseg dela na posameznega delavca povečal v zadnjem času kot posledica gospodarske krize in s tem vplival na kakovost opravljenih storitev Centra za socialno delo?
- Ali je dejansko število izvajalcev glede na število uporabnikov socialno varstvenih storitev v skladu z postavljenimi normativi s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve?
- Kakšno je gibanje nezaposlenosti v občinah Krško in Kostanjevica na Krki?
- Ali lahko elementi menedžmenta v javni upravi pripomorejo k bolj kakovostnemu opravljanju dela centrov za socialno delo?

2.3 Hipoteza

V namen izdelave svoje diplomske naloge sem si postavila eno hipotezo. Le ta temelji na moji predpostavki, da se je zaradi gospodarske krize, ki je doletela celoten svet kot tudi Slovenijo, povečala potreba po socialni pomoči in nasploh po vseh storitvah socialno varstvene narave. Iz tega torej izhaja moje prepričanje, da se je v zadnjem času povečal obseg dela socialnim delavcem in iz tega razmišljanja izpeljujem sledečo hipotezo:

H1: Povečanje obsega dela na posameznega zaposlenega v Centru za socialno delo Krško vpliva na kakovost njegovega dela v negativnem smislu, kar ima za posledice nezadovoljstvo uporabnikov in bi zato bile potrebne spremembe v organizaciji dela in dodatne pomoči centru, predvsem v smislu kadrovskih okrepitev.

2.4 Kriteriji in standardi raziskovanja

Kriteriji raziskovanja so tiste lastnosti in faktorji preučevanega fenomena, ki so kritični za analizo njegovega uspeha. Kriteriji raziskovanja so pogosto imenovani tudi dimenzije vrednosti oz. zaslug (dimensions of merit) – lastnosti, posebnosti, značilnosti, vtisi o preučevanem fenomenu, ki jih preučujemo z namenom ugotoviti, kako dobri, ali pa kako cenjeni, učinkoviti, pozitivni itd. so (Vedung 2005, 248; Kustec Lipicer 2009, 128).

Moje preverjanje in analiziranje kakovosti bo tako temeljilo na dojetanju kakovosti kot skladnosti in ujemanja z zahtevami uporabnikov teh storitev in skozi skladnostjo s postavljenimi normativi oziroma standardi. Kriterij za merjenje kakovosti organizacij javnega sektorja mora zato biti vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov (Hrovatin 2001, 38).

Tako sem si izbrala sledeče kazalce kakovosti:

- obremenjenost zaposlenih - normativi proti dejanskemu stanju;
- zadovoljstvo strank z opravljenimi storitvami (znotraj tega sem dala poudarek na: ustrezno hitrost reševanja postopkov, izvajanje storitev v skladu z obljubami, reševanje zadev na enem mestu, znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve in prizadevanje zaposlenih, da zadovoljijo potrebe stranke).

Tabela 2.1: Kriteriji in standardi raziskovanja

KRITERIJI RAZISKOVANJA	STANDARDI RAZISKOVANJA
DESKRIPTIVNI: Zadovoljstvo strank z opravljenimi storitvami	Kako so ljudje zadovoljni s storitvami Centra, saj se kakovost dela odraža tudi kot skladnost dela z zahtevami uporabnikov.
PRESKRIPTIVNI: Število zaposlenih	Ustrezno število zaposlenih v CSD Krško bi pomenilo večjo kakovost dela, saj bi se s tem povečalo število rešenih primerov in ažurnost reševanja socialnih stisk.

Vir: lastna raziskava.

Kot je razvidno že iz preglednice ločimo med dvema vrstama kriterijev raziskovanja (Vedung v Kustec Lipicer 2009, 128–129):

- deskriptivni: raziskovalec kot kriterije raziskovanja izbere vrednote drugih, kar pomeni, da za raziskavo uporabi že napisane kriterije (Kustec Lipicer 2009, 128),
- preskriptivni: raziskovalec samostojno predlaga hierarhijo vrednosti, kar pomeni, da sam izbere kriterije (Kustec Lipicer 2009, 129).

2.5 Raziskovalne metode in tehnike

Za izdelavo svoje diplomske naloge bom uporabila sledeče metode in tehnike:

- **Analiza virov:**

Primarni – v mojem primeru je pravna podlaga za preučevano področje Zakon za socialno delo, Zakon o socialnem varstvu, Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2010 do 2014...

Sekundarni – sekundarno analizo bom uporabila za vzpostavitev teoretičnih temeljev in konceptov za pridobitev večjega nabora podatkov z analiziranega področja ter za lažjo in učinkovitejšo nadaljnjo raziskavo. Osredotočila se bom predvsem na izbrano strokovno literaturo in znanstvene članke, ki obravnavajo področje menedžmenta v javni upravi, človeških virov, kakovosti v javnem sektorju... Analiza bo tako obsegala: knjige, poglavja iz zbornikov, članke iz revij, internetne in druge vire. Analiza sekundarnih podatkov pa bo obsegala tudi analizo anket zadovoljstva uporabnikov storitev CSD Krško, ki so bile izvedene s strani študentov Fakultete za upravo za leto 2008.

- **Metodo opisovanja dejstev** bom uporabila za zaporedno zapisovanje, oziroma urejanje podatkov pridobljenih z analizo primarnih in sekundarnih virov, torej opisovala bom teorije in koncepte, na katerih bo slonela diplomska naloga, prav tako pa bom s to metodo predstavila pridobljene raziskovalne rezultate.
- **Študijo primera** bom uporabila pri predstavitvi Centra za socialno delo Krško in njegovih posameznih storitev.
- **Analizo vsebine medijev** se bom lotila predvsem zaradi dejstva da dobim širši in celosten pogled na obravnavano tematiko. S to metodo se bom torej dodatno informirala z dogodki na izbranem področju in pridobila relevantne podatke za mojo analizo.
- **Družboslovni intervju**; z omenjeno metodo bom pridobila relevantne podatke, mnenja in stališča s strani strokovnjakov. Intervjuvala bom direktorico Centra za socialno delo Krško, go. Marjano Sečen, ki bo podala celosten pogled na stanje v CSD-ju, na obremenjenost zaposlenih in na težave s katerimi se zaposleni pri svojem delu soočajo in ki imajo posledično vpliv tudi na uporabnike njihovih

storitev. Pri svojem delu pa bom uporabila tudi intervju opravljen leta 2009, prav tako z direktorico centra, go. Sečen. Z naborom dveh intervjujev v dveh različnih časovnih točkah bom dobila še širši pogled na problematiko in na njeno morebitno (ne)reševanje.

3 TEORETIČNI DEL

3.1 Uprava

Vsi pomembnejši avtorji prikazujejo, da se srečujemo z različnimi opredelitvami pojma uprava in upravljanje, zato se pojavlja vprašanje, kako opredeliti upravo, da bodo dovolj na široko zajete vse njene razsežnosti in razvidne vse njene bistvene značilnosti (Haček in Bačlija 2007, 15). Je pa mogoče opredeliti pojem uprave s strnitvijo bistvenih elementov, ki se v upravi nenehno pojavljajo in zaradi katerih upravo lahko prepoznamo. Osnovne značilnosti uprave so (Rakočević in Bekeš v Haček in Bačlija 2007, 15):

- a) Uprava je posebna dejavnost, ki v povezavi in medsebojni odvisnosti z drugimi uresničuje postavljene cilje določene organizacije. To pomeni, da ni sama sebi namen, temveč da dobi svoj smisel šele znotraj določene organizacije.
- b) V upravo sodijo dejavnosti povezovanja, usklajevanja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja drugih dejavnosti ter dejavnosti v organizaciji z namenom, da se dosežejo določeni cilji. V upravno dejavnost sodi tudi informacijska dejavnost; to je zbiranje, obdelava, analiza in izkazovanje podatkov in informacij. S temi dejavnostmi je uprava vključena v proces odločanja.
- c) Uprava je tudi del celotne dejavnosti upravljanja oziroma odločanja, in to prav z vsemi naštetimi dejavnostmi. Uprava je zato ožji pojem kot uprava v smislu upravljanja oziroma odločanja. Upravne dejavnosti so samo del celotne dejavnosti upravljanja. Pri upravljanju nastopajo tudi drugi, predvsem nosilci odločanja, ki so upravi nadrejeni in ki jim je uprava za svoje delo odgovorna.
- d) Dejavnosti uprave so strokovne dejavnosti, ki se morajo ravnati po zakonih. Za upravo veljajo tudi tehnična pravila, ki izhajajo iz njene strokovne narave, zato ima uprava tudi profesionalno naravo. Tisti, ki opravljajo upravne dejavnosti, morajo imeti ustrezna znanja.

3.2 Javna uprava

Teritorialni, asociativni in funkcionalni upravni sistemi sestavljajo sistem javne uprave (Haček in Bačlija 2007, 25). Vsi trije opravljajo naloge javnega pomena in zagotavljajo javne dobrine, ki so za obstoj družbe nujno potrebne, do njih pa ni mogoče priti z delom posameznikov, pa tudi ne s pomočjo organizacij, ki delujejo po načelih trga, temveč le s pomočjo državnih organizacij in organizacij, ki se vsaj deloma naslanjajo na državo (Haček in Bačlija 2007, 25).

Sistem javne uprave je sestavljen iz štirih področij (Šmidovnik v Haček in Bačlija 2007, 25):

- **državna uprava** je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;
- **lokalna samouprava** je način upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem;
- **javne službe** so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema, ki pa jih iz najrazličnejših razlogov ni mogoče ustrezno zagotoviti s sistemom tržne menjave;
- **javni sektor** temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju deluje.

3.3 Državna uprava

Izvirni pojem državne uprave označuje instrumentalizacijo državne oblasti in države kot posebne oblike družbene organizacije (Haček in Bačlija 2007, 31). Dejavnost državne uprave je v operativnem odločanju in upravnem izvrševanju materialnih predpisov; njena dejavnost se odvija v okviru danih usmeritev. Upravnemu in družbenemu sistemu pa zagotavlja tudi ustrezno pravno stabilnost ob političnih krizah in nestabilnostih (Trpin v Haček in Bačlija 2007, 32).

Temeljna vsebina in dejavnost državne uprave sta njena upravna dejavnost, ki pa ima v državi kot najsplošnejši družbeni organizaciji vrsto specifičnosti in vsebin, ki vplivajo na njene značilnosti. Tako kot pri definiranju pojmov uprave in upravljanja lahko tudi državno upravo opredelimo na veliko različnih načinov, najpogosteje pa jo teoretiki opredeljujejo kot sistem organov, tj. v organizacijskem smislu ali pa v smislu njene dejavnosti oziroma njenih funkcij. Najširše sistemiziranje funkcij državne uprave ločuje med oblastno in neoblastno upravo (Haček in Bačlija 2007, 32).

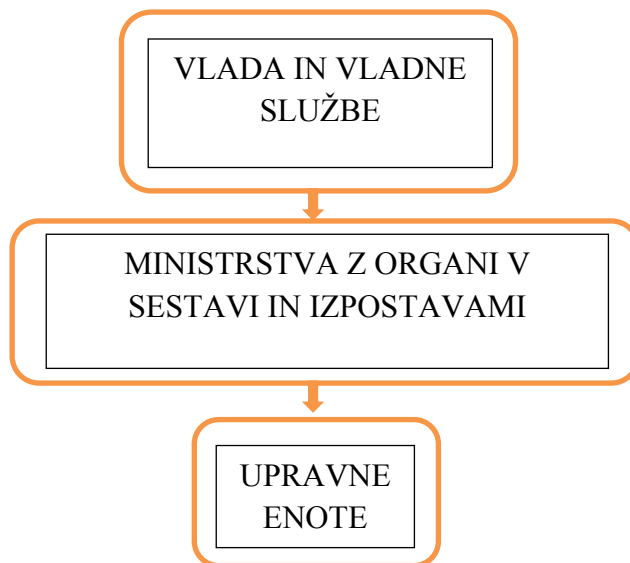
Predvsem spremenjena vloga države in prevzemanja odgovornosti za družbeni razvoj vse bolj pomenita prehajanje iz oblastnega delovanja uprave v neoblastno delovanje. Državna uprava se v sodobni, razviti in demokratični državi vse manj pojavlja v svoji oblastno-nadzorstveni vlogi in vedno bolj postaja instrument urejanja gospodarskih dejavnosti in nosilec javnih služb (Trpin v Haček in Bačlija 2007, 32).

Funkcije državne uprave logično izhajajo iz njene vloge znotraj upravnega sistema. Najsplošneje bi lahko rekli, da ima državna uprava dve glavni funkciji (Haček in Bačlija 2007, 32–33):

- izvrševanje zakonov, državnega proračuna ter drugih političnih odločitev nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti;
- pripravo strokovnih podlag za politično odločanje nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti.

Znotraj teh dveh temeljnih funkcij lahko ločimo več vrst nalog državne uprave. Različni teoretiki so jih klasificirali na različne načine. Rakočević in Bekeš, denimo, ločita eksekutivno, kurativno in servisno funkcijo. Prva zajema izvrševanje zakonov in drugih političnih odločitev, druga skrb oziroma odgovornost za upravno področje, servisna pa strokovne naloge za potrebe nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti (priprava strokovnih podlag za politične odločitve) (Haček in Bačlija 2007, 33).

Slika 3.1: Sestava državne uprave



Vir: Lastna izvedba na podlagi predavanj.

3.4 Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je pristojno za naloge, ki se nanašajo na: položaj, pravice in obveznosti delavcev pri delu in iz dela; dohodkovno politiko in urejanje sistema plač; sistem pokojninskega in invalidskega zavarovanja; kolektivne pogodbe in urejanje odnosov s socialnimi partnerji; politiko zaposlovanja doma in v tujini; preprečevanje dela in zaposlovanja na črno; zavarovanje v času brezposelnosti; položaj in celovito družbeno varstvo invalidov, mladine, otrok in družine; štipendiranje in poklicno izobraževanje; varstvo pri delu; družinsko in demografsko politiko; socialno varstvo in socialno skrbstvo; družbeno pomoč ogroženim posameznikom, družinam in skupinam prebivalstva; usposabljanje otrok z motnjami v razvoju; varstvo oseb, ki niso zmožne skrbeti zase; varstvo družinskih članov, katerih hranilec je v obvezni vojaški službi; varstvo in pravice vojnih veteranov, invalidov in vojnih invalidov, žrtev vojn ter obnovo in vzdrževanje grobov in grobišč vojnih veteranov in žrtev vojn (Vlada Republike Slovenije 2010).

Slika 3.2: Sestava ministrstva za delo, družino in socialne zadeve



Vir: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2011a).

Kot je razvidno iz slike 3.2, znotraj ministrstva deluje tudi direktorat za socialne zadeve. Temeljne usmeritve in mehanizme, ki jih ministrstvo spodbuja na področju socialnega razvoja, je mogoče opredeliti kot politiko, usmerjeno v spodbujanje enakih možnosti in omogočanje družbenega vključevanja na osnovi vlaganja v ljudi ter preverjanja vseh sistemov socialne varnosti in posameznikom prilagojenih ukrepov. Popravki različnih področij in sistema socialne varnosti v širšem smislu so po eni strani usmerjeni v izboljšanje položaja socialno najbolj šibkih skupin v okviru splošne solidarnosti, po drugi strani pa v vzpostavljanje sistemov dodatne socialne varnosti. Direktorat organizira aktivnosti na tem področju prek koordinacije vladnega programa boja proti revščini in socialni izključenosti (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2011b).

Direktorat za socialne zadeve sestavljajo (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2011b):

- sektor za storitve in programe socialnega varstva,
- sektor za analize in razvoj,
- sektor za upravno-pravne zadeve.

Področje socialnega varstva je eden od sklopov socialne varnosti in temelji na socialni pravičnosti, solidarnosti ter na načelih enake dostopnosti in proste izbire oblik. Razvoj javnih služb upošteva nujnost boljše dostopnosti storitev, kakor tudi enakomerno regionalno dosegljivost, individualizacijo storitev in odpravljanje monopolov pri izvajanju javne službe ob racionalnosti v organiziranosti. Sistem socialnega varstva, socialnovarstvene pravice, izvajalce socialnovarstvene dejavnosti in druga sistemska vprašanja ureja zakon. S spremljanjem izvajanja zakona in izboljšavami zakonske ureditve ministrstvo skrbi za to, da je prebivalcem v socialni stiski zagotovljen ustrezen sistem socialnih pomoči, kadar si preživetja ne morejo zagotoviti sami, in ustrezen sistem za nudenje strokovne pomoči in izvajanje varstvenih storitev. V delovno področje sektorja za socialno varstvo pa sodi tudi izvajanje zakona o družbenem varstvu telesno in duševno prizadetih oseb (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2011b).

3.5 Skupnost centrov za socialno delo (SCSD)

Skupnost centrov za socialno delo je bila ustanovljena na podlagi 52. člena Zakona o zavodih konec leta 1996 s sklepom skupščine Skupnosti centrov za socialno delo Slovenije (Skupnost CSD 2011).

V Skupnost CSD se povezuje 62 centrov za socialno delo na območju Republike Slovenije. Le ta skrbi za sprotno oblikovanje in preverjanje ugotovitev, stališč in zahtev, ki prihajajo v Skupnost z lokalne, regijske in državne ravni; organizira različne oblike medsebojnih srečanj in izobraževanj ob izmenjavi izkušenj ter spoznavanju strokovnega izvajanja najrazličnejših dejavnosti centrov; organizira delo pri skupnih projektih in strokovna predavanja; sodeluje pri uveljavljanju skupnih interesov članic pri oblikovanju zakonodaje,

podzakonskih aktov in drugih predpisov, ki zadevajo dejavnost članic, ter pri pripravi izhodišč za izvajanje programov, normativov in cen storitev pri kadrovski in normativni dejavnosti itn.; daje pobude za najrazličnejše programe socialnega varstva in sodeluje pri pripravi izhodišč za pripravo programov socialnega varstva; zastopa člane v odnosih do vlade Republike Slovenije in pristojnih ministrstev, ko gre za zagotavljanje materialnih razmer za delo članic, ter v oblikovanju izhodišč za financiranje dejavnosti članic; sodeluje in zastopa člane v stalnih strokovnih telesih ministrstev, socialni zbornici, sodeluje s poslanci, pa tudi z drugimi strokovnimi združenji ter z občinami; sodeluje pri pripravljajanju in uveljavljanju kolektivnih pogodb ter pri tem zastopa interese članov; z analitično obdelavo podatkov, pripravo razvojnih in drugih konceptov, evalvacij, strokovnih podlag ter ocen, nudi članicam podporo pri uresničevanju skupnih interesov pri doseganju smotrnejših in kvalitetnejših rešitev na področjih organizacije poslovanja, delitve dela, razvoja informacijskega sistema, razvoja CSD; sodeluje s fakultetami in visokimi šolami, ki izobražujejo strokovne delavce na različnih strokovnih področjih dela Centrov, skrbi za razvoj kadrov ter se vključuje v programe tujih izobraževalnih programov; skrbi za enotno oblikovanje cen socialno varstvenih storitev, daje pobude in sodeluje pri oblikovanju in spremembah standardov in normativov socialno varstvenih storitev; nudi strokovno in organizacijsko pomoč Centrom v Skupnosti CSD; seznanjanja širšo javnost z občasnim objavljanjem v strokovnem časopisju ter izdaja glasilo, ki je hkrati oblika posredovanja informacij članicam in izvaja še druge aktivnosti, ki so pomembne za doseg temeljnih ciljev Skupnosti CSD (Skupnost CSD 2011).

Država je z Zakonom o socialnem varstvu (Ur.l. RS 36/04 UPB) Skupnosti centrov za socialno delo Slovenije, poverila, kot javna pooblastila, izvajanje naslednjih nalog (Skupnost CSD 2011):

- da določi katalog nalog, ki jih izvajajo centri za socialno delo in sicer:
 - socialno varstvene storitve,
 - naloge, ki jih izvajajo CSD kot javna pooblastila in
 - naloge, ki jih CSD nalagajo drugi predpisi,

(to področje dejavnosti služi kot podlaga za delovanje enotnega informacijskega sistema socialnega varstva)

- da določi standarde in normative za izvajanje posameznih vrst nalog:
- ki so centrom za socialno delo z zakonom poverjene kot javna pooblastila,
- ki jih centrom za socialno delo nalagajo drugi predpisi.

Prvi Katalog nalog CSD je bil pripravljen 1. aprila 2005 in posredovan MDDSZ v potrditev. Standardi in normativi so bili na podlagi sklepa Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve z dne 23.9.2008 potrjeni. Skupnost centrov za socialno delo Slovenije standarde in normative enkrat letno uskladi, dopolni obseg nalog opredeljenih v Katalogu javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo, glede na spremembe zakonodaje. Najkasneje vsako leto do konca meseca februarja ga predloži pristojnemu ministrstvu v potrditev za tekoče leto (Skupnost CSD 2011).

3.6 Centri za socialno delo

Socialno varstvene storitve lahko opravlja več vrst organizacij in zasebniki. Zakon o socialnem varstvu določa vrste organizacij in drugih nosilcev izvajanja socialno varstvene dejavnosti ter temeljne pogoje za ustanovitev in delovanje ter organizacijo in upravljanje izvajalcev dejavnosti (Bubnov Škoberne 1993, 36). Izvajalci socialno varstvenih storitev so po ZSV lahko (Bubnov Škoberne 1993, 36):

- javni socialno varstveni zavodi,
- drugi socialno varstveni zavodi,
- dobrodelne organizacije,
- organizacije za samopomoč,
- invalidske organizacije,
- zasebniki.

Javni socialno varstveni zavodi opravljajo javno službo in jih je dolžna ustanoviti država prek svojih organov za neposredno izvajanje javne službe. Centri za socialno delo so dolžni opravljati določene dejavnosti in nudijo storitve, za katere so posebej pooblaščen z zakonom, da jih opravljajo (javna pooblastila).

Poleg »obveznih« dejavnosti pa centri lahko opravljajo tudi druge socialno varstvene storitve, ki imajo naravo javne službe (Bubnov Škoberne 1993, 37–38).

Javno pooblastilo je najožje pooblastilo za izvedbo opravila oz. ukrepa, ki ga v neposredno izvajanje centra za socialno delo predpiše posamezen zakon. Oseba vstopa v obravnavo centra sama, zaradi uveljavljanja določenih pravic npr.: do denarne socialne pomoči, družinskih prejemkov, lahko pa center začne z izvajanjem javnega pooblastila po uradni dolžnosti, npr.: zaradi zaščite pravic in koristi otrok in oseb, ki niso sposobne skrbeti zase in svoje premoženje. Pri izvajanju javnih pooblastil uporabljamo strokovne metode dela, ki so svojstvene področju socialnega dela in procesni postopek, ki je določen v zakonu o upravnem postopku (Center za socialno delo Kočevje 2011).

Naloge po zakonu so strokovne naloge, ki jih je država oz. njeni organi zaupala v izvajanje Centru za socialno delo, zapisane so v raznih normativnih aktih (zakonih, pravilnikih, uredbah) strokovni delavci pa jih izvajajo s posebnimi strokovnimi znanji s področju socialnega varstva. Center za socialno delo opravlja naloge, ki so zapisane in podrobneje urejene v približno 50 različnih zakonih in pravilnikih. Vsebinsko pokrivajo vsa področja človekovega življenja, od rojstva do pozne starosti (Center za socialno delo Kočevje 2011).

3.7 Uvajanje Novega javnega menedžmenta in kakovost dela v neprofitnem sektorju

Po mnenju Kooimana in Merlina (1999) so sistemi javne uprave vse bolj kompleksni in podvrženi vse večji količini sprememb, zato se toge birokratske strukture enostavno ne morejo več zadovoljivo odzivati na socialno dogajanje (Rus 2001, 32).

Uvajanje načel NJM-ja se navezuje na novo sodobno organizacijo delovnih procesov, na opredelitev in razmejitev odgovornosti ter pristojnosti, predvsem pa na opredelitev odgovornosti za rezultate, na povečevanje avtonomije organizacije in posameznikov ter ploščenje organizacijske strukture (Žurga v Brezovšek in Bačlija 2010, 83).

Glede na splošno opredelitev menedžmenta lahko zapišemo, da tudi javni menedžment sestoji iz štirih osnovnih prvin: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja pri čemer pomeni (Možina v Žurga 2004, 16):

- **planiranje:** opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo uresničevanje;
- **organiziranje:** ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov in razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev;
- **vodenje:** vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih za ustrezno opravljanje njihovih nalog in doseganje pričakovanih ciljev;
- **kontroliranje:** proces zavestnega pregledovanja doseženega in ustrezno ukrepanje.

Javni menedžment se osredotoča na stranke – odjemalce svojih storitev oziroma izdelkov in na rezultate svojega delovanja (Žurga 2004, 16). Usmerjenost k strankam je težnja po tem, da bi izpolnili pričakovanja stranke, da je njeno naročilo izpolnjeno v opredeljenem času, kakovostno in tudi s primernim odnosom do nje. Usmerjenost k rezultatom pa se osredotoča na opredelitev izdelka ali storitve, to je rezultata posameznega procesa, ter odgovarja na vprašanje, kaj je tisto, kar bo posamezna organizacija in/ali njena enota delala oziroma zagotavljala (Žurga 2004, 16).

3.8 Menedžment kakovosti

Za doseganje ustrezne stopnje kakovosti delovanja in storitev ter za zadovoljevanje potreb in pričakovanj svojih strank mora organizacija vpeljati ustrezen menedžment kakovosti. Pri menedžmentu kakovosti postavimo v ospredje zadovoljstvo svojih strank, kar pomeni, da moramo najprej identificirati različne vrste strank – odjemalcev organizacije (Žurga 2004, 20).

Menedžment kakovosti pokriva različne koncepte. Najbolj znani in najpogosteje uporabljeni so pregledovanje kakovosti, kontrola kakovosti, zagotavljanje kakovosti, celovito obvladovanje kakovosti, menedžment na osnovi časa in reinženiring. Osnovni princip delovanja organizacije pri celovitem obvladovanju kakovosti pa je identifikacija in odpravljanje vzrokov za vsako delovanje, ki je manj kot odlično (Žurga 2004, 20–21).

Načela celovitega obvladovanja kakovosti so (Žurga 2004, 21):

- osredotočenost na zadovoljstvo strank,
- proces izboljševanja kakovosti mora voditi najvišje vodstvo organizacije,
- osredotočenost na stalno izboljševanje,
- dejavna vključenost vseh zaposlenih v proces stalnega izboljševanja,
- nenehno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih,
- poznavanje in uporaba statističnih meto v organizaciji,
- standardizacija,
- poudarek je na preprečevanju defektov in ne na njihovem odkrivanju,
- merila delovanja, ki so skladna s cilji organizacije,
- sodelovanje in vključenost vseh funkcij znotraj organizacije,
- zavedanje potreb notranjih strank,
- bistvena je sprememba kulture.

Konceptualni model za doseganje odlične kakovosti pa zajema naslednja načela (Žurga 2004, 22):

- razumevanje pričakovanj strank,
- le zadovoljni zaposleni bodo pripravljeni zadovoljiti druge,
- potrebno je dejavno vključevanje najvišjega vodstva,
- nenehno izboljševanje slehernega vidika dela in poslovanja mora postati odgovornost vsakega zaposlenega.

Kakovost pa je lahko definirana na več načinov in z več različnih vidikov (Pečar 2001, 248):

- kakovost je ujemanje z zahtevami;
- kakovost je celota lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki temelji na njegovi sposobnosti, da zadovolji določeno potrebo;
- kakovost storitev je taka, da opravi tisto, za kar je predvidena in se odziva na potrebe uporabnika;
- kakovost pomeni zadovoljevanje strank, ne le z izpolnjevanjem njenih pričakovanj, temveč z njihovim preseganjem.

Najširša definicija kakovosti storitve določa storitev kot kakovostno, če opravi tisto, za kar je predvidena in se odziva na potrebe uporabnika (Kovač 2002, 45). Še ena definicija kakovosti je tudi ta, da kakovost pomeni skladnost s specifikacijami, standardi in/ali s pričakovanji strank. V državni upravi to pomeni po eni strani skladnost delovanja s sprejetimi predpisi in po drugi strani skladnost delovanja s pričakovanji državljanov, tj. strank državne uprave oziroma uporabniki njenih storitev (Žurga 2001, 7). Merjenje delovanja je torej treba uvesti na ravni posameznega zaposlenega, v smislu obsega in tudi kakovosti opravljenega dela v enoti časa. Opredeliti je treba posamezne procese in rezultate teh procesov ob upoštevanju, da so stranke – uporabniki posameznih rezultatov – notranje in zunanje. Na tej podlagi lahko ugotavljamo učinkovitost ter kakovost opravljenega dela posameznika, posamezne organizacijske enote, cele organizacije in tudi celotnega sistema državne uprave. Vodje posamezne organizacijske enote in/ali posamezne organizacije z merjenjem delovnih rezultatov in učinkovitosti dobijo tudi pregled nad kakovostjo in sposobnostjo posameznih zaposlenih in se na tej podlagi lahko argumentirano odločajo, komu bodo zaupali izvedbo najzahtevnejših nalog in projektov (Žurga 2008, 32).

Vrednotenje organizacije v državni upravi kot celote in/ali njenih posameznih organizacijskih delov je relativno težko, ker ne obstaja neko krovno merilo njihove finančne uspešnosti. Te organizacije v osnovi niso opredeljene v smislu doseganja finančnih učinkov, pač pa v smislu zagotavljanja poslanstva in storitev, ki jih zagotavljajo (Žurga 2000, 341).

4 RAZISKOVALNO – EMPIRIČNI DEL

4.1 Potek raziskovanja

V svojem raziskovalnem delu bom skušala pridobiti podatke, ki bodo podali odgovore na moja raziskovalna vprašanja in s katerimi bom skušala potrditi oziroma ovreči zastavljeno hipotezo. Prav tako želim v tem delu postaviti morebitne alternativne rešitve za probleme s katerimi se srečuje Center za socialno delo Krško pri svojem delu.

Da bo moje raziskovanje kar se da relevantno, ga bom podkrepila z različnim naborom podatkov. V prvem delu bom predstavila Center za socialno delo Krško, njegove dejavnosti, zakonsko podlago in njihove cilje. Kasneje bom skušala izluščiti posamezne uporabljene zvrsti javnega menedžmenta pri njihovem delu. V nadaljevanju pa bom predstavila pridobljene empirične podatke, in sicer o številu zaposlenih na posameznih enotah in njihova izobrazba, gibanje brezposelnosti v občinah Krško in Kostanjevica na Krki ter na področju celotne Slovenije (podatki za Slovenijo bodo služili zgolj za primerjavo) in obseg podeljenih pomoči v obdobju zadnjih treh let. Prej omenjeni podatki bodo služili predvsem za preverjanje hipoteze v delu, ki govori o naraščanju gospodarske krize in morebitnem povečanju obsega dela na Centru za socialno delo Krško. V prej omenjeni namen, pa sem preverila tudi skladnost postavljenih normativov z dejanskim stanjem zaposlenih na CSD Krško v letu 2008 za področje redne dejavnosti. Nadaljnje raziskovanje pa bo temeljilo na preverjanju kakovosti storitev Centra za socialno delo Krško, kot skladnosti z zahtevami uporabnikov. In sicer bom na podlagi podatkov iz anket zadovoljstva uporabnikov storitev CSD-ja Krško sklepala o kakovosti storitev in zadovoljevanju pričakovanj uporabnikov.

4.2 Center za socialno delo Krško

Center za socialno delo Krško pokriva občini Krško in Kostanjevico na Krki. Po besedah ge. Sečen ima samo stroga enota CSD-ja zaposlenih 17,30 ljudi, kar bi pomenilo, da gre za manjši center, vendar pase skupaj še z vsemi dodatnimi varstvenimi programi, kot so krizni center za otroke in mladostnike, varno hišo, enoto za pomoč na domu, zavetišče za

brezdomce in druge socialno varstvene enote ter programe javnih del, številka zaposlenih dvigne na 58,5 delavcev, kar jih uvršča med srednje centre za socialno delo v Sloveniji (priloga B).

Dejavnosti centra za socialno delo so: javna pooblastila, prva socialna pomoč, socialno varstvene storitve, razvojni in preventivni programi, programi javnih del, enota pomoči na domu, zavetišče in storitve po pogodbi, ki jih izvajajo socialne delavke, psihologinja, sociologinja, pravnica, oskrbovalke na domu, osebe vključene v programe javnih del in prostovoljke ter prostovoljci (CSD Krško 2009).

CSD Krško deluje na območju z 28.216 prebivalcev na podlagi Zakona za socialno delo, Zakona o socialnem varstvu, Resolucije o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2010 do 2014, Zakona o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, Zakona o rejniški dejavnosti, Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, Zakona o štipendiranju, Zakona o družbenem varstvu telesno in duševno prizadetih oseb, Zakona o upravnem postopku, Zakona o kazenskem postopku, Zakona o tujcih in drugih zakonih s področij, ki neposredno ali posredno urejajo področje delovanja zavodov (Poslovno poročilo CSD Krško za leto 2008 v Grmšek 2009, 4–5).

CSD Krško ima dolgoročno zastavljene naslednje cilje :

- izboljšati kakovost življenja upravičencev,
- vzpodbujanje uporabnikov k aktivnejšemu sodelovanju pri zagotavljanju njihove lastne socialne varnosti,
- zagotavljati strokovno podporo in pomoč pri preprečevanju in razreševanju socialnih stisk uporabnikov,
- razvijati strokovne mreže socialnih pomoči,
- poleg redne dejavnosti in izvajanja ukrepov javnih pooblastil pa je zavod izvajal tudi prej omenjene dodatne programe (poslovno poročilo CSD Krško za leto 2008 v Grmšek 2009, 4–5).

4.3 Analiza posameznih uporabljenih zvrsti javnega menedžmenta pri delu v Centru za socialno delo Krško

Human resource management ali upravljanje s človeškimi viri je strateški in usklajen pristop k upravljanju organizacijskih najbolj cenjenih sredstev- ljudi, ki delajo tam in ki posamično in skupno prispevajo k doseganju ciljev podjetja (Wikipedia v Grmšek 2009, 6). HRM je torej (Wikipedia v Grmšek 2009, 6):

- proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje;
- splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je delo uspešno - v zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.

Upravljanje s človeškimi viri obsega ugotavljanje kadrovskih virov, ugotavljanje in načrtovanje kadrovskih potreb, izbor in sprejem kadrov, nameščanje, premeščanje in nadomeščanje kadrov, napredovanje kadrov, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov (Wikipedia v Grmšek 2009,6).

Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju je osrednji del menedžmenta. Človeški viri so v tem sektorju zdaleč pomembnejši od drugih in če organizacija odpove na tem področju, odpove v celoti. In obratno: z dobrim menedžmentom in razvojem človeških virov si ustvarja prednost pred konkurenčnimi organizacijami (Svetlik 2001, 52).

Center za socialno delo Krško ima 58,5 zaposlenih, ki delujejo na več področjih, kar jih uvršča med redke centre v Sloveniji s tako široko zajetimi enotami. Obseg dela na posameznega delavca pa se v njihovem centru konstantno povečuje, kar je tudi posledica časa velike gospodarske krize, ki je izzvala, da se je število izrednih pomoči še povečalo ter je še vedno v porastu, stiske ljudi so vedno večje in problemi s katerimi se ljudje obračajo na njih so vedno težji. Reorganizacija dela v njihovem centru ni bila izvedena, saj kljub povečanemu obsegu dela še vedno opravljajo vse dodatno varstvene programe, kar je predvsem posledica zdravega jedra zaposlenih, ki na nek način delujejo tudi na prostovoljni bazi, da jim uspe opraviti vse zadane obveznosti. V CSD Krško so delavci približno enakomerno obremenjeni, saj temu namenijo tudi veliko časa, se pogovarjajo, analizirajo,

tudi prerazporejajo delavce po posameznih področjih, da zagotovijo kriteriju enakomerne obremenjenosti (priloga B).

Finančni menedžment je najpomembnejši del notranjega državnega menedžmenta. Vsaka vladna aktivnost potrebuje finančna sredstva, da lahko deluje (Hughes 2003, 165). Finance predstavljajo državno središče. Proračun je v glavnem dokument, ki določa izdatke države za določene predmete in cilje. S tem, ko država dodeli določena finančna sredstva za nek namen, in ne za nek drug namen, spreminja obliko družbe (Hughes 2003, 166).

Center za socialno delo Krško se pri svojem delu, poleg kadrovskih problemov oziroma kadrovske podhranjenosti, srečuje še z drugimi problemi, ki so posledica pomanjkanja finančnih sredstev. V CSD Krško opravljajo zelo malo terenskega dela, ki naj bi bila njihova glavna metoda dela, vendar država ne omogoči dovolj avtomobilov, da bi lahko zaposleni dosledno izvajali pomoč na domu, svetovanje in ostalo terensko delo. Še en dodaten razlog za nedosledno izvajanje terenskega dela je pa zopet v pomanjkanju kadra, saj s trenutnim kadrovskim naborom v centru ne uspejo toliko na teren, kot bi sicer mogli, saj se je zaradi krize občutno povečalo delo na samem centru z reševanjem zadev v zvezi z transferji in delavci ne najdejo časa, da bi odšli na teren (priloga A). Problem kadra pa lahko zopet povežemo z neučinkovitim finančnim menedžmentom, saj se centru ne uspe zagotoviti zadostnih finančnih sredstev, da bi lahko učinkovito in v celoti opravljali svoje delo in izpolnjevali svoje poslanstvo.

4.4 Število zaposlenih na Centru za socialno delo Krško in njihova izobrazbena struktura

Tabela 4.1: Število zaposlenih na CSD Krško in njihova izobrazbena struktura

Enote dela	Število zaposlenih	Stopnja izobrazbe: 7/2	Stopnja izobrazbe 7/1	Stopnja izobrazbe 6	Stopnja izobrazbe 5
Redna dejavnost	17,30	13,30	1	1	2
Krizni center	5	5	0	0	0
Varna hiša	1,5	1,5	0	0	0
Pomoč na domu	20,30	1,6	0	0	18,7
Pogodbene storitve za občine	2,20	1,2	0	1	0
Programi	0,20+9 javnih delavcev	0,20	0	0	0
Evropski programi	3 pripravniki	1	2	0	0

Vir: priloga A.

Kot je razvidno iz tabele 4.3 ima Center za socialno delo Krško več enot. Na redni dejavnosti je zaposleno 17,3 strokovnega delavca, na kriznem centru 5 strokovnih delavcev in v varni hiši 1,5 strokovnega delavca. V enoti za pomoč na domu je zaposlenih 20,30 delavca, na pogodbenih storitvah za občine 2,20 delavca, na programih 0,20 in na

evropskih programih delajo 3 pripravniki. To je skupaj 49,50 delavcev. Dodatno pa v centru deluje še 9 javnih delavcev v programih. Iz izobrazbene strukture pa je moč razbrati, da gre za visoko usposobljeno delovno silo, saj stopnja strokovnega dela dosega zelo visoko povprečje, ki znaša v bistvu več kot stopnja 7/1.

4.5 Gibanje brezposelnosti v Občini Krško in Kostanjevica na Krki

Tabela 3.2: Stopnja brezposelnosti v Občini Krško in Kostanjevica na Krki ter splošno v Sloveniji od leta 2008 do leta 2010

Občina	Stopnja brezposelnosti 2008	Stopnja brezposelnosti 2009	Stopnja brezposelnosti 2010
Krško	8,4	10,8	12,7
Kostanjevica na Krki	5,8	8,9	9,4
Slovenija	6,7	9,1	10,7

Vir: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2011).

Iz preglednice je razvidno, da je v obeh občinah, ki sta pod okriljem Centra za socialo delo Krško prihajalo do postopne rasti stopnje brezposelnosti. Stanje v občini Kostanjevica na Krki je nekoliko boljše kot v Krškem, saj imajo stopnjo brezposelnosti nižjo še od slovenskega povprečja. Medtem ko je le ta v občini Krško višja tudi od slovenskega povprečja skozi vsa tri leta, ki so bila izbrana za mojo analizo.

4.6 Gibanje obsega podeljenih sredstev s strani Centra za socialno delo Krško

Tabela 4.3: Obseg podeljenih sredstev s strani Centra za socialno delo Krško od leta 2008 do leta 2010.

Vrsta pomoči	Število pomoči leta 2008	Število pomoči leta 2009	Število pomoči leta 2010
Denarna socialna pomoč	1821	2266	2502
Enkratna denarna socialna pomoč	664	1013	1115

Vir: priloga A.

Iz tabele 4.5 je razvidno, da je število pomoči, tako denarne socialne pomoči, kot tudi enkratne pomoči, iz leta v leto raslo, kar kaže na vse večje stiske ljudi in posledice stopnjevanja gospodarske krize, propadov podjetij in odpuščanj ljudi.

4.7 Obremenjenost zaposlenih

Obremenjenost zaposlenih pa sem preverila na način primerjave med dejanskim stanjem zaposlenih in normativi. Pogledala sem dejansko število uporabnikov v letu 2008 in dejansko število izvajalcev v istem letu ter to primerjala s številom izvajalcev po normativih.

Tabela 4.4: Število zaposlenih v redni dejavnosti iz leta 2008: dejansko stanje vs. normativi.

<u>ŠT. UPORABNIKOV – DEJANSKO</u>	176
<u>ŠT. IZVAJALCEV – DEJANSKO</u>	13
<u>ŠT. IZVAJALCEV PO NORMATIVIH</u>	1 vodja storitve in 20 oskrbovalk na 100 uporabnikov
<u>ŠTEVILO UPORABNIKOV NA IZVAJALCA- DEJANSKO</u>	13,5
<u>ŠT. STROKOVNIH DELAVK- DEJANSKO</u>	0,74 vodje 0,65 koordinatorja
<u>ŠT. STROKOVNIH DELAVCEV PO NORMATIVIH</u>	1 vodja na 200 uporabnikov 1 koordinator na 200 uporabnikov

Vir: priloga A.

Tabela 4.6 nam prikaže pomanjkanje strokovnega kadra na Centru za socialno delo Krško, saj je iz tabele razvidno, da bi bilo potrebno po normativih zagotoviti na 5 uporabnikov enega izvajalca, dejansko stanje pa od tega precej odstopa in sicer je dejansko število uporabnikov na enega izvajalca 13,5.

Iz letnih poročil, iz analize letnih pogovorov s sodelavci in iz obračuna normativov je razvidno, da so vsi delavci na CSD -- redna dejavnost preobremenjeni. Pri pregledu opravljenih nalog in izračunov normativov so na CSD opravili za 43.000 ur storitev in pooblastil, dejansko pa so bili delavci zaposleni 23.000 delovnih ur (priloga A).

4.8 Preverjanje kakovosti v Centru za socialno delo Krško

Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi je nujno za ugotavljanje njihove uspešnosti in učinkovitosti, hkrati pa lahko uspešnost in učinkovitost tudi povečuje. Poleg tega je spremljanje delovanja koristno za testiranje in/ali za izboljševanje prilagodljivosti organizacije (Žurga 2000, 330).

Merjenje delovanja uspešnosti in učinkovitosti je zahtevna naloga za vsako organizacijo, še posebej za organizacije, ki niso profitno usmerjene (Kanter in Summers v Žurga 2000, 341). Te organizacije v osnovi niso opredeljene v smislu doseganja finančnih učinkov, pač pa v smislu zagotavljanja poslanstva in storitev, ki jih zagotavljajo, čigar ustreznost je zelo težko meriti, saj imajo tako uporabniki storitev, kot tudi tisti ki jih zagotavljajo, zelo različne predstave o njihovi kakovosti (Žurga 2000, 341).

Na podlagi intervjuja sem pridobila podatke o načinu preverjanja kakovosti v Centru za socialno delo Krško. Vsakoletno opravljajo letne razgovore z zaposlenimi in na ta način merijo zadovoljstvo njihovih zaposlenih z delovnimi razmerami. Dve leti so tudi izvajali CAF s pomočjo študentov Fakultete za upravo, s katerim so s pomočjo anket merili zadovoljstvo uporabnikov, v smislu primerjave med dejanskim in pričakovanim stanjem. Za socialne storitve pa še ni razvit poseben standard, ISO standard pa za tovrstno dejavnost ni primeren. Nekaj centrov v Sloveniji se sicer vključuje v projekt E-Qualin, CSD Krško pa se za tovrstno sodelovanje zaradi kadrovskega pomanjkanja ni odločil (priloga A).

Iz zgoraj napisanega je torej mogoče sklepati, da na primeru mojega preučevanega centra trenutno ne gre za nobeno obliko merjenja in preverjanja kakovosti, saj bi to prineslo prevelike količine dodatnega dela. Je pa tu vsekakor potreben premislek, kakšen vpliv ima to na kakovost dela.

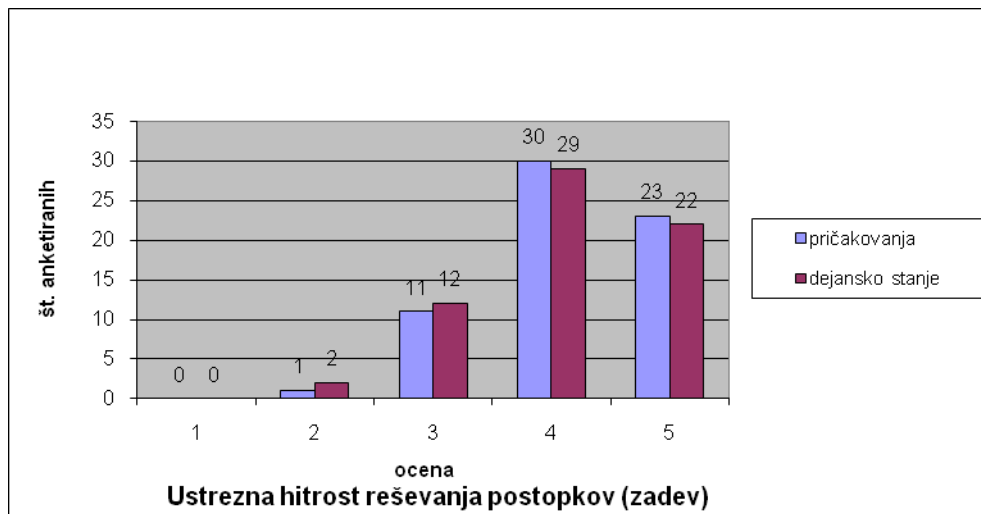
4.9 Analiza anket zadovoljstva strank

Dejanskost stanja in zadovoljstvo uporabnikov storitev Centra za socialno delo Krško sem želela preveriti s pregledom analize anket zadovoljstva strank. Želela sem pridobiti aktualnejše podatke in sicer analize zadovoljstva uporabnikov za leto 2010, vendar mi to žal ni uspelo, saj Center za socialno delo v dveh preteklih letih ni več sodeloval s Fakulteto za upravo, sami pa časa za merjenje zadovoljstva uporabnikov nimajo, kot tudi niso vključeni v projekt E-Qualin, za kar je mogoče zopet najti razlog v kadrovski podhranjenosti in pomanjkanju časa zaposlenih. Tako se bom pri svoji nadaljnji analizi posluževala analize anket zadovoljstva uporabnikov za leto 2008, ki je bila izvedena s strani študentov Fakultete za upravo.

Da bi bila moja raziskava krajša in bolj bistvena sem iz celotne analize izbrala samo določena vprašanja, ki po mojem mnenju najbolj odsevajo definicijo kakovosti kot skladnosti z zahtevami uporabnikov. Tako sem torej izbrala sledeča vprašanja:

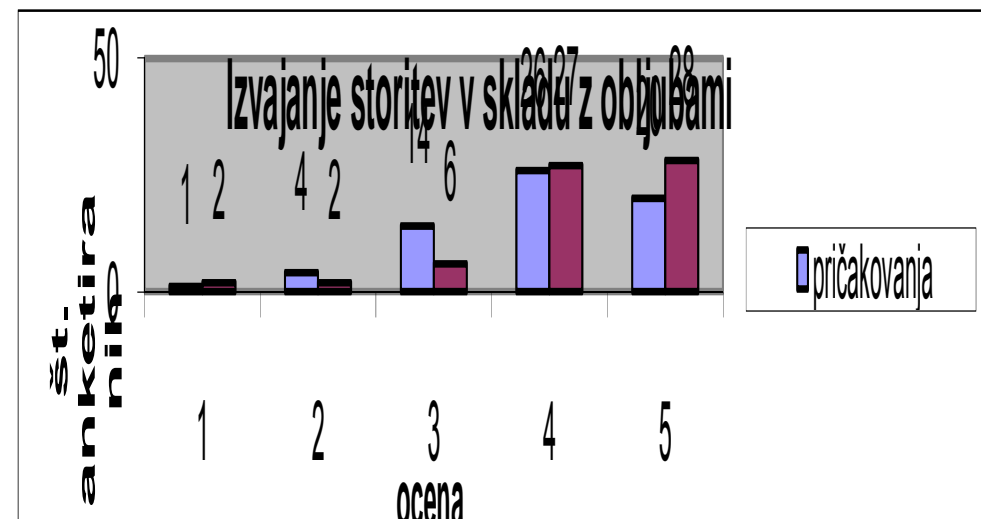
- ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev),
- izvajanje storitev v skladu z obljubami,
- reševanje zadev na enem mestu,
- znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve.

Slika 4.1: Ustrezna hitrost reševanja postopkov



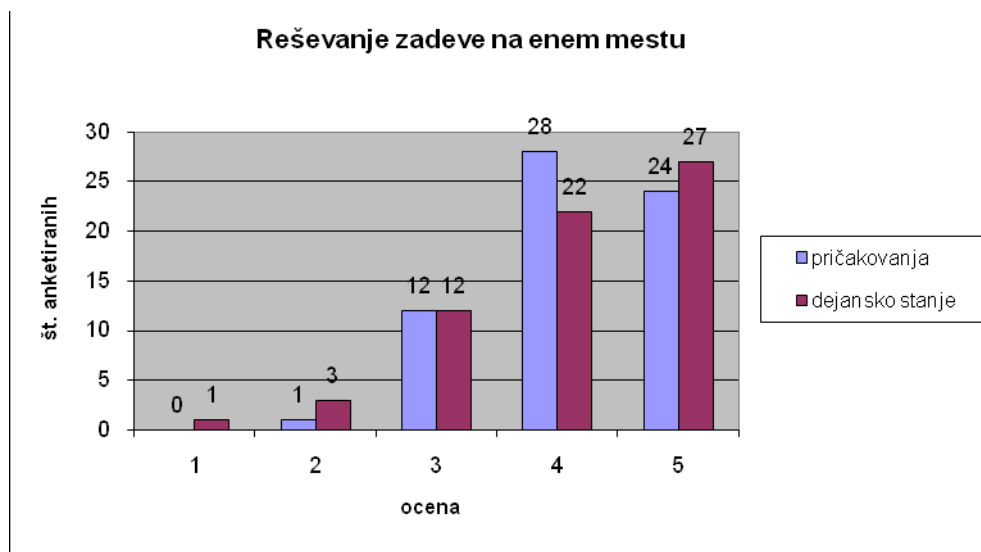
Iz slike 4.1 je razvidno, da so bila pričakovanja ljudi glede hitrosti reševanja problemov precenjena in v njihovem neskladju (1 v tabeli pomeni najmanj, 5 pa največ) (Analiza anket zadovoljstva strank v Grmšek 2009, 8).

Slika 4.2: Izvajanje storitev v skladu z obljubami



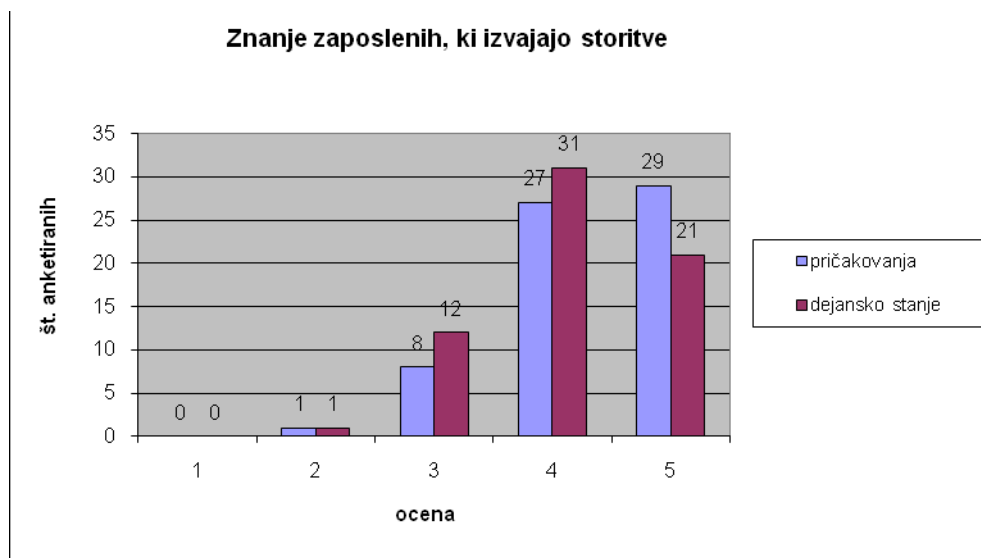
Iz slike 4.2 je moč ugotoviti, da tudi izvajanje storitev v skladu z obljubami, v večini primerov, ni popolnoma zadovoljilo potreb in pričakovanj ljudi (1 v tabeli pomeni najmanj, 5 pa največ) (Analiza anket zadovoljstva strank v Grmšek 2009, 9).

Slika 4.3: Reševanje zadev na enem mestu



Glede na podatke iz slike 4.3 je moč sklepati, da je možnost reševanja zadev na enem mestu v večini primerov presegla pričakovanja uporabnikov (1 v tabeli pomeni najmanj, 5 pa največ) (Analiza anket zadovoljstva strank v Grmšek 2009, 9)

Slika 4.4: Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve



Glede na podatke iz preglednice je tudi znanje zaposlenih kategorija ki je v večini primerov presegla pričakovanja uporabnikov storitev Centra za socialno delo Krško (1 v tabeli pomeni najmanj, 5 pa največ) (Analiza anket zadovoljstva strank v Grmšek 2009, 9).

Splošna ocena celotne analize zadovoljstva uporabnikov je Centru za socialno delo Krško prinesla povprečno oceno 4, na lestvici od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni najmanj, ocena 5 pa največ. Uporabnike so v tej anketi povprašali o urejenosti prostorov, dostopnosti, hitrosti reševanja postopkov, izvajanju storitev, strokovnosti, prijaznosti, zaupnosti, reševanje zadeve na enem mestu, pripravljenosti pomagati stranki (priloga A).

4.10 Raziskovalne ugotovitve

Tekom svojega raziskovalnega dela, sem pridobila naslednje ugotovitve o kakovosti dela na Centru za socialno delo Krško:

- **zadovoljstvo uporabnikov kaže na določena neskladja med pričakovanim in dejanskim stanjem, predvsem kar se tiče hitrosti postopkov in izvajanja storitev v skladu z obljubami** (medtem, ko je v večini primerov znanje zaposlenih preseglo pričakovanja uporabnikov, kar kaže na dobro usposobljenost kadra);
- **dejansko število zaposlenih je močno pod nivojem glede na standarde, ki bi zagotavljali možnost in pogoje za kakovostno opravljanje dela** (po mnenju ge. Sečen bi potrebovali še najmanj 3 nove delavce, da bi lahko kvalitetno opravljali svoje delo in se zadostno posvetili posameznim uporabnikom in bi delali v skladu s postavljenimi normativi (priloga A));
- **obseg dela na posameznega delavca se je skozi leta 2008 do 2010 ves čas povečeval**, medtem je število zaposlenih ostalo nespremenjeno oziroma se je povečevalo le v sklopu novih nalog;
- **neprimernost zakonodajne podlage, ki je bolj primerna za upravne enote, kot pa za strokovno delo na CSD-jih** (problem 20 uradnih ur, ko mora biti zaposleni na Centru in tako za delo na terenu enostavno ne ostane dovolj časa (priloga B));
- **pomanjkanje drugih sredstev, ki bi omogočala kvalitetno opravljanje dela** (pomanjkanje prevoznih sredstev, financ).

5 ZAKLJUČEK

V svoji diplomski nalogi sem se ukvarjala s področjem menedžmenta v javni upravi. Predvsem sem se posvetila posameznim zvrstem menedžmenta in kakovosti dela v neprofitnem sektorju. Hkrati pa je bila moja diplomatska naloga predvsem študija primera, saj sem analizirala kakovost opravljenih storitev na Centru za socialno delo Krško, ki pokriva občini Krško in Kostanjevica na Krki in ki z vsemi storitvami sodi med srednje centre v Sloveniji. Pregledala sem, ali pri delovanju centra obstajajo kakšne težave, kakšen je obseg dela na posameznega delavca in če se je stanje obsega dela v zadnjih letih kaj spreminjalo, kar lahko nakazuje na posledice velike gospodarske krize.

V metodološkem poglavju sem v namen svoje raziskave postavila nekaj raziskovalnih vprašanj. S postopkom izvedbe vseh izbranih metod in tehnik mi je uspelo najti odgovore na zastavljena vprašanja, prav tako sem bila uspešna pri doseganju ciljev, zastavljenih v metodološkem poglavju diplomske naloge. Merjenje kakovosti v javnem sektorju, sploh na področju socialnih storitev, je izredno težka in nedefinirana dejavnost, saj je odvisna od spektra različnih dojemanj pojma kakovosti. Center za socialno delo Krško, se pri svojem delu sooča s kadrovske preobremenjenostjo, pomanjkanjem tako finančnih, kot tudi drugih sredstev potrebnih za nemoteno delovanje kot tudi naraščanjem obsega dela v zadnjih letih, predvsem zaradi posledic gospodarske krize. Ravno zaradi naštetega je pri centru opaziti tudi problem nedoslednega izvajanja ocenjevanja kakovosti dela, kar onemogoča sprotno reševanje morebitnih težav in nepravilnosti pri delu. Da bi se rešil tovrsten problem, bi bilo potrebno povečati število zaposlenih, zagotoviti ustrezna finančna in druga sredstva, vzpostaviti bolj enoten sistem sodelovanja različnih vej državnih struktur in vzpostaviti enoten in primeren sistem ocenjevanja kakovosti za socialne storitve. S temi dejavniki bi se tudi zasledovali cilji menedžmenta v javni upravi.

Prvo hipotezo, ki se je glasila: »Povečanje obsega dela na posameznega zaposlenega v Centru za socialno delo Krško vpliva na kakovost njegovega dela v negativnem smislu, kar ima za posledice nezadovoljstvo uporabnikov in bi zato bile potrebne spremembe v organizaciji dela in dodatne pomoči centru, predvsem v smislu kadrovske okrepitve.«, lahko delno potrdim. Namreč, kot sem ugotovila iz zastavljene raziskave, se delavci Centra

za socialno delo Krško in njegovo vodstvo soočajo z veliko kadrovsko preobremenjenostjo, saj se normativi postavljeni za redno dejavnost ne spoštujejo in ne prihaja da zaposlovanja novega kadra, razen za nove naloge. To ima seveda vpliv na kakovost dela, saj Center ne more izvajati vseh zastavljenih nalog, kot je na primer pomoč na domu in osebno svetovanje v obsegu, ki bi bil potreben in je zadan v delovnih ciljih. Kljub temu pa dela hipoteze, ki govori o zadovoljstvu uporabnikov ne morem potrditi, saj je bilo iz analize anket zadovoljstva uporabnikov še vedno moč zaznati visoko stopnjo zadovoljstva, kar pa je predvsem posledica zdravega jedra zaposlenih, ki na lastno pest opravlja nadure in se trudi za kakovostno delo, kljub pomanjkanjem sredstev in kadra. Da pa bi se v celoti rešili problemi, ki pestijo Center za socialno delo Krško, bi bilo absolutno potrebno spoštovati postavljene normative za zaposlovanje in centru, kot je zapisano v hipotezi, ponuditi dodatno pomoč in predvideti organizacijske spremembe.

V svojem diplomskem delu sem opravljala aplikativno zvrst analize, torej svetovalno zvrst, kar zahteva nasvet policy analitika. Kot sem tekom pisanja že omenjala menim, da bi bilo potrebno prvo zagotoviti zadostna sredstva za nemoteno delovanje centrov. Velik poudarek pa dajem tudi na spoštovanje normativov, saj je popolnoma nesmiselno, da se zakonsko določene zadeve ne spoštujejo in zaradi tega prihaja do slabše kakovosti dela, kot bi sicer. Prav tako bi bilo potrebno vzpostaviti enotnejši sistem socialnega varstva, kar bi pomenilo večjo enotnost, povezanost in sodelovanje celotnega aparata na področju socialnih storitev. In ne nazadnje bi bilo potrebno vzpostaviti enoten sistem preverjanja kakovosti, ki bil posebej naravnani in primeren za storitve socialne narave.

Če bi želela nadgraditi svojo raziskavo, bi bilo po mojem mnenju zanimivo raziskovati v zastavljeni smeri, s tem da bi se razširila enota raziskovanja, ki bi jo predstavljali vsi centri za socialno delo na področju Slovenije. S tem bi lahko pridobili širšo sliko o obravnavanem problemu in bi se lažje razvili enotni mehanizmi preverjanja kakovosti, lažje bi bilo tudi preveriti uresničevanje zastavljenih normativov in s tovrstno raziskavo vplivati na nosilce oblasti, saj bi s takšnim obsegom raziskava pridobila popolnoma druge razsežnosti.

6 LITERATURA

- Brezovšek, Marjan in Irena Bačlija. 2010. *Sodobna upravna misel*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bubnov Škoberne, Anjuta. 1993. *Predpisi o socialnem varstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Center za socialno delo Kočevje. 2011. *Javna pooblastila in druge naloge po zakonih*. Dostopno prek: http://www.csd-kocevje.si/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=66 (27. julij 2011).
- Center za socialno delo Krško. 2009. *Najbolj prijazna hiša*. Zgibanka. Krško: interno gradivo.
- Center za socialno delo Ljubljana – Šiška. 2011. *Dejavnosti centra*. Dostopno prek: <http://www.csd-lj-siska.si/dejavnosti/dejavnosti.asp> (20. junij 2011).
- Fink Hafner, Danica. 2001. Analiza politik – akterji, modeli in načrtovanje politike skupnosti. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jalovec, 53–63. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/virtuNGO.pdf> (20. junij 2011).
- Grmšek, Mojca. 2009. *Analiza kakovosti dela v Centru za socialno delo Krško*. Seminarska naloga pri predmetu »Menedžment v javni upravi«. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Hrovatin, Nevenka. 2001. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jalovec, 36–47. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/virtuNGO.pdf> (25. junij 2011).
- Hughes, E. Owen. 2003. *Public Management and Administration: An introduction*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kovač, Polonca. 2002. *Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti Common assessment framework – CAF tudi v slovensko upravo*. Dostopno prek:

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Polonica_20Kovac.pdf (20. avgust 2011).

- Kustec Lipicer, Simona. 2009. *Vrednotenje javnih politik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2011a. *O ministrstvu*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/o_ministrstvu/ (15. junij 2011).
- --- 2011b. *Organiziranost*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/o_ministrstvu/organiziranost/ (16. junij 2011).
- Pal, Leslie. 1978. *Public Policy Analysis*. New York, London, Sydney, Toronto: Methuen Publications.
- Pečar, Zdravko. 2001. Modeli za merjenje/ocenjevanje kakovosti v javni upravi. V *Zbornik znanstvenih razprav*, ur. Janez Grad, 245–267. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Rus, Veljko. 2001. *Podjetizacija in socializacija države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Sečen, Marjana. 2009. Intervju z avtorico. Krško, 20. november.
- --- 2011. Intervju z avtorico. Krško, 20. julij.
- Skupnost CSD. 2011. *Predstavitev skupnosti centrov za socialno delo Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.gov.si/csd/index-slo.htm> (23. junij 2011).
- Svetlik, Ivan. 2001. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jalovec, 47–53. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/virtuNGO.pdf> (20. junij 2011).
- Vedung, Evert. 2005. *Public Policy and Program Evaluation*. New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Vlada Republike Slovenije. 2010. *Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve*. Dostopno prek: http://www.vlada.si/si/o_vladi/kdo_je_kdo/ministrstva/ministrstvo_za_delo_druzino_in_socialne_zadeve/ (26. julij 2011).
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2011. *Stopnja registrirane brezposelnosti*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti (25. julij 2011).

- Žurga, Gordana. 2000. Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. *Teorija in praksa* 37 (2): 330–347.
- --- 2001. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2008. *Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Gordana_20Zurga.pdf (25. julij 2011).

PRILOGA A: Intervju z direktorico Centra za socialno delo Krško, go. Marjano Sečen, višjo svetovalko.

(Center za socialno delo Krško, 20.7.2011, 10.00)

1. Kako je organizirano delo v vašem centru? S tem mislim na trenutno število zaposlenih, izobrazbeno strukturo, gibanje števila zaposlenih, delitev dela med zaposlenimi, področja dela.

» Center ima več enot. Na redni dejavnosti je zaposleno 17,3 strokovnega delavca. Potem je krizni center, tam je 5 strokovnih delavcev; varna hiša ima 1,5 strokovnega delavca; potem imamo enote za pomoč na domu, kjer imamo zaposlenih 20,30 delavca; potem imamo pogodbene storitve za občine, kjer je zaposlenih 2,20 delavca; programi 0,20 in na evropskih programih imamo 3 pripravnike. To je skupaj 49,50 delavcev. Potem imamo pa še 9 javnih delavcev v programih. Izobrazbena struktura pa je tako: na centru ima 7/1 izobrazbo ena delavka, 7/2 ima 14 zaposlenih, 2 delavki imata 5. stopnjo izobrazbe in ena delavka ima 6. stopnjo. V kriznem centru imajo vsi 7/2. V varni hiši ima ena delavka in pol tudi 7/2, na evropskih programih sta 2 delavki z izobrazbo 7/1 in ena z izobrazbo 7/2. To se pravi, komplet strokovno delo je zelo visoko povprečje, v bistvu več kot 7/1. Potem je pa pomoč na domu, je pa vodja in koordinatorka, ki imata tudi 7/2, oskrbovalci imajo pa, je pa sistematizirana 4. stopnja, približno polovica jih je pa na 5. stopnji, imamo pa tudi eno s 6. in eno s 7. stopnjo izobrazbe. No to je ta kadrovska struktura centra. Naša področja dela so javna pooblastila po posameznih zakonih; poleg javnih pooblastil pa izvajamo še storitve. To so osebna pomoč, pomoč družini za dom in prva socialna pomoč. To vse spada pod redno dejavnost centra. Potem imamo pa še posamezne enote: krizni center, varna hiša, pomoč na domu, javni delavci pa delajo na socialno varstvenih programih, ki so razpisani.«

2. Kako se je gibalo število zaposlenih v vašem centru?

» Število zaposlenih se na redni dejavnosti ni bistveno spreminjalo. Vsa leta smo že podzasedeni. Jaz ocenjujem, da tam približno 20 odstotkov delavcev nam manjka, to se pravi 3 strokovni delavci minimalno. Jaz nisem šla zdaj to točno računati, ker je to zelo zapleten postopek in tudi nimamo računalniškega programa, ki bi nam to izračunal. Storitve so normirane na število prebivalcev, javna pooblastila imamo pa

normative. To je pa sedaj odvisno kaj pri javnem pooblastilu je bilo vse narejeno, zato je to precej zapleteno. Eno leto sem šla to računat, ampak sem porabila kar nekaj časa. Se pa trenutno stanje samo poslabšuje, ker se ta gospodarska kriza poslabšuje in je tudi več uporabnikov, več pomoči, težje zadeve je potrebno obravnavati, ljudje občutijo hujše stiske, tako da je kadrovska problematika tukaj kar precej obremenjujoča, delavci so zelo obremenjeni. Število zaposlenih pa se poveča samo za nove naloge. torej v zadnjih dveh, treh letih, ko so se povečale naloge smo zraven dobili nov kader, to da imamo kadrovske težave pa je problem iz preteklosti, ker mi nikoli nismo bili kadrovske polno zasedeni, vsaj v zadnjih 10 letih ne. Oziroma tako bom rekla, po 90. letih ko se je začela gospodarska kriza, odpuščanja, propadanje podjetij, od takrat smo mi kadrovske podhranjeni. Dejstvo pa je, da vsak nov zakon, ki je sprejet prinese nekaj novega še za socialo, vsaj na področju družbenih dejavnosti, od kazenskega zakonika, družinskega, zdravstvenega, notranje zadeve; čisto vsepovsod imamo še mi svojo nalogo.«

3. Kakšna je kontrola kakovosti? Na kakšen način se preverja, kako pogosto in kakšni so rezultati?

»Tako je, na centru smo vsa leta izvajali letne razgovore in tukaj merili zadovoljstvo zaposlenih. Dve leti smo s pomočjo študentov za upravo izvajali CAF, nimamo pa sedaj še standarda, saj ISO standard ni primeren za naše storitve, jaz sem bila s CAFom kar precej zadovoljna, ampak ministrstvo se je odločilo za Equalin. Uvajanje poteka postopoma, tako da v letošnjem letu je bil kot projekt, oziroma v lanskem letu je bil kot projekt, sedaj pa naj bi se nadaljeval na mislim petih ali desetih centrih v Sloveniji. Mi ravno zaradi preobremenjenosti, zaradi kadrovskega pomanjkanja v ta projekt nismo šli. In sedaj tudi vidite kakšna je politika vlade, da strmijo k nezaposlovanju, zato si mi ob tem obsegu ne moremo privoščiti še dodatnega dela. »

4. Ali se je obseg dela na posameznega delavca povečal v zadnjem času? Ali je razlog v gospodarski krizi? V kolikšni meri? Kakšen je vpliv le tega na kakovost dela?

» Poglejte jaz bi tukaj vam povedala za denarne socialne pomoči. Podatki. Denarnih socialnih pomoči v letu 2008 je bilo 1821 odločb izdanih pozitivno, v letu 2009, 2266 izdanih odločb, v letu 2010, 2502 izdane odločbe. Že tu lahko vidite kako to raste. Če pogledamo še enkratne denarne pomoči. Iz 664 je prišlo na 1115 v treh letih. Tako se odraža ta situacija. Stopnja brezposelnosti je v lanskem maju v Krškem 13,7; v Sloveniji je 13,9; to se pravi smo nad slovenskim povprečjem. V Kostanjevici je pa

nekoliko pod povprečjem. Tako da je bilo na Zavodu v Občini Krško 1761 ljudi prijavljenih. Ta brezposelnost je v zadnjem času absolutno narasla ja. Še bolj natančne podatke bi pa lahko pridobili na Zavodu za zaposlovanje. Se pa logično sama brezposelnost odraža v številu denarnih pomoči. Sedaj pa kvaliteta storitev. Veste mi nimamo zaostankov, ker si jih ne moremo privoščiti, mi moramo vloge v roku 30 dni obdelati, da ljudje dobijo denar. Še tako se dogaja zaradi prevelikega obsega, da prvo izplačilo zapade v 2. rok in tudi to se ljudje jezijo. Moram pa tako reči in pohvaliti delo naših delavcev, ker jaz to zelo veliko spremljam, da se delavke zelo zavedajo kaj to pomeni za uporabnike in jih vidite tukaj in popoldne in zvečer in soboto in nedeljo. Sicer se res zgodi, da je izplačilo v drugem roku, nikoli se pa ne zgodi da zadeva ne bi bila rešena, če dobimo podatke. Mi smo dolžni pridobivati vse podatke sami in seveda sedaj upravna enota, občina to nam dajo hitro podatke. Pri davčni se že mogoče malo zavleče, sploh takrat ko so dohodnine pa to, ko se čaka. Na primer pri otroških dodatkih včasih čisto do konca ne vemo, ali bomo v roku izdali odločbe ali ne, ker še nima davčna podatkov, ker smo vezani na druge. Drug problem so banke. Mi smo dolžni, ker dobimo v evidencah kjer vse imajo uporabniki odprte račune in mi moramo potem na te banke zaprositi za stanje na teh računih. To pa traja, saj pogosto uporabniki zamolčijo, da imajo 2,3 račune še na drugih bankah. Seveda čeprav jim mi povemo, da smo to dolžni pridobiti še vedno mislijo, da ne bomo našli kje ima kdo kaj. To se pa vse vidi iz Centralne banke Slovenije. Ne dobimo pa direktno podatka o hranilnih vlogah. To moramo pa posebej zaprosit in ni direktnega vpogleda, kot ga imamo že v določene evidence.«

5. Ali je zaradi gospodarske krize in predvidevam povečanega obsega dela prišlo do reorganizacije dela oziroma kašnih dodatnih zaposlitev?

» Ne, do dodatnih zaposlitev je v vseh teh letih prihajalo zaradi dodatnih nalog. Torej v zadnjih 3, 4 letih, ko so se nove naloge dodajale. Torej nove zaposlitve samo za nove naloge in ne za to redno dejavnost, ki je v centru praktično že cel čas, to so na primer denarne pomoči. Jaz se spomnim, da smo imeli na centru v 70., 80. letih 100 pomoči, enkratni, edini vir pa 180 pomoči dodatni vir. To se pravi vse skupaj 380 pomoči. To je bilo v 80. letih, sedaj smo prišli pa na to. Normativ je pa ves čas enak. Normativ se pa ne spreminja, zaposleni za javna pooblastila smo na 4.500 prebivalcev že vsa leta. Število zaposlenih se je tako povečalo samo za nove naloge, ki so se z novimi zakoni dodajale. Tako da se zgodi tudi to, da tisti ki delajo na novih nalogah pomagajo tistim na redni dejavnosti, seveda, ker delavci pri nas so zelo pripravljeni pomagati,

sodelovati. To pa seveda ni pravilo pri drugih centrih. Je pa res, da na račun socialnih transferjev trpijo storitve ali pa druga področja. Nam se velikokrat očita ni vas na terenu, kar je res, ampak mi moramo vloge obdelati, ljudje morajo dobit denar, da preživijo in avtomatsko nimamo toliko časa za it na teren in osebno pomoč.«

6. Kako je glede postavljanja normativov? Veljajo ti le za redno dejavnost?

»Normative je postavila Skupnost centrov za socialno delo. To so normativi za javna pooblastila. Za storitve pa je normativ že v nacionalnem programu. Za javna pooblastila, to je pa vse kar delamo po zakonu, torej vse kar je vezano na transferje, sodišče, na kazenske postopke, na Zakon o zakonski zvezi in družinske zadeve. Vse to imamo pa narejen normativ, ki ga pa ministrstvo sicer ima, ampak je bilo pač, ministrica Cotmanova nam je obljubila, da se bo do tega in tega leta realiziral normativ, ampak je prišla kriza in se je na to pozabilo.«

7. Kako so postavljeni normativi? Ali se vam zdijo normativi postavljeni smiselno?

»Saj pravim, za storitve je ministrstvo je v Nacionalnem programu, za javna pooblastila pa imamo katalog del in nalog z normativi, ki pa niso izpolnjeni. Mi normativ imamo, nimamo pa kadra po normativih. Torej število zaposlenih v našem centru ni v skladu z normativi, manjka nam približno 20% kadra, to je približno trije strokovni delavci.«

8. Kako povečan obseg dela vpliva na kakovost izvajanih storitev in na zadovoljstvo uporabnikov? Ali je moč opaziti bistvene spremembe?

»Moram reči, da bi se to odražalo na ljudeh, da bi bili zelo nezadovoljni z našim delom ne morem reči, ljudje so nezadovoljni s splošno situacijo. Jaz mislim da to nezadovoljstvo producirajo od medijev naprej. Socialna država je še vedno, ker eni rečejo ni več socialne države, je še vedno. Mislim da za te brezposeln, da so še vedno dosti dobro preskrbljeni. Večji problem jaz vidim pri nezadovoljstvu delavcev v najnižjih plačnih razredih. Ker ko prideš enkrat v sistem socialnega varstva in ko si enkrat na Zavodu za zaposlovanje kot brezposeln prideš do denarne pomoči. Za tistega, ki pa ni v sistemu in cenzus malenkost preseže mora vse sam poravnati. So pa danes nasploh primeri težji, zdaj delno je to pogojeno z krizo, delno pa tudi s situacijo v družbi. Razslojenost je večja, ti občutki ki jih prinaša ta razslojenost, potem zasvojenosti je več, težav z alkoholizmom. Vse to nezadovoljstvo, stiska pogojuje še vse to in te pojavi, pa potem še na družinske odnose vplivajo, nasilje in dobimo en začaran krog.«

9. Kakšne menite so možnosti za zaposlovanje novega kadra? In zakaj prihaja do nespoštovanja normativov?

»Glede normativov lahko rečem da gre samo za ukrepe vlade. Varčevanje. To je edini razlog. Javni zavodi smo odprti, smo pripravljene, želimo, imamo tudi usposobljen kader, ki ga lahko zaposlimo. Mi zaposlujeemo na evropskih programih, ste videli da sem rekla da imamo 3, to so pripravniki, ki bodo opravili strokovne izpite in ki jih opravijo, ki čakajo in tudi mi samo čakamo na zeleno luč, kdaj jih bomo lahko vključili in zaposlili. Jaz mislim da edino ukrepi vlade so tisti, ki omejujejo in pomanjkanje sredstev. Kader je in pripravljenost na centrih je.«

10. Ali se vam zdi, da so kateri delavci na centru bolj obremenjeni od drugih? In kako rešujete ta problem?

»To je zelo težko oceniti. Eni imajo več administrativnih nalog, drugi pa več težjih zadev, nasilje, javna pooblastila po zakonu o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, torej odvzemi, zanemarjanje in zato je zelo težko oceniti, zmeriti, kateri je bolj obremenjen. En delavec sicer nima toliko izdelkov, toliko odločb ima pa lahko zelo veliko stresnih situacij. Sicer to rešujemo s timskim delom in sicer da tudi tiste, ki delajo na transferjih vključujemo v time. So si pa delavci med seboj res pripravljene pomagati, večkrat tudi na strokovnih kolegijih predebatiramo kdo bi kaj lahko prevzel, kakšno nalogo, da se delavci tudi sami javijo za določene naloge. Ne morem reči da bi bilo pravilo, da bi prihajalo do tega da je eden bolj obremenjen kot drug. So pa sigurno področja med seboj težko primerljiva.«

11. Ali se morebiti pri delu soočate še s kakšnimi drugimi problemi? Namreč s prejšnjega intervjuja se spomnim, da je bil tudi problem s pomanjkanjem avtomobilov. Je temu še vedno tako?

»To je še vedno problem ja. Na primer enota za pomoč na domu, tukaj tega problema ni, tukaj ima vsaka oskrbovalka svoj avtomobil in zadeva teče. Na centru pa je ta problem še vedno. CSD Krško od države v bistvu ni nikoli dobil službenega avtomobila. In če gledam samo center, 17 delavcev, 2 avtomobila, že tu se vidi da je usklajevanje zelo težko. Predvsem je pa težko zaradi tega, ker imamo na centru tudi regijske koordinatorje, to so trije, koordinator za obravnavo nasilja, koordinator za alternativne kazni in koordinator za duševno zdravje. Te trije so regijski in te trije morajo krožiti po regiji in če njim zagotovimo avtomobile, strokovni delavci za občino v bistvu ostanejo brez. Potem so pa še razne službene poti, izobraževanja in podobno, tako da tukaj je še vedno problem. Problematiko smo malce izboljšal, ko sta krizni

center in varna hiša z donacijami in prispevki lokalne oblasti prišla do enega avtomobila, da se še oni ne vežejo na redno dejavnost.«

12. Če bi prišlo do doslednega spoštovanja normativov, bi se situacija in kakovost dela bistveno izboljšala?

»Mislim da če bi se normativi dosledno upoštevali takšni kot so, da bi bilo delo še kvalitetnejše oziroma da bi lahko delali vse tisto za kar smo tu, se pravi, da bi lahko šli tudi na teren, da bi se lahko s posameznikom poglobljeno pogovoril in ne samo da vzameš vlogo, na hitro pogledaš če je vse izpolnjeno, ampak da bi bil tu še en del osebne pomoči in nekega svetovanja. Mogoče tudi malo več dela s tem, da ljudje ne pridejo k nam samo s tem kakšne so moje pravice, ampak tudi s tem kje in kako lahko izpolnijo svoje dolžnosti. Druga stvar pri kateri tudi nismo uspešni so trenutno zlorabe. Tukaj mislim predvsem na izven zakonske skupnosti. Ljudje tudi niso prijavljeni tako kot živijo. Tukaj bi sigurno lahko naredili več, če bi imeli več kadra.«

13. Ali lahko elementi menedžmenta v javni upravi pripomorejo k bolj kakovostnemu opravljanju dela centrov za socialno delo?

»Če pravilno razumem vprašanje, ki naj bi se po mojem nanašal na predvideno reorganizacijo, je moj odgovor da, vendar le v primeru, če bodo prisluhnili centrom in stroki, sicer pa nikakor NE. Dalo bi se nekatere stvari izboljšati, jih rešiti regijsko, vendar je potrebno biti pri tem zelo previden in prisluhniti stroki, ne posameznim željam oz. slepo prenašati stvari iz Evrope v naš prostor, saj nam tudi "Evropa" prizna, da imamo nekatere stvari veliko bolje rešene pri nas, kot pri "njih".«

PRILOGA B: Intervju z direktorico Centra za socialno delo Krško, go. Marjano Sečen, višjo svetovalko

(center za socialno delo Krško, 20.11.2009, 7.30).

1. Na kakšen način je organizirano delo v vašem centru?

»Na Centru za socialno delo imamo več enot, sam center zaposluje 17 delavcev, potem imamo pa še krizni center za otroke in mladostnike, kjer je zaposlenih 5 oseb, varno hišo, kjer je zaposlena ena oseba in pol, enoto za pomoč na domu, kjer je zaposlenih 18 oseb ter zavetišče za brezdomce in druge socialno varstvene enote, kjer je zaposlen en delavec in potem še programi javnih del, tam je pa zaposlenih 12 oseb, tako da smo zelo številčni in zelo raznoliki, ker smo eden redkih centrov v Sloveniji, ki ima vse te enote, tako da imamo naše delo zelo široko zajeto«.

2. Ali preverjate kakovost dela zaposlenih, in če, na kakšen način? Ali uvajate kakšne vprašalnike za preverjanje zadovoljstva vaših strank?

»Kakovost dela preverjamo na več načinov, v zadnji dveh letih smo se posluževali tudi študentov za fakultete za upravo v Ljubljani, ki so nam izpolnjevali te vprašalnike-ankete z uporabniki, potem za pomoč na domu uporabljamo vprašalnike z uporabniki na letni ravni, tovrstne vprašalnike ravno tako uporabljamo za osebe vključene v dodatne socialno varstvene programe. Določeni centri pa vstopajo tudi v model E-Qalin®, v tem projektu naš center ni, ker dejansko bi ti programi zahtevali ogromno dodatnega dela, naš center sam in strokovni delavci so pa že zdaj zelo obremenjeni, preobremenjeni, nekako po enem izračunu ki sem ga delala po lanskem poročilu nam manjka približno tretjina delavcev, da bi lahko delali po standardih in normativih, torej po teh izračunih, ki jih imamo nas je veliko premalo«.

3. Ali se vam zdi, da se je obseg dela v CSD Krško v času velike gospodarske krize povečal?

»Ja, obseg dela se povečuje kar nekako konstantno, iz leta v leto imamo večje število, če grem samo na javna pooblastila, na izdajo odločb, se nam iz leta v leto to povečuje, tako da seveda ta kriza zdaj v zadnjem letu, jaz za letos še nimam točnih podatkov, ampak se je število izrednih pomoči še povečalo in se še povečuje, stiske ljudi so večje in problemi s katerimi se ljudje obračajo so težji in tudi sama situacija v družbi se mi zdi kar mediji še malo sproducirajo in je situacija še težja in se to pri nas še bolj pozna«.

4. Ali ste delo zaposlenih v vašem centru reorganizirali zaradi trenutnih kriznih razmer?

»Delo v bistvu še vedno poteka tako kot je, mi še vedno opravljamo vse dodatno varstvene programe, kateri sicer niso nujno predpisani da bi jih mogli, to v bistvu nekako delamo na neki prostovoljni bazi, pri nas tako obstaja neko zelo zdravo jedro strokovnih delavcev, ki so pripravljene narediti še nekaj več, ne samo v okviru tistih osem ur, tako da za enkrat še opravljamo, vendar sama se pa bojim, da bodo delavci izgoreli, da bodo izčrpani, ker je tega preveč, da bo to postal problem, saj nekaj časa je v redu ta prostovoljnost, pa dajmo še neki narediti, tudi s temi dodatnimi programi tudi delavci zase dobijo neko pozitivno samopodobo, ker mi s samo birokracijo tudi nismo zadovoljni.«

5. Menite da povečanje obsega dela na posameznega delavca vpliva na kakovost njegovega opravljenega dela?

»Kakovost je zdaj zelo težko definirati in zato je tukaj pomembno da izpostavimo, katere vidike, plati kakovosti gledamo. Ali gledamo kakovost kot koliko časa je delavec posvetil uporabniku ali gledamo samo razpoloženje, tisto neverbalno komunikacijo z uporabnikom, če si ljudje kar kljuko podajajo po vsej verjetnosti ni taka kot če ima delavec čas, da se posveti, da zapiše stvari da uredi, da je eno normalno delo da se v miru posveti, ne da te nekdo že trikrat zmoti ti trka na vrata, ali boš ali ne, to zagotovo ni kvaliteta dela takšna kot bi si je želeli. Tudi ne za tistega uporabnika, ki pride noter do strokovnega delavca pa le tega nekdo ves čas moti, se tudi uporabnik ne počuti dobro. Tako, da je problem tega, da nas ni tako število, da bi lahko delali po standardih.«

Zakaj pa se ne poskuša zagotoviti večjega kadra?

»Poglejte, centri že leta in leta opozarjamo na težave, ki jih imamo na centrih, ampak mi smo ena premajhna skupina v družbi, nas je na nivoju države tisoč, v primerjavi z šolniki ali zdravniki, ki so veliki sistemi in ko se oni uprejo, ko se oni oglasijo to v bistvu daje neko težo. Ko se sociala oglasi, oziroma mi se ne oglašamo, mi ne stavkamo, mi si ne moremo privoščiti stavke, če bomo mi stavkal bojo ljudje ostal brez denarja, hrane zato si mi tega resnično ne moremo privoščiti. Mogoče smo začeli tudi prepozno opozarjati, takrat, ko se je že začelo omejevati zaposlovanje in ministrstvo ve kako smo, kakšni so standardi, ministrstvo ve kakšna je situacija, je pa res da je po Sloveniji različna situacija, da ni povsod enako, na primer v Ljubljani, Kopru, Nova Gorica, to niti slučajno ni taka brezposelnost pa taka struktura prebivalstva, kot je tukaj. Potem razlika je že na primer Krško-Novo mesto, nas je 28.000, Novo meščanov je 60.000, število denarnih socialnih pomoči pa je enako tukaj in tam. Standard oziroma normativ za zaposlitev je pa tudi enak, to se pravi da mora naša delavka

enkrat več narediti kot pa delavka v Novem mestu. In tega preklopa nekako država ni sposobna, pri nas imamo še vedno število prebivalcev, ne pa število dejansko opravljenih storitev».

6. Ali so kateri delavci v vašem centru bolj obremenjeni od drugih? In če so, na kakšen način rešujete ta problem?

»Jaz mislim, da sploh to jedro, ki je stalno jedro, starejši delavci, da so zelo enakomerno obremenjeni, o tem se pogovarjamo, analiziramo, seveda zaradi tega smo tudi, denarne socialne pomoči razporedil na 8 strokovnih delavcev, nimajo to samo 2, in to predvsem zaradi tega, da je različno področje zajeto. Morda eno področje malo izstopa, pri pomoči na domu, ki je malo kombinirano delovno mesto, ker tam so dnevne te spremembe, ampak potem tudi skušamo neko obliko pomoči dodatne nuditi, ali imamo kakšnega javnega delavca ali kakšno usposabljanje na delovnem mestu (ki je pri nas 3 mesece)».

7. Kakšna bi bila optimalna številka zaposlenih glede na trenutne razmere?

»Jaz mislim, da 4 do 5 delavcev strokovnih bi mogli dobiti, če bi hoteli kvalitetno opravljati svoje delo, mi znamo kvalitetno opravljati svoje delo, mi imamo kvalitetne delavce, ampak ti delavci so pogosto nezadovoljni sami s sabo, sami s svojim delom, ker se čutijo da ne naredijo dovolj. Delavci ne morejo spremljati tako kot bi mogli, se ne morejo dovolj posvetiti posameznim uporabnikom, zelo malo je tudi terenskega dela, to je le naša metoda dela, mi bi le mogli biti na terenu, to se nam očita, vendar mi imamo poglejte 17 delavcev ima na voljo dva službena avtomobila. Že to pove in tudi država že ne vem koliko let nam ni pomagala do avtomobilov priti, dobro pomoč na domu ima avtomobil tam ima vsaka delavka svoj avto, ampak to smo reševali s pomočjo občine. Ampak to je drugo, to sploh ne moremo enačiti, da sploh to sodi na center, ker pomoč na domu bi bila lahko čisto samostojen javni zavod. No in potem če gledamo en avto je v bistvu dnevno nekje v Ljubljani, ker delavci več čas hodijo na razne aktivne, seminarje, tako je en avtomobil vedno na relaciji Krško-Ljubljana, ali pa Krško-Vojnik, Krško-Dob. Za na teren nam tako ostaja en avto, potem imamo 20 uradnih ur, se pravi kaj nam ostane za teren, je tudi zelo malo, ker ko so uradne ure, delavec mora biti tukaj, tako da ta zakonodaja ni najbolj pisana na strokovno delo centra za socialno delo, ta zakonodaja je pisana za javni sektor, ja za upravno enoto, seveda delavci upravne enote imajo v bistvu pisarniško delo ja in njemu ni problem, če je tam 20 ur uradnih ur in 20 ur rešuje, kar je v uradnih urah sprejel. Pri nas je pa čisto drug način, pristop. Če mi sprejemamo v uradnih urah vloge, pa se s strankami pogovarjamo, pa so razgovori takšni in drugačni, drugih 20 ur mi to komaj obdelamo, kje pa je tu še teren, tisto strokovno, deli, ki pa je naše delo ne in to nam velikokrat očitajo, češ pogrešamo vas na terenu. Potem če gledamo

sam informacijski sistem, koliko zahteva, koliko je vseh teh baz podatkov, kam vse unesti. Saj to je prav, da se vse beleži, ampak s tem kadrom se to nekako ne da. Saj se trudimo. Ampak kvalitetno lahko delaš, če imaš za to pogoje.»

8. Ali ste morda seznanjeni s pilotno fazo uvajanja in izvajanja modela E-Qalin® na CSD? Kaj menite o tovrstnem sistemu upravljanja kakovosti?

»Jaz osebno menim, da je ta sistem zelo zapleten, zahteva veliko časa, ki bo zagotovo šel na račun kvalitete dela z uporabnikom, saj se bomo ukvarjali sami s sabo, namesto da bi ta čas namenili delu z uporabniki, tako da jaz se strinjam s preverjanjem kakovosti dela vendar z nekimi krajšimi anketami za uporabnike, ki bi se lahko prilagale k vprašalnikom ali k odločbi ali ko uporabniki odhajajo, pa se jim da za izpolniti ali na tak način, da res študentje aplicirajo uporabnike. Absolutno sem bolj za tovrsten način preverjanja kakovosti kot pa z sistemom E-Qalin®, ki je zelo zapleten, ima zelo veliko področij, tako da bi se zagotovo izgubljali. Že tako, ko poslušam o tem modelu, moram tudi reči, da poznam ta sistem, saj sem tudi sodelovala v eni delovni skupini, ki je pripravljala ta model za naše področje in moram reči da sem bila že samo ob tej pripravi zelo zgubljena in je zelo preveč zapleten sistem in da vsi ti sistemi, od ISO standardov do E-Qalin®, mislim da je to sicer dobra metoda če bi imeli dovolj denarja, da bi lahko zaposlili zadostno število ljudi. Torej jaz mislim, da kvaliteto je treba ugotavljati, vendar na enostavnejši način, ljudi povprašat, potem nekako iz tistega kar dobimo nazaj zadevo analizirati z sodelavci, ne pa da se bomo delavci ukvarjali z vsakim področjem posebej, pisali neka poročila, imeli sestanke, takšne in drugačne skupinice, to je pa preveč in predvsem menim, da današnji čas, gospodarski in situacija v javnem sektorju tega ne dopušča.»