

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Zalokar

**JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO: PRIMER DOMOV ZA
STAREJŠE**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Zalokar

Mentor: zasl. red. prof. dr. Veljko Rus

**JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO: PRIMER DOMOV ZA
STAREJŠE**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2010

Hvala vsem, ki ste mi pomagali iskati pot.

Iskrena hvala mentorju zasl. red. prof. dr. Veljku Rusu za vso strokovno pomoč, nasvete in spodbudo pri izdelavi magistrske naloge.

Hvala vsem sogovornikom, ki ste sodelovali pri oblikovanju magistrskega dela in mi poklonili dragoceni čas.

In še posebej hvala mojim najbližjim, Sari, Žigu, Igorju in Idi, ker ste me spodbujali.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Nataša Zalokar, z vpisno številko 21070700, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: *Javno-zasebno partnerstvo: primer domov za starejše*.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja/-ice:

POVZETEK

Javno-zasebno partnerstvo je razmeroma nov pravni institut, ki omogoča povezavo javnega in zasebnega. Za javni sektor je takšno partnerstvo zanimivo zaradi obsega financiranja, za zasebnike pomeni poslovno priložnost, za končne uporabnike pa naj bi to pomenilo nižje cene in izboljšanje kakovosti storitev. Poleg iskanja novih finančnih virov je razlog za povezovanje z zasebnim sektorjem tudi ugotovitev, da je lahko v določenih okoliščinah zasebni sektor v primerjavi z javnim boljši gospodar.

Proces staranja prebivalstva je prav tako novejši demografski pojav, saj se je povečanje deleža starostnikov med vsemi prebivalci izraziteje pojavilo šele v dvajsetem stoletju. Tako kot v številnih drugih državah bo tudi v Sloveniji to povzročilo povečano povpraševanje po možnostih oskrbe starostnika bodisi na domu bodisi v institucionalnem varstvu. Domovi za starejše, kjer bo poudarek na medsebojnih odnosih, kakovosti bivanja in domačnosti, bodo uspešnejši tudi z vidika uporabnikov storitev.

Glavni razlog za povečan interes za sklenitev javno-zasebnih partnerstev je dodatno investiranje zasebnega kapitala v novo infrastrukturo in s tem zmanjšanje pritiska na javne finance.

V nalogi so obravnavani ekonomske značilnosti in socialni vidiki institucionalnega varstva s primerjavo zadovoljstva in pričakovanj tako v javnih zavodih kot tistih, ki poslujejo po ZJZP. Za merjenje socialnih vplivov ZJZP sem uporabila standardiziran anketni vprašalnik, ki meri zadovoljstvo uporabnikov.

Ključne besede: javno-zasebno partnerstvo, koncesija, normativna ureditev socialnovarstvenih storitev, institucionalno varstvo.

ABSTRACT

Public-private partnership is a relatively new public institute connecting the public and the private. The partnership is interesting for the public sector because of the volume of financing, brings business opportunity for the private undertaking and lower prices and better service quality for the final users. The reasons for linking with the private sector are the search for new financial sources as well as the consideration that in some circumstances the private sector can make a better manager.

Another recent demographic phenomenon is the ageing population process as the increase in the proportion of the elderly markedly emerges only in the twentieth century. Like in numerous countries, in Slovenia this will lead to increased demands for elderly care options including home or institutional care. The old people's homes that will provide quality human relations, quality accommodation and domesticity will be more competitive.

This thesis explores economic features and social aspects of institutional care, and compares the satisfaction and expectations in public institutions and institutions which operate under public-private partnership (PPP). A standardized questionnaire was used to measure the social impact of PPP.

KEY WORDS: public-private partnership, concession, normative regulation of social care service, institutional care

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	11
1.1	NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	13
2	PRIVATIZACIJA	17
2.1	PRIKRITE OBLIKE PRIVATIZACIJE	19
2.1.1	<i>Javna naročila</i>	19
2.1.2	<i>Oddaja stranske dejavnosti.....</i>	20
2.2	HIBRIDNE OBLIKE PRIVATIZACIJE.....	20
2.2.1	<i>Koncesija.....</i>	21
2.3	POPOLNE OBLIKE PRIVATIZACIJE.....	22
2.3.1	<i>Lizing.....</i>	23
2.3.2	<i>ESOP</i>	23
2.4	PRIVATIZACIJA DRUŽBENIH DEJAVNOSTI V SLOVENIJI.....	24
3	JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO	26
3.1	NAMEN JAVNO-ZASEBNEGA PARTNERSTVA	26
3.2	TEMELJNA NAČELA JAVNO-ZASEBNEGA PARTNERSTVA	29
3.3	OBLIKE JAVNO-ZASEBNEGA PARTNERSTVA	31
3.3.1	<i>Pogodbeno in statusno partnerstvo.....</i>	31
3.3.2	<i>Oblike partnerstva glede na prenos tveganj</i>	34
3.4	PREDNOSTI IN SLABOSTI JAVNO-ZASEBNIH PARTNERSTEV	37
3.5	JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO IN PRIVATIZACIJA.....	38
4	SOCIALNO VARSTVO STAROSTNIKOV V SLOVENIJI	40
4.1	NORMATIVNA UREDITEV SOCIALNEGA VARSTVA V SLOVENIJI	40
4.1.1	<i>Zakon o socialnem varstvu.....</i>	40
4.1.2	<i>Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev.....</i>	41
4.1.3	<i>Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialnovarstvenih storitev.....</i>	42
4.1.4	<i>Uredba o merilih za določanje oprostitev pri plačilih socialnovarstvenih storitev.....</i>	42
4.1.5	<i>Nacionalni program socialnega varstva za obdobje 2006–2010.....</i>	43
4.1.6	<i>Strategija varstva starejših do leta 2010</i>	44
4.2	SOCIALNOVARSTVENE STORITVE	45
4.2.1	<i>Zgodovinski pregled institucionalnega varstva starejših v Sloveniji do leta 1992</i>	46
4.2.2	<i>Pregled institucionalnega varstva starejših v Sloveniji od leta 1992 do danes</i>	47
4.3	IZVAJANJE SOCIALNOVARSTVENE STORITVE KOT JAVNE SLUŽBE.....	49
4.3.1	<i>Financiranje javne službe</i>	53
5	RAZISKAVA	57
5.1	METODE DELA	57

5.2	POTEK RAZISKAVE IN UDELEŽENCI	58
5.2.1	<i>Udeleženci</i>	61
5.3	EKONOMSKE ZNAČILNOSTI	67
5.3.1	<i>Evalvacija ekonomskih značilnosti</i>	71
5.4	SOCIALNI VIDIKI	74
5.4.1	<i>Zadovoljstvo stanovalcev s standardom nege in oskrbe</i>	76
5.4.2	<i>Zadovoljstvo stanovalcev s ponudbo dodatnih dejavnosti</i>	79
5.4.3	<i>Zadovoljstvo stanovalcev s komunikacijo</i>	80
5.4.4	<i>Pregled sumarnih rezultatov stanovalcev</i>	82
5.4.5	<i>Pregled sumarnih rezultatov zaposlenih</i>	85
5.4.6	<i>Zadovoljstvo zaposlenih s klimo v organizaciji</i>	88
5.4.7	<i>Zadovoljstvo zaposlenih z interdisciplinarnim sodelovanjem</i>	90
5.4.8	<i>Zadovoljstvo zaposlenih s področjem, ki zadeva sprejemanje vizije</i>	91
5.4.9	<i>Zadovoljstvo zaposlenih z možnostjo osebnega in poklicnega razvoja</i>	92
5.4.10	<i>Zadovoljstvo zaposlenih z organiziranimi oblikami usposabljanja</i>	93
5.4.11	<i>Evalvacija socialnih vidikov</i>	94
6	ZAKLJUČEK	98
7	SEZNAM VIROV	105
8	PRILOGE	114
8.1	PRILOGA A VPRAŠALNIK – STANOVALCI	114
8.2	PRILOGA B VPRAŠALNIK – ZAPOSLENI	122

KAZALO GRAFOV

Graf 1.1: Delež prebivalcev, starih 65–79 let, in delež prebivalcev, starih 80 let in več, EU-27, 2008.....	12
Graf 5.1: Število zaposlenih glede na starost.....	61
Graf 5.2: Število zaposlenih glede na organizacijsko enoto	63
Graf 5.3: Število stanovalcev glede na starost	64
Graf 5.4: Namestitve po številu stanovalcev	65
Graf 5.5: Število stanovalcev glede na čas bivanja v zavodu	66
Graf 5.6: Primerjava grafov: zadovoljstvo, pomembnost in indeks zadovoljstva s standardom nege in oskrbe stanovalcev javnih in zasebnih zavodov.....	77
Graf 5.7: Primerjava grafov: zadovoljstvo, pomembnost in indeks zadovoljstva s ponudbo dodatnih dejavnosti stanovalcev javnih in zasebnih zavodov.....	79
Graf 5.8: Pregled sumarnih rezultatov stanovalcev v javnih in zasebnih zavodih	83
Graf 5.9: Skupen pregled vseh podkazalnikov za stanovalce	85
Graf 5.10: Primerjava grafov: sumarno zadovoljstvo zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih.....	86
Graf 5.11: Primerjava grafov: sumarno zadovoljstvo zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih po posameznih kazalnikih.....	87
Graf 5.12: Občutje sprejetosti zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih.....	89
Graf 5.13: Spodbujanje in potrjevanje zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih.....	90
Graf 5.14: Primerjava grafov: zadovoljstvo, pomembnost in indeks zadovoljstva z interdisciplinarnim sodelovanjem v organizaciji med zaposlenimi v javnih in zasebnih zavodih	91
Graf 5.15: Primerjava grafov: zadovoljstvo, pomembnost in indeks zadovoljstva s sprejemanjem vizije zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih.....	92

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Lastninska pravica in vrsta odločitve.....	18
Tabela 2.2: Najpogostejše oblike privatizacije	18
Tabela 3.1: Oblike partnerstev glede na delitev tveganja	36
Tabela 4.1: Število oskrbovancev glede na leto.....	48
Tabela 4.2: Oskrbovanci po načinu plačevanja oskrbnine.....	56
Tabela 5.1: Odstotek zaposlenih glede na delovno dobo.....	62
Tabela 5.2: Oskrbovanci - razlogi sprejetja	76
Tabela 5.3: Primerjava zadovoljstva s standardom nege in oskrbe stanovalcev javnih in zasebnih zavodov.....	77
Tabela 5.4: Primerjava podkazalnikov zadovoljstva s prehrano in bivalnimi pogoji stanovalcev javnih in zasebnih zavodov.....	78
Tabela 5.5: Primerjava zadovoljstva s komunikacijo stanovalcev javnih in zasebnih zavodov	81
Tabela 5.6: Primerjava podkazalnikov s komunikacijo stanovalcev javnih in zasebnih zavodov	81
Tabela 5.7: Primerjava zadovoljstva s klimo v organizaciji med zaposlenimi v javnih in zasebnih zavodih.....	89
Tabela 5.8: Primerjava zadovoljstva zaposlenih s področjem, ki zadeva osebni in poklicni razvoj v javnih in zasebnih zavodih.....	93

Tabela 5.9: Zadovoljstvo zaposlenih z organiziranimi oblikami usposabljanja v javnih in zasebnih zavodih.....	94
---	----

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Primer pogodbenega partnerstva	32
Slika 3.2: Primer statusnega partnerstva	34
Slika 4.1: Delitev javne službe.....	50
Slika 4.2: Zagotavljanje javnih služb.....	52
Slika 4.3: Viri financiranja socialnovarstvenih storitev	53
Slika 5.1: Ponudba in potreba	58
Slika 5.2: Pregled programov in stopnjevanje pomoči glede na potrebe	73
Slika 5.3: Sistem spodbujanja kakovosti.....	75
Slika 5.4: Komponente komunikacije.....	80
Slika 5.5: Model organizacijske kulture	88
Slika 5.6: Delitev usposabljanja.....	94

SEZNAM UPORABLJENIH OKRAJŠAV

EU	Evropska unija
RS	Republika Slovenija
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
SURS	Statistični urad republike Slovenije
JZP	Javno-zasebno partnerstvo
ZJZP	Zakon o javno-zasebnem partnerstvu
ESOP	Employee Stock Ownership (delničarstvo zaposlenih)
ZDA	Združene države Amerike
BOT	Build- operate- transfer (izgradi, upravlja, predaj državi)
DBFO	Design-build-finance-Operate Concession (zasnuj, izgradi, obratovanje in financiranje)
MBO	Management buyout (menedžerski odkup)
BTO	Build- transfer- operate (izgradi, predaj državi, upravlja)
ZSV	Zakon o socialnem varstvu
DIN	Deutsche Industrie Norm (nemški industrijski standard)
ISO	International Standards Organization (Mednarodna organizacija za standardizacijo)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (statistični program za obdelavo podatkov)
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research
AAPOR	The American Association for Public Opinion Research

1 UVOD

V zadnjem obdobju je javno-zasebno partnerstvo v širši javnosti vse pogosteje obravnavano. Perspektivno je z vidika, da se marsikateri projekt, ki je v javnem interesu in zanj javna sredstva niso zagotovljena v zadostnem obsegu, izvede. V Sloveniji so primerna področja financiranja določeni infrastrukturni projekti (ceste, mostovi, energetika, železnice, javni prevoz ...) in storitve (šolstvo, zdravstvo, zapori, kulturni projekti, domovi za starejše ...). Cilj takega povezovanja javnega in zasebnega sektorja je, da se z enakimi stroški doseže boljši ali da se z nižjimi stroški doseže enak rezultat. Za javni sektor je takšno partnerstvo zanimivo zaradi obsega financiranja, za zasebnike pomeni poslovno priložnost, za končne uporabnike pa nižje cene in izboljšanje kakovosti storitev. Povezovanje med javnim in zasebnim sektorjem naj bi pozitivno vplivalo na družbeno-ekonomski razvoj.

Tudi pri socialnih storitvah institucionalnega varstva narašča povpraševanje, kar zahteva večja vlaganja, na drugi strani pa proračunske omejitve tega ne omogočajo. S krovnim zakonom, Zakonom o javno-zasebnem partnerstvu, je država uredila sodelovanje javnega in zasebnega sektorja, vzpostavila možnosti za zmanjšanje pritiska na javne finance ter zagotovila prenos dela tveganj za izvedbo projekta. Iz podatka čakajočih na institucionalno varstvo je razvidno, da je Slovenija v nekem trenutku zastala z izgradnjo domov za starejše in ni sledila potrebam, zato se zdi takšna ureditev smiselna.

Staranje je neizogiben proces pri vseh živih bitjih. Znano je, da se prebivalstvo Evrope stara in tudi v Sloveniji se temu ne moremo izogniti. Staranje je dolgoročna posledica razvoja družbe. Po mnenju Hojnik-Zupančeve (1999, 39) je staranje družbe »stranski proizvod« razvojnih sprememb v industrijskih družbah: manjša umrljivost in podaljševanje življenjske dobe zaradi izboljšanega življenjskega standarda in zdravstvenih razmer ter zmanjševanje rojstev in usmerjanje življenja v nuklearno družino. Proces staranja prebivalstva se je začel najprej v razvitih delih sveta. Je novejši demografski pojav, saj se je povečanje deleža starostnikov med vsemi prebivalci izraziteje pojavilo šele v dvajsetem stoletju. V Sloveniji, kot tudi v številnih drugih državah, bo to povzročilo številne socialne, ekonomske spremembe. Staranje vpliva na sestavo družbe in njeno organiziranost, posledično tudi na sistem socialne zaščite. Posledice staranja se kažejo na različnih ravneh, zlasti izstopajoča je ekonomska raven,

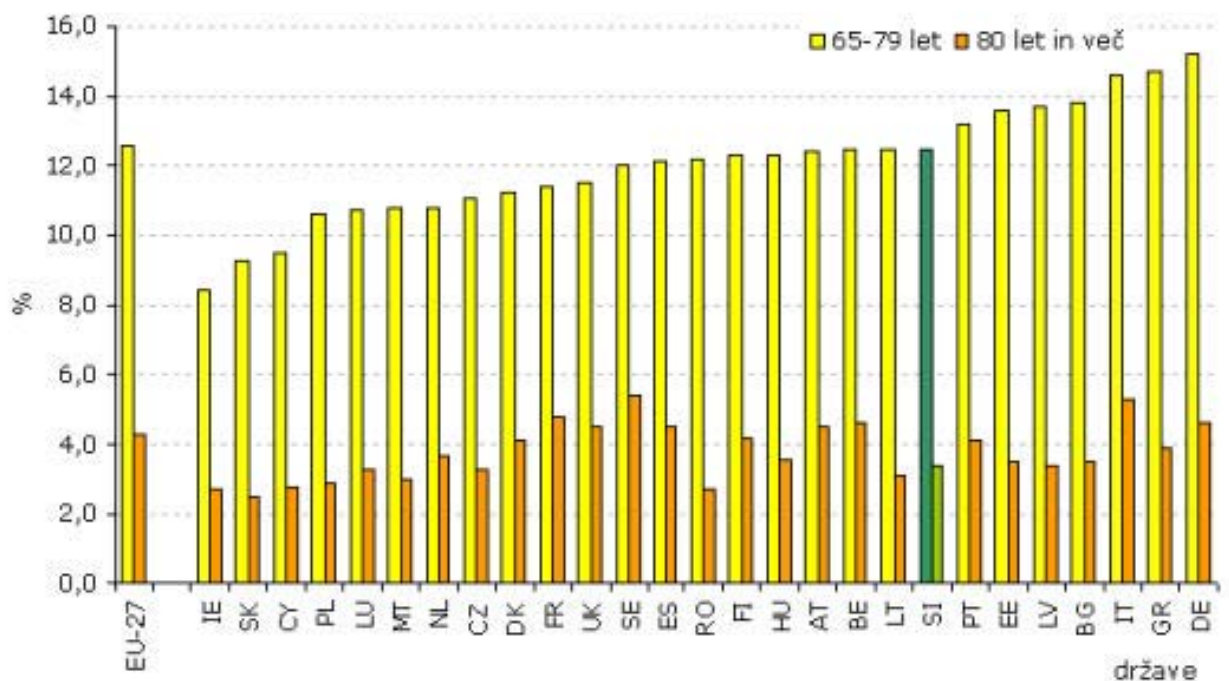
ne smemo pa zanemariti ostalih. V preteklosti so za starostnike skrbele predvsem ženske, ti pa so živeli v razširjeni družini. Danes prevladujejo eno- in dvogeneracijske družine, saj so družine, v katerih živi več generacij, redke, skrb pa prevzemajo druge institucije. Poleg tega prevladujejo družine, kjer sta oba odrasla zaposlena, zaradi česar je velik del starostnikov prisiljen poiskati pomoč v okolju, nekateri tudi institucionalno varstvo.

Slovenija je kot odgovor na staranje prebivalstva in v skrbi za novo solidarnost med generacijami sprejela Strategijo varstva starejših do leta 2010, katere namen je povezovanje in usklajeno delovanje različnih področij: javnega sektorja in tudi gospodarstva ter zasebnega sektorja.

Po pregledu statističnih podatkov ugotovimo, da na svetu delež oseb, starih nad 60 let, danes obsega nekaj manj kot 11 %, ali povedano drugače: na svetu živi 739 milijonov ljudi, starejših od 60 let. Po predvidevanjih se bo delež do leta 2050 povečal na 22 % in starejših od 60 let bo predvidoma 2 milijardi. Skoraj vsak 10 prebivalec bo takrat star več kot 80 let.

V državah Evropske unije naj bi se po projekciji do leta 2010 delež ljudi, starejših od 65 let, zvišal na 17 %, med njimi bo kar 22–30 % starejših od 80 let. Predvideva se, da bo v letu 2030 v Evropi razmerje starih prebivalcev proti odraslim 2 : 1.

Graf 1.1: Delež prebivalcev, starih 65–79 let, in delež prebivalcev, starih 80 let in več, EU-27, 2008



Vir: Eurostat v SURSb (2009, 1)

Po projekcijah, opravljenih na podlagi osnove variante projekcije prebivalstva, ki jo je za Slovenijo pripravil Eurostat, in metodologiji, ki je bila uporabljena v delovni skupini za staranje prebivalstva na ravni EU, naj bi bilo v letu 2004 v Sloveniji 59.000 oseb odvisnih od tuje pomoči, do letošnjega leta naj bi njihovo število naraslo glede na različne scenarije na 64.000–69.000, do leta 2020 pa na 72.000–85.000.

Glede na intenzivnost staranja prebivalstva v Sloveniji je razumljivo, da je povpraševanje po možnostih oskrbe starostnika bodisi na domu bodisi v institucionalnem varstvu povečano. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se je v letu 2008 povečalo število stanovalcev v institucionalnem varstvu, natančneje v domovih za starejše, v primerjavi z letom 2007 skoraj za desetino.

In kot pravi Ramovš (2003, 233): »Kot vsak problem in vsaka naloga prinaša staranje prebivalstva s seboj tudi nove možnosti.«

Prvi, teoretični del magistrske naloge sloni na uporabi tuje in domače literature, samostojnih publikacij, člankov in drugih virov, ki se nanašajo na proces privatizacije, na javno-zasebno partnerstvo in socialno varstvo. V drugem, empiričnem delu je predstavljena opravljena raziskava.

1.1 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrske naloge je osvetliti dogajanja na področju socialnega varstva po sprejemu Zakona o javnem zasebnem partnerstvu. Posebna pozornost bo namenjena dogajanju na področju institucionalnega varstva za starejše. Kot pravijo na Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju MDDSZ) (2008), je ključni cilj razpisov koncesij za storitve institucionalnega varstva zagotoviti starostnikom čim več postelj v okolju, kjer le-teh primanjkuje. Z razpisi koncesij tudi zasledujejo 5-odstotno vključitev starostnikov v institucionalno varstvo, ki ga določa nacionalni program socialnega varstva do leta 2010. Tako naj bi privatizacija ne imela zgolj ekonomske prednosti, temveč tudi socialne.

Cilji magistrskega dela so:

- analizirati stanje na področju socialnega varstva po uveljavitvi Zakona o javnem-zasebnem partnerstvu;
- ugotoviti, ali se v institucionalnem varstvu za starejše izvajajo vse oblike Zakona o javnem-zasebnem partnerstvu,
- ugotoviti, kakšne so ekonomske razlike med obema oblikama zavodov;
- ugotoviti, ali obstajajo razlike med javnimi zavodi in zavodi, ki poslujejo po Zakonu o javnem-zasebnem partnerstvu (v nadaljevanju ZJZP), v zadovoljstvu uporabnikov¹ s kakovostjo storitev, in
- spoznanja iz teoretičnega dela uporabiti pri analizi primerov.

Na podlagi predmeta raziskovanja in ciljev magistrskega bo predmet preizkušanja naslednja delovna teza:

Javno-zasebno partnerstvo ima ekonomske in socialne cilje.

Tako javni kot zasebni sektor imata svoje prednosti in slabosti, zato tudi javno-zasebno partnerstvo nima le enostranskih učinkov. Od JZP se pričakujejo:

- nižji stroški,
- izboljšana kakovost,
- boljše razporeditve tveganja,
- hitrejše izvajanje javnih del in storitev in
- večja izbira (Mänttari 2008).

Tudi v sistemu socialnega varstva v Sloveniji se uvajajo tržni mehanizmi. Slovenija se tako postopoma vključuje v tretji val privatizacije, pri čemer izhaja iz kombinacije alokativnega in produkcijskega principa. Prihodnji razvoj strokovnih socialnih mrež pomoči naj bi vsem, ki bodo iskali strokovno pomoč, zagotovil večjo izbiro med različnimi storitvami. Tudi v različnih oblikah varstva starostnikov naj bi postopno razvili individualni pristop in mehanizme, ki bodo zagotavljali večji vpliv uporabnikov na načrtovanje in izvajanje storitev.

¹ Uporabniki so stanovalci, njihovi svojci in zaposleni.

Na podlagi prej omenjene teze sta postavljeni sledeči hipotezi:

V domovih starejših, kjer prevladujejo ekonomski cilji, pričakujem negativne učinke.

Z ekonomskega vidika javno-zasebno partnerstvo ni cilj, ampak sredstvo, kako povečati učinkovitost javnih zavodov. Tudi javni zavodi se morajo reformirati po načelih in menedžerskih ukrepih, ki prevladujejo v zasebnem sektorju. Kot vemo, je glavi cilj zasebnih organizacij dobiček, tega pa dosegajo z oblikovanjem končnih ciljev in strategij, merjenjem rezultatov, bolj fleksibilnimi sistemi upravljanja s kadri in drugimi viri. Vendar se je treba zavedati, da država ni podjetje in da so zato v javni sektor prenosljivi le nekateri principi in metode zasebnega sektorja. Uspešnosti neprofitne organizacije² torej ni mogoče meriti le z dobičkom, saj to ni njihovo poslanstvo. Kriterij za merjenje uspešnosti nevladnih neprofitnih organizacij mora zato biti vezan na njihovo poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov (Horvatin v Jelovac 2001, 38). Torej tam, kjer bodo uporabljali le tržni pristop, pričakujem manjše zadovoljstvo uporabnikov (stanovalcev in zaposlenih).

V domovih starejših, kjer prevladujejo socialni cilji pričakujem pozitivne učinke.

V postindustrijski družbi je pomembna kakovost življenja. Domovi za starejše, kjer bo poudarek na medsebojnih odnosih, kakovosti bivanja in domačnosti, bodo uspešnejši tudi z vidika uporabnikov storitev. Pomembno je, da se upravitelji zavedajo poslanstva svoje organizacije. Tu ne gre več za izpolnjevanje interesov deležnikov (dobiček), temveč za takšno opredelitev poslanstva, s katero neprofitna organizacija "dela družbo drugačno" v smislu, da povečuje kakovost družbenega življenja oziroma življenjsko raven državljanov. Iz tega lahko sledi, da bo v njih višja stopnja zadovoljnih

² Neprofitne organizacije zajemajo vso javno upravo, socialo, zdravstvo, šolstvo, kulturo, politiko ter društva, dobrodelnost in šport. Njihov cilj je zagotavljanje splošnega in skupnega pomena in ne le doseganje dobička. Če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali za dvig kakovosti.

uporabnikov in manj konfliktov med udeleženi. Socialni kapital označuje vključenost posameznika ali kolektivnih akterjev v družbena omrežja, zato je pomembno, da se starostnika ne iztrga iz okolja, ampak da se institucijo vključi v okolje. S takim načinom vključevanja so na Danskem dosegli izjemne rezultate (Kristančič 2005, 199). Socialni kapital lahko približno ocenimo s stopnjo generaliziranega zaupanja, indeksom aktivnega članstva v skupinah za samopomoč in z udejstvovanjem v aktivnostih, ki jih izvajajo v domovih starejših občanov. Kranjčeva (2007) pravi, da bo položaj starostnikov drugačen, če se bo družba humanizirala in če bomo ljudi cenili višje od ekonomskih ciljev in zahtev. Znan je stavek: »Povej mi, kakšen je v tvoji družbi položaj starejših ljudi, in povem ti, v kakšni družbi živiš.« Kjer prevladujejo taki odnosi, so pričakovani pozitivni učinki oziroma večje zadovoljstvo uporabnikov.

2 PRIVATIZACIJA

Lastninska transformacija se je v Sloveniji začela leta 1992, ko je bil sprejet Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij. To je pomenilo iskanje lastnika obstoječemu družbenemu premoženju oziroma družbeni lastnini. S sproščanjem trga se ustvari konkurenca, zavladajo tržni zakoni, večja motivacija zasebnega sektorja v primerjavi z državnim pa zagotavlja učinkovitejše poslovanje.

Kot odgovor na te zahteve, tehnološke izzive, globalizacijo in konkurenčnost so se pojavili različni pristopi in modeli upravljanja.

Rus (1993, 30) navaja načine privatizacije, za katere je značilno, da so parcialni in se nanašajo bolj na posamične oblike ali celo tehnike lastninjenja, kot pa na pojem lastninjenja:

- prehod od državne k tržni regulaciji družbenih služb,
- uvajanje privatne lastnine na področju družbenih dejavnosti,
- prenos proizvodnje storitev od javnih organizacij na privatne,
- deregulacija, ki odpravlja državne monopole,
- prehod od enakega k neenakemu dostopu do storitev.

Pri procesu privatizacije gre za prenos lastninskih upravičenj iz javnih na nejavne subjekte. Lastniške pravice so bile nekoč nedeljive, sedaj pa se vse pogosteje členijo na *Ius disponendi* (pravica do razpolaganja), *Ius Utendi* (pravica do rabe) in *Ius Fruendi* (pravica do prisvajanja) ter se podeljujejo različnim udeležencem (Rus 2002).

S tem povezane pa so funkcije oziroma vrste odločitev. To je razvidno iz Tabele 2.1.

Tisti, ki ima *pravice do razpolaganja*, ima *konstitutivne funkcije*, kar pomeni, da ima funkcijo ustanavljanja in ukinjanja organizacije, sprejemanja ustanovnih aktov, volitve vodstva ter volitve kontrolnih organov; torej se ne vmešava v upravljanje in se omeji le na imenovanje uprave, kontrolo in nadzor. To funkcijo imajo lastniki.

S *pravico rabe* oziroma izrabe je povezana *upravljavska funkcija*, ki se nanaša na poslovanje z ljudmi in sredstvi. Upravljavsko funkcijo razumemo kot sistem, ki zagotavlja, da bo podjetje uspešno vodeno, vodenje podjetja pa je funkcija menedžmenta.

Pravica do prisvajanja pomeni, da ima nekdo *distributivno funkcijo*. Navadno je to kolektivni organ, ki ga sestavljajo predstavniki menedžmenta in sindikata, lahko pa so vanj vključeni tudi predstavniki lastnikov.

Tabela 2.1: Lastninska pravica in vrsta odločitve

LASTNINSKE PRAVICE	VRSTE ODLOČITEV
Ius Dispodendi	Konstitutivne
Ius Utendi	Upravljaljske
Ius Fruendi	Distributivne

Vir: Rus (2008)

Glede na intenzivnost ločimo različne oblike privatizacije (Rus v Beltram in drugi 1993, 37; Rus v Bohinc 1993, 139). V Tabeli. 2.2 so različne oblike privatizacije klasificirane na:

- prikrite, kamor sodijo pogodbeni plani, menedžerske pogodbe in javne korporacije,
- hibridne, med katere uvrščamo koncesije, franšize in vavčerje in
- popolne, kot so lizing, prodaja delnic in delničarstvo zaposlenih (Employee Stock Ownership Plan – ESOP).

Tabela 2.2: Najpogostejše oblike privatizacije

PRIKRITE OBLIKE PRIVATIZACIJE	HIBRIDNE OBLIKE PRIVATIZACIJE	OBLIKE POPOLNE PRIVATIZACIJE
pogodbeni plani	koncesije	lizing
menedžerske pogodbe	franšize	prodaja delnic
javne korporacije	vavčerji	ESOPs ³

Vir: Savas v Rus (1993, 139); Rus (2002, 5)

³ Employee stock ownership plan – zaposleni del svojega dohodka vlagajo v delnice podjetja in lahko prevzamejo nadzor v podjetju.

2.1 PRIKRITE OBLIKE PRIVATIZACIJE

Med prikrite oblike privatizacije uvrščamo pogodbene plane, menedžerske pogodbe, javne korporacije, javna naročila in oddajo dejavnosti. Takšna oblika privatizacije pomeni vladno deregulacijo in ne prenosa lastništva na zasebni sektor. Država začasno pogodbeno odda upravljanje oziroma vodenje javnih zavodov, v svojih rokah pa zadrži razpolagalno lastninsko pravico (*Ius disponendi*) in s tem povezani konstitutivno ter nadzorno funkcijo. S takim načinom vodenja (večja avtonomija) in upravljanja zavoda se doseže večja zanesljivost planiranja stroškov, večja učinkovitost porabe sredstev in učinkovitejša kontrola le-te. Tako javna naročila kot oddaja stranske dejavnosti sta primera v zavodih, torej domovih za starejše, ki bosta obravnavana v nadaljevanju. Javna naročila so pogostejša praksa v javnih zavodih. Dobro bi bilo, če bi se tudi oddaja stranskih dejavnosti pojavljala pogosteje, saj bi se menedžment lahko usmeril na osnovno dejavnost.

2.1.1 *Javna naročila*

Javna naročila so skupek dejanj, ki jih naročniki opravijo s ciljem gospodarne nabave blaga, storitev ali gradbenih del. Država mora težiti k racionalni porabi sredstev, saj bi se to v nasprotnem primeru izkazalo kot velikanska izguba za tako velikega kupca. V okviru javnonaročniških razmerij se na podlagi javnih razpisov zgolj odda naročilo za dobavo blaga, ki je predmet izvajanja dejavnosti javne službe, ne podeli pa se pravica za izvajanje javne službe. K izvajanju javnih naročil so zavezani posredni in neposredni uporabniki državnega in lokalnih proračunov. To področje urejata dva zakona, in sicer Zakon o javnem naročanju in Zakon o javnem naročanju na vodnem, energetske, transportnem področju in področju poštnih storitev.

2.1.2 Oddaja stranske dejavnosti

Ko govorimo o oddaji dejavnosti (outsourcing⁴), imamo v mislih prenos nekdanjih notranjih dejavnosti na zunanjega, zasebnega izvajalca. S tem se zasleduje cilj konkurenčnega izvajanja stranskih, podpornih dejavnosti. Javni zavodi pogosto oddajajo stranske dejavnosti, saj se na ta način vodstvo razbremeni in se ukvarja le s strokovnimi vidiki. Splošne prednosti outsourcinga so:

- *osredotočanje na lastno dejavnost*, saj menedžment več energije in časa vложи v razvoj in izvajanje lastne dejavnosti. Ostale storitve, ki niso neposredno povezane z dejavnostjo podjetja, opravijo za to usposobljena podjetja in strokovnjaki;
- *profesionalna storitev*, saj jo izvaja strokovnjak s točno določenega področja;
- *manjša osnovna vlaganja*: končni uporabnik ima veliko manjša začetna vlaganja v nakup opreme, izobraževanje kadra, stroškov zaradi uvodnih težav, manj tveganja;
- *manjše kadrovske potrebe*, saj z najemom zunanjega izvajalca od njega prejmemo poleg znanja tudi osebje. Strošek zaposlovanja in izobraževanja je skrb in breme ponudnika in ne več breme uporabnika koristi;
- *amortizacija*, saj za redno vzdrževanje opreme skrbi ponudnik opreme.

2.2 HIBRIDNE OBLIKE PRIVATIZACIJE

Med hibridne oblike privatizacije (imenovana tudi kvaziprivatizacija) štejemo koncesije, franšize in vavčerje. Pri kvaziprivatizaciji gre za intenzivnejšo obliko privatizacije, saj del lastninskih pravic (*Ius Utendi*) država v celoti prenese z javnih na

⁴ Pojem outsourcing je angleški kompozitni izraz, sestavljen iz treh besed, »outside« (zunaj), »resource« (vir), in »using« (raba), ki s spojitvijo v besedno zvezo pomenijo uporabljanje zunanjih virov oz. zunanje izvajanje dejavnosti.

zasebne izvajalce, razpolagalna pravica pa ostane javnemu sektorju. Država zadrži tudi del konstitutivnih in nadzornih funkcij.

V magistrski nalogi bodo od hibridnih oblik privatizacije obravnavane le koncesije, ker se druge hibridne oblike v slovenskih domovih za starejše ne pojavljajo. Pri nas se v socialnem varstvu pojavlja le ena oblika vavčerja, in sicer za uveljavljanje pravice do tolmača za slovenski znakovni jezik⁵.

2.2.1 Koncesija

Koncesija javne službe pomeni pooblastilo in ne samo dovoljenje države (lokalne skupnosti) osebi zasebnega prava za izvajanje javne službe. Medtem ko se pri izdaji dovoljenja samo ugotavlja, da z vidika javnega interesa ni ovir za opravljanje določene dejavnosti oziroma so zanjo izpolnjeni pogoji, pa se s koncesijo prenašajo na koncesionarje popolnoma nova pooblastila, ki jih sicer v civilnopравни sferi ne bi bilo mogoče opraviti. Koncesija ima pozitivno vsebino, saj koncesionarja zavezuje k izvajanju dejavnosti (Mužina 2004, 38).

Pri koncesijah gre za to, da bodisi država bodisi lokalna skupnost skleneta pogodbo z zasebnim izvajalcem o vrsti, obsegu, kakovosti in dostopnosti storitev (Domberger v Rus 1993, 40). Koncesija se praviloma podeljuje prek javnih natečajev, vendar je zelo pomembno, da naročnik ni pod vplivom lobijev oziroma političnih strank.

Na področju socialnega varstva koncesije poleg Zakona o socialnem varstvu opredeljuje tudi Pravilnik o koncesijah na področju socialnega varstva. Ta podrobneje določa način podelitve koncesije in pogoje, ki jih mora izpolnjevati koncesionar⁶ za podelitev, ter dokazila o njihovem izpolnjevanju, možnost poznejšega izpolnjevanja določenih pogojev in način njihove izpolnitve, trajanje koncesije za različne vrste storitev ter pogoje in omejitve podaljšanja, način dela komisije za koncesije, način sklenitve koncesijske pogodbe in njeno podrobnejšo vsebino, način plačevanja koncesionarja za

⁵ Vavčer je blanket, opredeljen z vrednostjo. En vavčer je ena ura tolmačenja. Na njem morata biti zapisani registrska številka izkaznice in registrska številka vavčerja. Vsak mora biti ožigosan s strani pooblaščenega centra za socialno delo, v nasprotnem primeru je neveljaven. Gluhi osebi pripada na leto 30 vavčerjev, če ima ta oseba status dijaka ali študenta, pa 100.

⁶ Koncesionar je izbran na podlagi javnega razpisa in je pravna ali fizična oseba.

storitve, ki jih opravlja na podlagi koncesije, poročanja koncesionarja koncedentu⁷. Koncesija se podeli za določen čas, in sicer:

- za storitve prve socialne pomoči, osebne pomoči, pomoči družini na domu in pomoči družini za dom za 10 let,
- za storitev institucionalnega varstva:
 - v obliki celodnevnega varstva ali v oskrbnem domu za 40 let,
 - v obliki dnevnega varstva ali v oskrbovanem stanovanju za 20 let in
 - za storitev vodenje in varstvo ter zaposlitev pod posebnimi pogoji za 20 let.

Koncesija se pod pogoji in na način, ki ga določa ta pravilnik, na predlog koncesionarja lahko podaljša, vendar največ za čas, za katerega je bila sklenjena koncesijska pogodba.

2.3 POPOLNE OBLIKE PRIVATIZACIJE

Popolna privatizacija (lizing, prodaja delnic in ESOP) pomeni prenos celotnih lastninskih pravic z javnega na zasebni sektor. Funkcija, ki ostane državi, pa je zagotavljanje enakih možnosti dostopa do storitev, ki so opredeljene kot javno dobro, ter s tem kontrola in nadzor nad izvajanjem.

Pri popolni privatizaciji javnih zavodov se najpogosteje uveljavljata bodisi lizing bodisi Esop, za kar Rus (1993, 51) navaja dva razloga.

1. Politične in socialne funkcije javnih zavodov so pomembnejše od ekonomskih funkcij, zato je treba zagotoviti učinkovito javno kontrolo nad privatiziranimi zavodi.
2. Javni zavodi na področju družbenih dejavnosti imajo praviloma visoko kvalifikacijsko strukturo. V večini primerov je vrednost intelektualnega kapitala večja od finančnega oziroma materialnega.

Odkup javnih zavodov na podlagi knjigovodske vrednosti materialnih virov je najustreznejša oblika glede na naravo zavodov in sestavo njihovega kapitala.

Do sedaj se v Sloveniji še ni zgodila popolna privatizacija doma za starejše občane.

⁷ Koncedent je država oziroma občina.

2.3.1 Lizing

Lizing je ena izmed oblik postopne popolne privatizacije, ki so ob nerazvitem trgu kapitala primernejše kot enkratne oblike (Rus 1993, 49). Opredeljen je kot pogodbeno razmerje med dajalcem in jemalcem lizinga, ko dajalec prepusti jemalcu v uporabo predmet za dogovorjeno časovno obdobje in mu tako prizna ekonomsko lastništvo, za kar jemalec plačuje obroke v času trajanja lizinga. Pri financiranju ločimo med finančnim in poslovnim (operativnim) lizingom. Glavna razlika med njima je, da po poteku obdobja lizinga pri finančnem lastnik nepremičnine postane jemalec lizinga, pri poslovnem oziroma operativnem pa lastnik nepremičnine ostane dajalec. Finančni lizing je primerljiv z dolgoročnim kreditom, poslovni pa z dolgoročnim najemom.

2.3.2 ESOP

ESOP (Employee Stock Ownership Plan) je lastništvo zaposlenih, ko je družba v celoti ali delno v lasti svojih zaposlenih. V ZDA so Esopi najbolj razširjena oblika lastništva zaposlenih, ki pa so bili ob enem najmanj demokratični v smislu kontrole, saj do nedavnega zaposleni delničarji niso imeli glasovalne pravice. Na ta način je bila to bolj oblika varčevanja kot lastništva, vendar so sindikati v 90. letih vplivali na izenačevanje pravic zaposlenih in drugih delničarjev (Kanjuo-Mrčela 1999, 63). Gates in Saghir (v Kanjuo-Mrčela 1999, 64) definirata Esop kot mehanizem, ki za delničarstvo zaposlenih uporablja prihodnje dobičke poslovanja. Motivi za to pa so:

- razpršitev lastništva,
- skrb za produktivnost in uspešnost podjetja,
- skrb za razmerja med delavci in menedžmentom in
- potreba po investicijah.

Zaposleni običajno dobijo delež družbe po določenem času trajanja zaposlitve, oziroma ko se zaposlijo za nedoločen čas, oziroma kupijo delnice ob vsakem času.

The ESOP Association (2009) predlaga, da se v procesu vzpostavitve Esopa najprej razvije ideja za načrt, ki bo najbolje služila družbenim interesom. Družbe so ustvarile ESOP kot upokojitveni načrt za zaposlene za neprekinjenost poslovanja, financiranja, povečano motivacijo zaposlenih ali kot kombinacijo vseh.

2.4 PRIVATIZACIJA DRUŽBENIH DEJAVNOSTI V SLOVENIJI

Na začetku 90. let prejšnjega stoletja se je v Sloveniji začelo prestrukturiranje družbenih dejavnosti – stare oblike organizacij so se oblikovale v javne zavode, ki so v lasti ustanovitelja (države), javno financiranje pa je bilo pod večjim tržnim vplivom (Kamnar 1999, 152). Tako se v zadnjih petnajstih letih v Sloveniji odvija proces intenzivnega preoblikovanja javnega sektorja. Slovenija se tako kot ostale realsocialistične države na nek način vrača na pota kapitalizma. Pri tem pa gre za nadomeščanje državnoplanske regulacije s tržno, značilno je odmiranje birokracije in uvajanje menedžmenta. Tržni mehanizmi se ne širijo samo na področje ekonomije, ampak tudi na področja družbenih dejavnosti (Rus 2001, 10). V tem času so se povečala tudi pričakovanja državljanov glede učinkovitosti javne uprave. Med uporabniki javnih storitev je zaznati zavedanje, da javna uprava ni sama sebi namen, ampak da obstoji za njih in njihove potrebe. Državljanji so se začeli spraševati o smotrnosti plačevanja davkov državi, ki le s težavo poskrbi za svoje uporabnike. Ob tem se zvišujejo zahteve in želje po čim bolj finančno učinkoviti upravi, ki bo z manjšimi proračunskimi sredstvi nudila več in boljše storitve. Skladno s temi procesi se spreminja vloga države in tržnih mehanizmov pri zagotavljanju družbenih dobrin oziroma storitev.

Rus (v Beltram 1993, 22) opredeli štiri dimenzije privatizacije na področju družbenih dejavnosti:

- učinkovitejšo porabo sredstev,
- večjo mobilizacijo potencialnih virov,
- večjo svobodo izbire za uporabnike in
- večjo neodvisnost posameznika od države.

Rus (prav tam) tudi meni, da naj bi se s privatizacijo krepila moč družbene blaginje⁸, ki naj bi zamenjala državo blaginje⁹, pri tem pa bi se morale ohraniti vse tiste prednosti, ki so se uveljavile z razvojem države blaginje.

Prva preoblikovanja (privatizacije) so se v Sloveniji na področju družbenih dejavnosti lahko začela s sprejetjem Zakona o zavodih leta 1991, ki dopušča, da javno službo opravljajo koncesionarji. Zakon o socialnem varstvu pa je v letu 1992 kot specialni

⁸ Družbena blaginja – pri spremljanju in usmerjanju družbenega razvoja se uveljavljajo tudi neekonomski vidiki.

⁹ Država blaginje naj bi slonela na brezpogojnih socialnih pravicah.

predpis podrobno reguliral področje socialnega varstva. Z zakonom o javnih naročilih je bila dovoljena tako imenovana prikrita privatizacija.

Šele z Zakonom o javno-zasebnem partnerstvu je bila pravna podlaga za preoblikovanje zbrana na enem mestu in dopušča tudi statusno preoblikovanje javnih zavodov.

V Sloveniji se v socialnem varstvu od naštetih do sedaj uporabljajo le koncesije (vavčer le v enem primeru), ni pa rečeno, da je to edina možnost. Thorres in Mathur pravita, da bi bila družbeno najbolj sprejemljiva in gospodarsko najbolj učinkovita privatizacija socialnih storitev, ki bi temeljila na koaliciji med ponudniki in porabniki, ki pa bi imeli možnost alternativne uporabe svojega »glasu« oziroma vavčerja (Thorres in Mathur v Vadnal 2003, 2). Uporabnik, ki je upravičen do pomoči, naj bi dobil vavčer, katerega bi lahko unovčil za eno izmed oblik pomoči. S tem bi država uporabniku sofinancirala storitev, ki je najbolj primerna in zaželena za uporabnika samega. Višina sofinanciranja bi morala biti prilagojena potrebi posameznika. Tako bi dosegli, da bi uporabnik prosto izbral med izvajalci, ki imajo dovoljenje za opravljane javne službe. S tem bi bila dosežena večji vpliv na izvajalca in večja kakovost njegovih storitev, uporabniki pa bi prosto regijsko izbirali izvajalce¹⁰. S tem bi se verjetno izenačili uporabniki pomoči na domu in uporabniki institucionalnega varstva. Vzpostaviti moramo sistem, ki bo večji del sedanjih funkcij javnih služb prenesel v neprofitno naravnano zasebno iniciativo, ter nato z vavčerji omogočiti dostopnost državljanom do teh storitev zasebnega sektorja.

¹⁰ V socialnem varstvu so doplačila vezana na stalno prebivališče. Prednost za institucionalno varstvo imajo občani določene občine.

3 JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO

Savas v knjigi *Privatization and public private partnership* (2000, 125) utemeljuje, da privatizacijo lahko dosežemo s pomočjo različnih tehnik, kar oteži definiranje. V različnih situacijah in v različnih državah je privatizacija različno opredeljena. Uporabljajo se različna imena, kot so JZP, pogodbeno partnerstvo, denacionalizacija, razdržavljanje.

Zametke JZP lahko najdemo v nekaterih državah že zelo zgodaj, po mnenju nekaterih avtorjev (OECD¹¹ 2000, 14) že pri egipčanskih in mezopotamskih civilizacijah. Jus (2005, 144) pa pravi, da so se države že v dobi industrializacije naslanjale na zasebne vire financiranja. Tako so v Franciji v 16. stoletju začeli podeljevati najrazličnejše koncesije. Razcvet je JZP dosegel v industrijsko razvitih državah v 19. stoletju na področju oskrbe z vodo, komunalnih storitev in javnega prevoza. Po prvi svetovni vojni je infrastruktura na Zahodu prišla v domeno javnega sektorja. Po drugi svetovni vojni pa so se v izgradnjo in posodabljanje svoje infrastrukture pospešeno vrgle tudi države v razvoju, ki so te projekte financirale z javnimi sredstvi in pogostim zadolževanjem na tujih finančnih trgih. Dolžniška kriza je ta pritek sredstev precej zaustavila, zato smo bili v svetu priča razvoju finančnih trgov ter globalnemu procesu privatizacije in razvoju modelov projektnega financiranja in JZP (Mrak v Jus 2005, 145).

3.1 NAMEN JAVNO-ZASEBNEGA PARTNERSTVA

V teoriji partnerstva nimajo enotne definicije, niti ni enotnega pravnega okvira, saj je JZP vse med javnim naročilom in popolno privatizacijo. JZP integrira značilnosti zasebnega sektorja (večja stroškovna naravnost, večja učinkovitost in ekonomičnost) in storitve javnega sektorja. Partnerstvo med javnim in zasebnim sektorjem¹² je oblika sodelovanja z namenom opravljanja storitev, ki jih tradicionalno zagotavlja javni sektor. Vloga vlade (države) in razmerje med vlado (državo) in trgom sta odvisna od

¹¹ Organisation for Economic Co-operation and Development – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj.

¹² Razmerij izključno med zasebnimi subjekti oz. javnimi subjekti ni mogoče obravnavati kot JZP, prav tako ne razmerij med javnimi in zasebnimi subjekti, ki se ne izvajajo v javnem interesu (klasična prodaja poslovnih deležev ...).

posamezne države, njenega ekonomskega sistema in ravni njene razvitosti, tako v pogledu razvitosti državnega aparata kot ravni razvitosti trga in tržnih institucij. JZP temelji na iskanju najboljšega dolgoročnega partnerja, ki naj bi v partnerstvo vnesel vse svoje znanje in izkušnje in vse sposobnosti upravljanja, zato da bi bile javne storitve opravljene in bi oprema delovala.

JZP lahko opredelimo kot pojem dveh ali več subjektov, ki prispevajo denar in/ali sredstva, namenjena opravljanju skupnega posla, ki si delijo dobiček ali izgubo in tveganja. Slovenska opredelitev in ureditev JZP v veliki meri izhajata iz evropskih izkušenj in iz Zelene knjige o javno-zasebnih partnerstvih in o zakonodaji Skupnosti o javnih naročilih in koncesijah¹³. Tako je v Sloveniji v letu 2007 začel veljati Zakon o javno-zasebnem partnerstvu. Kastelic (2007) meni, da sta poglobljena cilja zakona dva, in sicer:

- omogočiti in vzpodbuditi zasebna vlaganja v projekte, ki so v javnem interesu. Javno-zasebna partnerstva se izvajajo na področjih financiranja, projektiranja, gradnje, nadzora, organizacije, upravljanja, vzdrževanja ter ostalih dejavnosti v javnem interesu oziroma javnih projektih in
- zagotoviti preglednost, konkurenčnost, nediskriminatornost in poštenost postopkov nastajanja, sklepanja in izvajanja posameznih oblik javno-zasebnega partnerstva ob varovanju javnih interesov na tem področju.

Z izjemo gradbenih in še nekaterih projektov Zakon o javno-zasebnem partnerstvu ne opredeljuje projektov po vrstah, temveč pravne oblike sodelovanja javno-zasebnega partnerstva, in sicer statusno ter pogodbeno partnerstvo. Pogodbeno partnerstvo se deli v pogodbeno-naročniško javno-zasebno partnerstvo in pogodbeno-koncesijsko javno-zasebno partnerstvo.

V nadaljevanju so navedeni nekateri avtorji, ki so JZP opredelili bolj podrobno.

Montanheiro (1998, 333) opredeljuje cilje JZP z naslednjimi elementi:

- omogoča širitev lokalnega gospodarstva,
- povečuje raznolikost poslovnih aktivnosti v regijah,
- spodbuja razvoj že obstoječih organizacij,
- pospešuje izobraževanje, usposabljanje,

¹³ Green Paper on public private partnerships.

- zagotavlja podporo za skupnostni razvoj,
- izboljšuje kakovost naravnega okolja in povečuje življenjski in socialni status.

Bailey (2002, 154) definira JZP kot nosilca izboljšane kakovosti javnih storitev, vedno bolj prisotnih predvsem v transportu, zdravstvu in v lokalni skupnosti.

Mänttäri (2008) je na konferenci v Rigi podal definicijo, da je JZP pogodbeni dogovor med javnim in zasebnim sektorjem. Med drugim je poudaril, da gre pri tem tudi za možnost večje izbire storitev.

Bohinc (2005c, 1) opredeljuje JZP kot dvojno funkcijo javne službe, pri čemer jo je mogoče upravljati neposredno prek administracije, torej javnih uslužbencev (direktno upravljanje), ali pa država upravljanje zaupa javni oziroma zasebni organizaciji, pri čemer seveda zadrži nadzor (indirektno oziroma delegirano upravljanje).

Mužina (2006, 371) obravnava JZP kot različne oblike sodelovanja med javnimi organi in poslovnim svetom. Natančneje ga opredeli kot zasebno iniciativo za financiranje, upravljanje, vzpostavitev, prenovo, vodenje in vzdrževanje infrastrukture oziroma izvajanje javnih storitev, za katere so značilne dolgoročne pogodbe ter delitev tveganja in učinkov poslovanja.

Mrak (2009) pravi, da gre pri JZP za različne tipe aranžmajev med sektorjema za zagotavljanje storitev oziroma infrastrukture, pri čemer ima vsak svoje primerjalne prednosti, partnerstva pa naj bi izkoristila prednosti obeh. Za JZP je značilna porazdelitev vložkov in tveganj v odvisnosti od oblike partnerstva.

Setnikar-Cankar (2005, 1) vidi dvojno vlogo JZP – takšno partnerstvo lahko poveča učinkovitost politike in zmanjša porabo javnega sektorja z mobilizacijo zasebnega kapitala ter strokovnega znanja in izkušenj, lahko pa je instrument večje sprejemljivosti javne politike, ker omogoča zasebnim subjektom večjo udeležbo, upoštevajoč pogoje sodelovanja, medsebojnega zaupanja in delitve tveganja.

Ferčič (2005, 6) pravi: *»Javno-zasebno partnerstvo je dolgoročno (pogodbeno ali institucionalno) sodelovanje med vsaj enim javnim in vsaj enim zasebnim partnerjem v*

zvezi z javnimi nalogami, ki javnemu partnerju omogoča učinkovit nadzor in enostranske ukrepe zaradi zaščite javnega interesa ter vsaj delni prenos tveganj v zvezi s tem partnerstvom na zasebnega partnerja.«

Glede na predhodne definicije so značilni elementi javno-zasebnega partnerstva:

- *dolgoročnost*, ki predstavlja največji izziv za partnerje, saj je prihodnost nepredvidljiva;
- *javni interes*, ki izraža blaginjo državljanov;
- *delitev tveganja*, ki ni mišljeno, da sektorja skupaj nosita odgovornost, temveč jo nosi najsposobnejši partner, in
- *javno lastništvo*, ki je lahko ali na začetku ali na koncu partnerstva.

Kljub raznolikostim definicij pa razmerij izključno med zasebnimi partnerji ni mogoče šteti za JZP. Prav tako ni mogoče obravnavati, da gre za javno-zasebno partnerstvo, kadar v sodelovanju ni javnega interesa. Javno-zasebno partnerstvo vključuje zasebni sektor pri zagotavljanju infrastrukturnih sredstev in storitev, ki jih je tradicionalno zagotavljala država. Bistvo torej je, da se izkoristijo prednosti tako javnega (izvajanje dejavnosti, ki so v javnem interesu) kot zasebnega sektorja (angažiranje zasebnega kapitala, znanja). Iz tega gre sklepati, da JZP omogoča širjenje konkurence na področja, ki so bila dolgo v domeni javne oblasti. Eden od namenov povečevanja konkurence je tudi povečanje učinkovitosti teh panog, ki se na konkurenco postopno in le s težka privajajo. Pri tem izstopa trend v smeri zmanjševanja oziroma privatizacije javnega sektorja na eni in povečevanja gospodarske nadzorne funkcije na drugi strani. Vse to je zelo pomembno tudi pri obravnavanju domov za starejše.

3.2 TEMELJNA NAČELA JAVNO-ZASEBNEGA PARTNERSTVA

Glede na dejstvo, da je Zakon o javno-zasebnem partnerstvu relativno odprt zakon, ki ne vsebuje veliko kogentnih norm, ki bi od javnih ali zasebnih partnerjev terjale obvezno ravnanje, so temeljna načela zakona še toliko pomembnejša, saj pomagajo zakonodajalcu pri urejanju pravnih razmerij.

Zakonodajalec je kot temeljna načela opredelil:

- *načelo enakosti*¹⁴, ki od javnih partnerjev terja, da v postopkih izvedbe javnih razpisov ravnajo nediskriminatorno ter vsem potencialnim kandidatom zagotovijo enake informacije v vseh fazah oblikovanja javno-zasebnih partnerstev;
- *načelo transparentnosti*, ki opredeljuje javnost izvedbe javnega razpisa, vključno z objavo obvestila o javnem razpisu in vseh drugih dokumentov, ki so pomembni v postopku vzpostavitve javno-zasebnega partnerstva na svetovnem spletu;
- *načelo sorazmernosti*, ki javnim partnerjem prepoveduje vsak prekomeren ukrep, s katerim bi javni partner neupravičeno omejil ali prizadel zasebnega partnerja, in prepoveduje vse ukrepe, ki niso po svojem obsegu ali posledicah povezani s cilji javno-zasebnega partnerstva;
- *načelo uravnoteženosti*, ki določa, da vsak izmed partnerjev javno-zasebnega partnerstva prevzame tista tveganja, ki jih najlažje obvladuje;
- *načelo konkurence*, ki prepoveduje vsako ravnanje javnega partnerja, s katerim bi ta neupravičeno omejeval konkurenco;
- *načelo procesne avtonomije*, ki daje strankama možnost, da razmerje urejata neposredno ob upoštevanju določil Obligacijskega zakonika ter da za razreševanje sporov uporabita arbitražo;
- *načelo subsidiarne odgovornosti*, ki zavezuje javnega partnerja, da subsidiarno odgovarja za škodo, ki jo pri izvajanju javno-zasebnega partnerstva povzroči izvajalec uporabnikom storitev ali drugim osebam. Navedeno načelo je nekoliko nenavadno, saj uporabnikom javnih storitev omogoča, da odškodninski zahtevek sprožijo tudi zoper javnega partnerja, če je zasebni partner (izvajalec javne službe) po tem, ko je od uporabnika prejel pisni odškodninski zahtevek, le-tega zavrnil;

¹⁴ Enakost je načelo, da morajo biti ljudje obravnavani na enak oziroma isti način.

- *načelo sodelovanja*, ki zavezuje javnega partnerja, da tudi v fazi izvajanja javno-zasebnega partnerstva sodeluje z zasebnim partnerjem z namenom, da zagotovi nemoteno in neprekinjeno izvajanje javne službe.

3.3 OBLIKE JAVNO-ZASEBNEGA PARTNERSTVA

3.3.1 Pogodbeno in statusno partnerstvo

V slovenski zakonodaji je zakonodajalec sledil trendu uvajanja in institucionalizaciji JZP, kot ga zasledimo v EU. Slovenski zakon je povzel delitev partnerstev po evropski Zeleni knjigi (2004, 8), in sicer ZJZP v svojem 23. členu določa dve temeljni obliki:

- a) *pogodbeno javno-zasebno partnerstvo*,
- b) *statusno javno-zasebno partnerstvo*.

Vrhnjak (2007, 76) poudarja, da se slovenski zakon razlikuje od evropskih smernic, še posebej v tem, da priznava le dve obliki pogodbenih JZP (koncesije in javna naročila), pri statusnih oblikah pa je zelo liberalen, saj nobene izrecno ne izključuje.

Pogodbeno javno-zasebno partnerstvo ima lahko obliko¹⁵:

- *koncesijskega razmerja* – to je dvostransko pravno razmerje med državo oziroma lokalno skupnostjo ali drugo osebo javnega prava kot koncedentom in pravno ali fizično osebo kot koncesionarjem, v katerem koncedent podeli koncesionarju posebno ali izključno pravico izvajanja gospodarske javne službe oziroma drugo dejavnost v javnem interesu, kar lahko vključuje tudi izgraditev objektov in naprav, ki so deloma ali v celoti v javnem interesu (koncesijsko partnerstvo), pri čemer je večji del tveganj na strani zasebnika;
- *javnónaročniškega razmerja* – to je odplačno razmerje med naročnikom in dobaviteljem blaga, izvajalcem gradenj ali izvajalcem storitev, katerega

¹⁵ 26. člen ZJZP.

predmet je naročilo blaga, izvedba gradnje ali storitev (javnonaročniško partnerstvo), pri čemer večji del tveganj nosi javni sektor.

Slika 3.1: Primer pogodbenega partnerstva



Slika 3.1 prikazuje dve glavni značilnosti, po katerih se koncesijsko in javno-naročniško razmerje ločita v obliki pogodbenega partnerstva.

Po mnenju dr. Vesne Kranjc (2007, 1184) je možno tako enačenje koncesijskih in javnonaročniških razmerij kot tudi njihovo razlikovanje. Obliki pogodbenega partnerstva sta enaki, vsaj z vidika vsebine materialne izpolnitve, zato je potrebno pri izbiri zagotoviti enakopravnost in varstvo konkurence. Razliko med obema oblikama pogodbenega razmerja Kranjčeva vidi le v nosilcu poslovnega tveganja. Če je poslovno tveganje izvedbe posla na strani zasebnega partnerja, je vzpostavitev razmerja prvenstveno podrejeno ZJZP in zakonu, ki ureja gospodarske javne službe (44. člen

ZJZP). Kadar pa poslovno tveganje izvedbe posla nosi javni partner, je vzpostavitev pogodbenega partnerstva praviloma podrejena ZJZP in pravilom o javnem naročanju (43. člen ZJZP).

Statusno javno-zasebno partnerstvo je razmerje, sklenjeno med javnim in zasebnim partnerjem na način, da država, ena ali več lokalnih skupnosti ali drugih oseb javnega prava oziroma drug javni partner podeli izvajanje pravic in obveznosti, ki iz javno-zasebnega partnerstva izhajajo, izvajalcu statusnega javno-zasebnega partnerstva¹⁶:

- z ustanovitvijo pravne osebe,
- s prodajo deleža javnega partnerja v javnem podjetju ali drugi osebi javnega ali zasebnega prava,
- z nakupom deleža v osebi javnega ali zasebnega prava,
- z dokapitalizacijo ali na drug, primeroma naštetim oblikam pravno in dejansko soroden in primerljiv način ter s prenosom izvajanja pravic in obveznosti, ki iz javno-zasebnega partnerstva izhajajo, na to osebo (na primer izvajanje gospodarske javne službe ...).

Cilj statusnega partnerstva ni zgolj v oblikovanju institucionaliziranega razmerja z zasebnim partnerjem z namenom, da ta realizira posel, temveč naj bi ta posel izvajala tretja oseba oziroma subjekt, v katerem sta kapitalsko udeležena javni in izbrani zasebni partner. 98. člen ZJZP pri statusnem partnerstvu predvideva naslednje načine (Slika 3.2):

- partnerstvo z ustanovitvijo pravne osebe,
- partnerstvo s prodajo deleža in
- partnerstvo z nakupom deleža.

¹⁶ 96. člen ZJZP.

Slika 3.2: Primer statusnega partnerstva



V prvem primeru gre za ustanovitev pravne osebe s strani javnega (država, ena ali več občin ali drugih oseb javnega prava ali drug javni partner) in zasebnega partnerja (ena ali več oseb zasebnega prava), nanjo pa se prenesejo pravice in obveznosti, ki izhajajo iz JZP. V drugem primeru javni partner proda delež v javnem podjetju drugi pravni osebi, nosilcu posebnih ali izključnih pravic ali javnih pooblastil, ter nanjo prenese izvajanje ali nadaljevanje izvajanja pravic in obveznosti, ki izhajajo iz JZP. V tretjem primeru pa javni partner kupi delež v osebi javnega prava ali drugi pravni osebi, ki je nosilec posebnih oziroma izključnih pravic ali javnih pooblastil, nanjo pa prenese izvajanje pravic in obveznosti, ki izhajajo iz JZP.

3.3.2 Oblike partnerstva glede na prenos tveganj

V teoriji so poznana najmanj štiri javno-zasebna partnerstva glede na prenos tveganj na zasebni sektor. V Tabeli 3.1 so predstavljene štiri najpogostejše oblike, ki povzemajo smernice EU za uspešna javno-zasebna partnerstva.

Pri *pogodbeni delegaciji* gre za pogodbe o izvajanju storitev, o obratovanju in upravljanju oziroma za najemne pogodbe. V prvem primeru bodisi država bodisi

lokalna skupnost s pogodbo prenese izvajanje javne službe na vlagatelja. Storitve plačuje javnopravni subjekt ali uporabnik. V drugem primeru se s pogodbo prenese izvajanje vseh storitev javne službe, tudi celotna skrb za upravljanje in obratovanje javne infrastrukture, ki je v lasti javnopravnega subjekta. Pri najemnih pogodbah javnopravni subjekt odda v najem javno infrastrukturo za določeno najemnino.

Pogodba o izgradnji, upravljanju in prenosu (BOT) je temeljna oblika projektnega financiranja z vključevanjem zasebnega sektorja. Tu javnopravni izvajalec z eno pogodbo naroči določenemu subjektu načrtovanje, izgradnjo, obratovanje, upravljanje in vzdrževanje ter izvajanje javne službe. Vlagatelji prevzamejo tveganje. Po izteku pravice koncesije se objekt vrne v last javnega sektorja. Ta oblika se je izkazala kot primerna, ker javnopravni subjekt ne prevzema začetnega tveganja projektiranja, gradnje, po zapadlosti koncesijskega obdobja pa se predmet vrne javnemu sektorju (Persoli 2007, 117).

Po *Pogodbi o izgradnji, financiranju in obratovanju (DBFO)* je objekt last zasebnega sektorja v času trajanja pogodbe, torej za določen čas. Nato jo mora zasebni partner praviloma brezplačno prenesti na javnopravni subjekt, investicijo pa poplačati iz uporabe infrastrukture. Storitve praktično vedno financirajo uporabniki (Pirnat 2005, 326).

Koncesija je primerna za projekte, ki ponujajo izvajalcu možnost zaračunavanja storitev končnemu uporabniku. V tem primeru se zasebnik zaveže zgraditi javno infrastrukturo, ki jo ima in praviloma tudi obdrži v lasti. S pogodbo se tudi preneseta pravica in dolžnost opravljanja storitve javne službe z uporabo svoje infrastrukture. Pri tem gre za prenos tveganj na zasebnega partnerja pri pripravi, izgradnji in upravljanju.

Tip	Glavne značilnosti	Možnosti uporabe	Prednosti	Slabosti
pogodbena delegacija (contracting)	<ul style="list-style-type: none"> Pogodba z zasebnim partnerjem, ki zasnove in zgradi javno infrastrukturo. 	<ul style="list-style-type: none"> Primerno za kapitalne projekte z majhnimi stroški obratovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> Tveganje snovanja in izgradnje se prenese na pogodbenika. 	<ul style="list-style-type: none"> Možen konflikt med načrtovanjem in okoljskimi zahtevami.
	<ul style="list-style-type: none"> Infrastruktura je financirana z javnim denarjem in je v lasti javnega sektorja. 	<ul style="list-style-type: none"> Primerno za kapitalne projekte, kjer javni sektor želi zadržati odgovornost upravljanja. 	<ul style="list-style-type: none"> Potencialno pospešuje izgradnjo samo. 	<ul style="list-style-type: none"> Lahko poveča stroške obratovanja.
	<ul style="list-style-type: none"> Osnovno gonilo je prenos tveganj snovanja in izgradnje infrastrukture na pogodbenika. 			<ul style="list-style-type: none"> Kritičen je korak delegacije.
				<ul style="list-style-type: none"> Omejena je motivacija za uporabo pristopa razčlenjevanja stroškov v celotni življenjski dobi (whole life costing approach).
				<ul style="list-style-type: none"> Ne privablja zasebnega kapitala.
BOT (Build-Operate-Transfer)	<ul style="list-style-type: none"> Pogodba z zasebnim sektorjem o zasnovanju, izgradnji in obratovanju predmeta sodelovanja za določen čas, po katerem se predmet sodelovanja vrne javnemu sektorju. 	<ul style="list-style-type: none"> Primerno za projekte z znatnimi stroški obratovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> Tveganje snovanja, izgradnje in obratovanja prenese na pogodbenika. 	<ul style="list-style-type: none"> Možen konflikt med načrtovanjem in okoljskimi zahtevami.
	<ul style="list-style-type: none"> Predmet sodelovanja je financiran s strani javnega kapitala ter je v javni lasti tudi med časom trajanja pogodbe. 	<ul style="list-style-type: none"> Posebej primerno za projekte ravnanja z odpadki in vodami. 	<ul style="list-style-type: none"> Potencialno pospešuje izgradnjo samo. 	<ul style="list-style-type: none"> Pogodbe so kompleksnejše in proces pogajanj je daljši.
	<ul style="list-style-type: none"> Glavno gonilo je prenos tveganj pri obratovanju kot tudi prenos tveganj snovanja in izgradnje na pogodbenika. 		<ul style="list-style-type: none"> Prenos tveganj spodbuja k t. i. pristopu razčlenjevanja stroškov v celotni življenjski dobi (whole life costing approach). 	<ul style="list-style-type: none"> Nastanejo stroški ponovnega zagona projekta, če se partner izkaže za neprimernega.
			<ul style="list-style-type: none"> Vzpodbuja inovativnost zasebnega sektorja ter povečuje stroškovno učinkovitost (value of money). 	<ul style="list-style-type: none"> Potrebno je pogodbeno upravljanje in sistem spremljanja delovanja.
			<ul style="list-style-type: none"> Izboljšuje kakovost obratovanja in vzdrževanja. 	<ul style="list-style-type: none"> Ne privablja zasebnega kapitala ter zavezuje javni sektor k zagotavljanju financiranja na daljši rok.
			<ul style="list-style-type: none"> Pogodbe so lahko celostne. 	
			<ul style="list-style-type: none"> Javni sektor se lahko osredotoči na svoje temeljne naloge in odgovornosti 	
DBFO (Design-Build-Finance-Operate)	<ul style="list-style-type: none"> Pogodba z zasebnim sektorjem o zasnovanju in financiranju predmeta sodelovanja za določen čas, po katerem predmet sodelovanja preide na javni sektor. 	<ul style="list-style-type: none"> Primerno za projekte z znatnimi stroški obratovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> Enako kot BOT, poleg še: 	<ul style="list-style-type: none"> Možen konflikt med načrtovanjem in okoljskimi zahtevami.
	<ul style="list-style-type: none"> Objekt je last zasebnega sektorja za čas trajanja pogodbe, ki dobiva povrnjene stroške obratovanja z javnimi subvencijami. 	<ul style="list-style-type: none"> Posebej primerno za projekte ravnanja z odpadki in vodami. 	<ul style="list-style-type: none"> pritegne zasebni kapital, 	<ul style="list-style-type: none"> Pogodbe so kompleksnejše in proces pogajanj je daljši kot pri BOT.
	<ul style="list-style-type: none"> Glavno gonilo sta izraba zasebnega kapitala ter prenos tveganj zasnovanja, izgradnje in obratovanja na zasebni sektor. 		<ul style="list-style-type: none"> pritegne dolžniško obliko financiranja, 	<ul style="list-style-type: none"> Potrebno je pogodbeno upravljanje in sistem spremljanja delovanja.
	<ul style="list-style-type: none"> Različice se razlikujejo po različnih kombinacijah prerazporeditve odgovornosti. 		<ul style="list-style-type: none"> zagotavlja bolj predvidljiv in dosleden stroškovni okvir, 	<ul style="list-style-type: none"> Nastanejo stroški ponovnega zagona projekta, če se partner izkaže za neprimernega.
			<ul style="list-style-type: none"> je večji potencial za pospešeno izgradnjo, 	<ul style="list-style-type: none"> Lahko so zahtevana poročila za posojila.
			<ul style="list-style-type: none"> večji prenos tveganj spodbuja zasebni sektor k uporabi t. i. pristopa razčlenjevanja stroškov v celotni življenjski dobi (whole life costing approach). 	<ul style="list-style-type: none"> Potreben je sistem upravljanja sprememb.
Koncesije	<ul style="list-style-type: none"> Kot pri DBFO, le da zasebnik dobi povrnjene stroške z zaračunavanjem uporabnikom. 	<ul style="list-style-type: none"> Primerno za projekte, ki ponujajo možnost zaračunavanja končnemu uporabniku. 	<ul style="list-style-type: none"> Enako kot za BOT, poleg še: 	<ul style="list-style-type: none"> Enako kot za BOT, poleg še:
	<ul style="list-style-type: none"> Glavno gonilo sta princip "plača onesnaževalec" ter izraba zasebnega kapitala in prenos tveganj zasnovanja, izgradnje in obratovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> Še posebej primerno za ceste, za oskrbo z vodo za negospodinjne namene ter projekte za ravnanje z odpadki. 	<ul style="list-style-type: none"> spodbuja uporabo principa "plača onesnaževalec", 	<ul style="list-style-type: none"> je lahko politično nesprejemljiva opcija,
			<ul style="list-style-type: none"> povečuje nivo prenosa tveganj in ustvarjanje zaslužkov tretjih oseb. 	<ul style="list-style-type: none"> zahteva učinkovito upravljanje z alternativami/substituti, npr. alternativnimi prevoznimi potmi, alternativnimi odlagališči.

Vir: Vrhnjak (2007, 483)

3.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI JAVNO-ZASEBNIH PARTNERSTEV

Javno-zasebno partnerstvo ima prednosti in slabosti, ki bodo prikazane na primeru institucionalnega varstva za starejše. Gulija (2004, 2) meni, da JZP vplivajo na javna sredstva preko ustvarjanja novih virov dohodkov, infrastrukture in novih storitev, stimuliranja industrijskega razvoja, ki je posledica fiskalnih prihodkov, in usmerjanja javnih prihodkov.

Prednosti, ki jih nudi sodelovanje z zasebnim sektorjem, predstavljajo:

- hitrejša zagotavljanja in izvedba javne infrastrukture,
- zmanjšanje stroškov in pritiska na javna sredstva, boljše razporejanje tveganj med vse partnerje,
- izboljšanje storitev in zato tudi dodaten dohodek za partnerja, v taki obliki sodelovanja pa je povečana tudi vključenost javnosti in javnega sektorja,
- večja učinkovitost na podlagi inovacij.

Horvat (2006) med prednosti uvršča tudi izmenjavo znanj, tehnologije in izkušenj (angl. know how) med zasebnim in javnim sektorjem.

Kot prednost velja omeniti izboljšano kakovost izvajanja javnih storitev zaradi večje odgovornosti zasebnega sektorja in s tem priložnosti za promocijo njihovih lastnih virov in inovativnih rešitev. Pomembno je poudariti tudi dolgoročnost razmerja oziroma izvajanje javnih storitev za določeno časovno obdobje, saj zasebni sektor v tem primeru upravlja in izvaja učinkovite storitve, v nasprotnem primeru izgubi pravico do dolgoročnih rednih finančnih prilivov. Koncept JZP vsebuje tudi predvidevanje, da bo z vzpostavitvijo konkurence v fazah izbire zasebnega partnerja mogoče zagotoviti višjo kakovost ter cenejše in učinkovitejše zagotavljanje blaga in storitev v javnem interesu (Bohinc in drugi 2007, 138).

Druga plat medalje predstavlja slabosti JZP. Mužina (2006, 15) med poglavitne slabosti uvršča obstoj političnih in drugih rizikov za zasebni kapital in odpor javnosti pred zasebnim kapitalom. Slednje je verjetno posledica dolgoletnega odnosa države do zasebnikov in zasebnega kapitala ter dilema pred izgubo javnega vpliva na upravljanje

javnih nalog. Mednje lahko umestimo tudi neizkušenos, saj je pri velikih projektih več možnosti, da pride do zapletov. Slabosti so tudi premajhen nadzor javnega sektorja, zvišanje stroškov od predvidenih za izvajanje javne službe in nejasna delitev odgovornosti med javnim in zasebnim partnerjem. Pogosto je najemanje kreditov s strani zasebnih subjektov dražje, kot če bi te najemala država oziroma lokalna skupnost, in to lahko privede do povečanja cene javnih storitev. Sam model JZP ne zagotavlja učinkovitih investicij, obstaja možnost izkoriščanja modela za razne obvoze (izogibanje nadzora porabe) in vodenje projekta izven bilančno, čeprav država nosi večino tveganja. Zasebni sektor včasih zavrne sodelovanje zaradi splošnega predsodka o preveliki birokraciji, ki aktivnosti upočasnjuje in večinoma spremlja tovrstne projekte. Pojavlja se tudi strah pred novim načinom poslovanja, spremembami in tveganjem. Večina zasebnih subjektov se raje odloči za manj tvegane projekte, kratkoročne investicije, ki terjajo manj finančnih sredstev. Nenazadnje pa velja omeniti tudi možnost izgube delovnih mest v javnem sektorju. Tržna učinkovitost bo narekovala nagrajevanje in delovanje zaposlenih, kar lahko posledično pomeni presežek zaposlenih. Bohinc in drugi (2007, 140) ugotavljajo, da se v primeru preoblikovanja v statusno javno-zasebno partnerstvo status javnih uslužbencev spremeni tako, da ti niso več podrejeni zakonodaji o javnih uslužbencih.

3.5 JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO IN PRIVATIZACIJA

Več razlogov je za to, da ne enačimo instituta javno-zasebnega partnerstva in privatizacije. V času uveljavljanja gibanja za novi javni menedžment, približno pred dvema desetletjema, je bila v središču pozornosti privatizacija. Savas (2000, 328) meni, da se je začela s pokrivanjem proračunskih primanjkljajev in z odprodajo javnih podjetij. Pri privatizaciji gre za prodajo obstoječe infrastrukture, podjetja ali storitve, s čimer javni sektor izgubi večino kontrolnih mehanizmov, ki jih v primeru JZP obdrži nad zasebnikom. JZP je procesno enostavnejši, saj ni potrebe po formalnem prenosu lastništva. Številne države so zaskrbljene glede prevzema državnega premoženja s strani

zasebnega sektorja (tudi tujega), saj v tem primeru javni sektor praktično izgubi nadzor nad premoženjem, ostane mu le skromna regulatorna kontrolna vloga. Namen zasebnega sektorja v JZP je ustvariti premoženje in omogočiti storitve uporabnikom v javnem sektorju v zameno za ustrezno plačilo. Proces JZP redefinira proces izvajanja storitev s tem, da določi izhodne rezultate. Tu se pojavi pomembna prednost JZP pred privatizacijo, saj javni sektor definira rezultate zasebnega sektorja in ohranja velik del nadzora nad standardi in vrstami storitev. Pomembna razlika leži tudi v časovni urejenosti, saj gre pri privatizaciji za časovno neomejen dogovor, pri JZP pa za določeno časovno obdobje, po koncu katerega nadzor in lastništvo preideta na stran javnega sektorja. Poleg tega je JZP v večini primerov pogodbeno razmerje, ki zajema vse obveznosti in dolžnosti obeh strani in kjer se infrastruktura po poteku pogodbe ponovno prenese v javni sektor.

Privatizacija lahko na prvi pogled pomeni manjše odtenke javno-zasebnega partnerstva, vendar ju ne smemo enačiti med seboj. JZP ni čudežna rešitev za javni sektor, lahko pa bistveno izboljša razpoložljivosti, kakovost, inovacije in stroške javnih storitev. Prav tako ne more rešiti problemov pomanjkanja sredstev in proračunske omejitve v javnem sektorju, lahko pa pospeši gradnjo javne infrastrukture in hitreje zadovolji potrebe javne mreže.

Po letu 2002 se v institucionalnem varstvu pojavlja vse več mest tudi pri zasebnih izvajalcih, ki imajo koncesijo in ki razpolagajo s skupno kapaciteto 3.235 mest v 28 zavodih. Po izteku Nacionalnega programa socialnega varstva do leta 2005 so se zaključile tudi investicije v povečevanje kapacitet državnih ustanov, trenutni nacionalni razvojni dokumenti pa vse širitve predvidevajo večinoma v zasebnem sektorju.

Možna modela po Zakonu o javno-zasebnem partnerstvu za institucionalno varstvo starejših sta:

1. JZP kot koncesija gradnje bodisi BTO ali BOT koncesijskega razmerja,
2. statusno JZP z ustanovitvijo gospodarske družbe oziroma preoblikovanjem obstoječega javnega zavoda v d.o.o. ali d.d.

V tem primeru sta možna menedžerski odkup (MBO¹⁷ –Management byout) ali Esop.

¹⁷ Od menedžerjev – lastnikov je pričakovati, da bodo vložili več truda v inovativne projekte, saj je poleg človeškega potreben tudi finančni kapital. Pričakovati je, da je uspešnost podjetja večja tam, kjer so menedžerji hkrati tudi lastniki, kot tam, kjer so menedžerji samo ravnalci.

4 SOCIALNO VARSTVO STAROSTNIKOV V SLOVENIJI

Socialno varstvo je mreža programov in ukrepov države za reševanje socialne problematike. V Sloveniji je temeljni zakon Zakon o socialnem varstvu. Z njim je urejena socialnovarstvena dejavnost, kot je preprečevanje in reševanje socialne problematike posameznikov, družin in skupin prebivalstva. Dejavnost socialnega varstva opravljajo javni zavodi, zasebne, dobrodne in druge organizacije in zasebniki. V okviru socialnega varstva se z ukrepi poskrbi za tiste, ki si socialne varnosti ne morejo zagotoviti sami, ter jih usposobi, da si jo bodo zmogli, in pomaga tistim, ki ne morejo zadovoljivo funkcionirati v temeljnih in drugih odnosih, kar lahko pripelje do socialne izključenosti (Kalčič in Škobrne-Bubnov 1996, 19). Vodovnik (2003, 225) pravi, da ima dejavnost socialnega varstva s socialnovarstvenimi storitvami in (ali) dajatvami osebam, ki so potrebne pomoči, preventivne ali kurativne učinke. Socialnovarstvene storitve poleg ZSV urejajo še drugi predpisi.

4.1 NORMATIVNA UREDITEV SOCIALNEGA VARSTVA V SLOVENIJI

4.1.1 *Zakon o socialnem varstvu*

V letu 1992 je bil sprejet krovni zakon za področje socialnega varstva, in sicer Zakon o socialnem varstvu, ki pa je od svojega nastanka doživel kar nekaj sprememb, zadnje leta 2007.

Na področju institucionalnega varstva Zakon o socialnem varstvu v 16. členu določa, da institucionalno varstvo obsega vse oblike pomoči v zavodu, drugi družini¹⁸ ali drugi organizirani obliki, s katerimi se upravičencem nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma in lastne družine, zlasti pa bivanje, organizirana prehrana in varstvo ter zdravstveno varstvo. Storitve institucionalnega varstva lahko opravljajo pravne in fizične osebe, če izpolnjujejo pogoje, določene z zakonom in s predpisi, izdanimi na podlagi zakona. Storitve, ki jih zakon določa kot javno službo, opravljajo v okviru mreže javne službe pod enakimi pogoji javni socialnovarstveni zavodi ter druge pravne in fizične osebe, ki pridobijo koncesijo na javnem razpisu. Storitve socialnega varstva izven mreže javne službe opravljajo pravne in fizične osebe, ki pridobijo dovoljenje za delo, ki ga daje in odvzame ministrstvo, pristojno za socialno varstvo.

4.1.2 Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev

Ta pravilnik določa standarde in normative za naslednje socialnovarstvene storitve:

1. prvo socialno pomoč,
2. osebno pomoč,
3. pomoč družini za dom in na domu,
4. institucionalno varstvo in
5. vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji.

Glede institucionalnega varstva pravilnik določa, da je le-to oblika obravnave, ki upravičencem nadomešča, dopolnjuje ali zagotavlja funkcijo doma ali lastne družine. Obsega osnovno in socialno oskrbo v skladu s tem pravilnikom in zdravstveno varstvo po predpisih s področja zdravstvenega varstva.

Normativ storitve določa časovne okvire, število storitev na izvajalca ter načela smotne organiziranosti izvajalcev, standard posamezne storitve pa se določi z elementi, kot so opis storitve, upravičenci, postopek izvajanja, trajanje, metode dela, izvajalci, izobraževanje in supervizija ter dokumentacija.

¹⁸ Storitve institucionalnega varstva v drugi družini se izvaja v družini, ki ni sestavljena iz družinskih članov upravičenca.

4.1.3 *Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialnovarstvenih storitev*

Po tem pravilniku oblikujejo cene vsi izvajalci socialnovarstvenih storitev ne glede na to, ali se storitev izvaja v okviru ali izven okvira mreže javne službe. Izvajalci socialnovarstvenih storitev oblikujejo cene za standardne in nadstandardne socialnovarstvene storitve.

Stroški storitve, ki se upoštevajo kot elementi za oblikovanje cen, so:

- stroški dela,
- stroški materiala in storitev,
- stroški amortizacije,
- stroški investicijskega vzdrževanja,
- stroški financiranja.

4.1.4 *Uredba o merilih za določanje oprostitev pri plačilih socialnovarstvenih storitev*

Na področju socialnega varstva večine storitev, ki jih izvajajo javne službe, ni treba plačati. Izjemi sta pomoč družini na domu in institucionalno varstvo odraslih. Uporabniki storitvi plačujejo glede na svoj socialni položaj. Če ne morejo plačati, namesto njih plača tisti, ki je uporabnik storitve dolžan preživljati. Največkrat je to zakonec in/ali otroci. Če teh ni ali pa niso sposobni plačati, je plačnik storitev občina, v kateri imajo uporabniki stalno prebivališče. Plačila so lahko oproščeni delno ali v celoti, odvisno od plačilne sposobnosti. Oprostitev so lahko deležni le za standardno storitev, ne pa tudi takrat, ko se odločijo za nadstandard ali za storitev pri zasebnem izvajalcu brez koncesije. Ostalih storitev v centrih za socialno delo, varstveno-delovnih centrih in zavodih za usposabljanje otrok in mladostnikov z motnjami v razvoju uporabniki ne plačujejo, saj so v celoti plačane iz javnih sredstev.

O oprostitvi odloča center za socialno delo, in sicer le, če uporabnik meni, da storitve ne more plačati, in če se tudi njegovi svojci ali drugi zavezanci ne dogovorijo, da bodo storitev plačali ali doplačali namesto njih. Če bo storitev institucionalnega varstva

plačevala občina, bo s tem obremenjena morebitna nepremičnina (hiša, zemlja), ki jo imajo uporabniki v lasti.

4.1.5 *Nacionalni program socialnega varstva za obdobje 2006–2010*¹⁹

Z Nacionalnim programom socialnega varstva si Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve na novo zastavlja temeljne cilje socialnovarstvene politike ter pripravlja za njihovo doseganje različne strategije in ukrepe. Temeljno izhodišče politike socialnega varstva ostaja, da je naloga države in lokalnih skupnosti predvsem zagotavljati takšne razmere oziroma pogoje, ki bodo posameznikom v povezavi z drugimi v družinskem, delovnem in bivalnem okolju omogočali ustvarjalno sodelovanje in uresničevanje njihovih razvojnih možnosti, da bodo s svojo dejavnostjo dosegali tako raven kakovosti življenja, ki bo primerljiva z drugimi v okolju in bo ustrezala merilom človeškega dostojanstva. Kadar si posamezniki zaradi delovanja zunanjih in notranjih dejavnikov socialne varnosti in blagostanja ne morejo zagotoviti sami, so upravičeni do pomoči. Temeljni cilj politike socialnega varstva je, da takšnemu posamezniku in njegovi družini zagotovi strokovno pomoč in nujne materialne vire za dostojno življenje in omogočanje človeškega dostojanstva. Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006 do 2010 navaja kot cilj 5-odstotno vključitev starejših v institucionalno varstvo. Širjenje mreže domov za starejše se predvideva iz javnih in zasebnih sredstev ter na podlagi javno-zasebnega partnerstva.

¹⁹ V nadaljevanju Nacionalni program.

4.1.6 Strategija varstva starejših do leta 2010²⁰

Osnovni namen strategije je uskladiti in povezati delo pristojnih vladnih resorjev Republike Slovenije z gospodarstvom in civilnim tretjim sektorjem, tako da se povečata solidarnost²¹ in kakovost medčloveškega sožitja med tretjo, srednjo in mlado generacijo ter zagotoviti kakovostno staranje in oskrbo naglo rastočega deleža tretje generacije. Cilj strategije je vzdrževati in razvijati obstoječe storitve varstva za starejše skladno s cilji resolucije, zlasti širitev kapacitet institucionalnega varstva, in sicer s podeljevanjem koncesij in spodbujanjem javno-zasebnega partnerstva. Pri tem se Strategija zavzema, da bodo novogradnje sledile sodobnemu trendu tako po arhitekturni kot programski zasnovi, ki bolj ustrezna potrebam starejših, zlasti dementnih in drugače prizadetih. Pri obstoječi mreži domov za starejše je treba skrbeti za ohranjanje njenih kvalitiet ter za njihovo vzdrževanje in prilaganje sodobnim socialnim konceptom manjših skupin, kjer bo vsak stanovalec lahko imel ključnega strokovnega delavca. V sistemu normiranja delovanja domov za starejše in nadzora nad njimi je treba stremeti za ravnotežjem med materialno oskrbo in kakovostnimi medčloveškimi odnosi v ustanovah. Poleg uveljavljenih oblik institucionalnega varstva je treba skrbeti za razvoj mreže izvajalcev oskrbe v drugi družini in mreže oskrbnih domov, namenjenih starejšim, ki si želijo samostojnega bivanja v zanje posebej prilagojenih objektih.

S sprejetjem Zakona o socialnem varstvu in ostalih predpisov se je začela pluralizacija izvajalcev, saj so kot izvajalci obravnavani javni, neformalni (prostovoljni) in zasebni sektor. Zakon vsebuje tudi nove kategorije oziroma termine, ki jih prejšnja zakonodaja ni poznala, kot so javna služba, nacionalni program, javni socialni zavod, koncesija in licenca (Kolarič 1993, 279).

Iz pregleda Zakona o socialnem varstvu in ostalih predpisov je razvidno, da so vse storitve v okviru osnovne dejavnosti standardizirane. Odstopanja od standarda so dopustna navzgor zaradi boljših (nadstandardnih) bivalnih pogojev, odstopanja navzdol

²⁰ V nadaljevanju Strategija.

²¹ Solidarnost pomeni pripravljenost za medsebojno pomoč in sodelovanje. Je načelo, ki temelji na soodvisnosti posameznika od skupnosti in skupnosti od posameznika – zavest skupnosti, medsebojne povezanosti posameznikov zlasti v družbenem življenju, pri kateri so posamezniki zaradi delitve dela odvisni drug od drugega. V socialnem smislu govorimo o solidarnosti takrat, ko so med člani skupnosti takšni odnosi, ki skupnost krepijo in jo ohranjajo. Socialna zgradba je bolj trdna, če jo veže solidarnost. Kadar se le-ta podira, je to lahko znak pomanjkanja solidarnosti. Takrat se želi, da bi bili člani družbe bolj solidarni, saj bi to pomenilo večjo trdnost ogrožene skupine ali cele skupnosti. Socialne zgradbe (skupnosti) so različnih vrst in velikosti. Solidarnost se v različnih oblikah pojavlja v vseh družbenih skupnostih, od družine, lokalne skupnosti, regije, narodov, države, skupnosti držav do celega sveta.

pa zaradi bivalnih pogojev, ki so nižji od standardnih (nižji bivalni standardi so navadno v nenamensko grajenih institucijah). Omenjena odstopanja seveda vplivajo tudi na višino cene oskrbe. Ministrstvo politiko na področju varstva starejših usmerja na podlagi petletnih strategij varstva starejših, s katerimi želi predvsem omogočiti pogoje za kakovostno staranje in oskrbo naglo rastočega deleža tretje generacije ter povečati solidarnost in kakovost medčloveškega sožitja med generacijami. Ministrstvo želi prek Nacionalnega programa in Strategije uvajati tudi nove storitve na področju skrbi za starejše, med katerimi je tudi opravljanje institucionalnega varstva v drugi družini, s katero želi pridobiti nove izvajalce varstva v družini, ki ni sestavljena iz družinskih članov upravičenca, širjenje mest v oskrbovanih stanovanjih in dnevnih centrih, pomoč na domu itd.

4.2 SOCIALNOVARSTVENE STORITVE

Zakon o socialnem varstvu določa, da imajo storitve naravo pravice, kar pomeni, da posameznik, ki potrebuje posamezno storitev, lahko uveljavlja pravico do storitve po predvidenem postopku. Pravice do storitev se uveljavljajo po načelih enake dostopnosti in proste izbire oblik za vse upravičence pod enakimi pogoji, ki jih določa zakon, in po načelih socialne pravičnosti. Za to skrbi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve tako s širitvijo mreže javnih zavodov kot s podeljevanjem koncesij in dovoljenj za delo socialnovarstvenih storitev.

Kot je razvidno iz poglavja *Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev*, se storitve delijo v pet kategorij, od katerih je v magistrskem delu zaradi vsebinskega navezovanja obravnavano le institucionalno varstvo starejših.

4.2.1 *Zgodovinski pregled institucionalnega varstva starejših v Sloveniji do leta 1992*

Skrb za starejše ima pri nas dolgo tradicijo: prva socialna ustanova beleži letnico 1041 (Cizelj in drugi 1999, 11). Nato je sledilo obdobje špitalov²², vse do ustanovitve prve civilne bolnišnice, ki je bila po podatkih Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana ustanovljena leta 1786. Ob koncu 19. stoletja so zgradili prvi namenski ustanovi za starejše, in sicer v Slovenskih Konjicah in Dravogradu, kasneje pa še v Mengšu in na Jesenicah. V tem času so starostnike naseljevali tudi v nenamensko zgrajenih ustanovah, nekatere med njimi delujejo še danes.

Po drugi svetovni vojni so veliko starostnikov namestili v zasilno obnovljene gradove in druga nenamenska poslopja. V šestdesetih letih so posameznike, ki so bili nastanjeni v ustanovah in so bili večinoma brez lastnih sredstev, nadomeščali upokojenci z urejenimi razmerami in drugačnimi pogledi na svoj položaj ter bistveno spremenjenimi potrebami (Cizelj in drugi 1999, 12). V tem času je bila dejavnost na področju socialnega varstva starejših v Sloveniji še posebej živahna (prav tam):

- postavljeni so bili temelji sodobni slovenski medicinski gerontologiji²³;
- leta 1962 je začela delovati republiška komisija za gerontološka vprašanja pri takratnem sekretariatu za socialno varnost;
- v letu 1964 so bila izdana priporočila o organiziranju gerontološke službe v Sloveniji;
- leta 1966 je bil ustanovljen Institut za gerontologijo;
- predstavniki takratnih slovenskih socialnih zavodov so ob koncu leta 1967 ustanovili Skupnost socialnih zavodov Slovenije;
- novembra 1969 je bilo ustanovljeno Gerontološko združenje SR Slovenije, ki se kasneje preoblikovalo v Gerontološko društvo Slovenije, ki deluje še danes.

Leta 1972 je bil ustanovljen Sklad za gradnjo stanovanj in domov za upokojence, ki je bil nadaljnjih 25 let večinski vir sredstev za sanacije, adaptacije, dograditve in nove gradnje domov. V tem času je bila postavljena osnova za razmeroma natančne podatke o stanju zavodskega varstva starejših in posebnih skupin prebivalcev v Sloveniji. To je

²² Špital (Accetto 1968, 16): v tistem času izraz terminološko ni pomenil bolnišnice v današnjem smislu besede, temveč hiralnico, ubožnico in le deloma bolnišnico. Vse do 19. stoletja so se bogatejši zdravili v domači oskrbi, obubožani in tisti brez svojcev pa so morali v špital.

²³ Gerontologija je veda o starosti, staranju in starih ljudeh.

bilo hitrega razvoja, predvsem je bilo v ospredju zagotavljanje prostorskih pogojev, ki so morali ustrezati naraščajočemu številu uporabnikov (Cizelj in drugi 1999, 13).

4.2.2 *Pregled institucionalnega varstva starejših v Sloveniji od leta 1992 do danes*

Z osamosvojitvijo Slovenije se je uveljavila nova zakonodaja. Leta 1991 je bil sprejet Zakon o zavodih, leta 1992 pa še Zakon o socialnem varstvu. Oba sta postavila nove temelje za institucionalno varstvo starejših.

Zakon o zavodih je preoblikoval javne zavode in je ustanoviteljstvo in lastništvo zavodov prenesel na državo. S pravnega in premoženjskega vidika je za naše javne zavode značilno, da imajo – v nasprotju s podobnimi organizacijami v drugih državah – lastnost pravne osebe, razen če ni z ustanovitvenim aktom drugače določeno. Javni zavodi imajo po tem zakonu lahko presežek prihodkov nad stroški, le-tega pa morajo usmerjati v razvoj osnovne dejavnosti (Cizelj in drugi 1999, 54).

Zakon o socialnem varstvu opredeljuje institucionalno varstvo kot pomoč upravičencem, s katerim se jim nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma in lastne družine. Šele s spremembami in dopolnitvami tega zakona sta bili natančno opredeljeni pluralnost izvajalcev ter možnost izbire. Trajalo je kar nekaj let, da so se pojavili prvi zasebni domovi²⁴, ki so pri Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve pridobili koncesijo. S podeljevanjem koncesij v javno-socialno mrežo vstopajo zasebni domovi. Po načrtu, ki ga ima država za širjenje mreže programov oskrbe starejšega prebivalstva, je vsako leto zgrajenih nekaj domov, in sicer v veliki večini zasebnih s koncesijo. V letu 2008 so na MDDSZ zaključili razpis, s katerim so podelili koncesije za novih 1.800 mest do leta 2010. S tem naj bi bil dosežen cilj 5-odstotne vključitve starejših v institucionalno varstvo, ki ga določa Nacionalni program. Število mest naj bi se povečalo v domovih na najmanj 16.800²⁵. Ključni cilj razpisov koncesij za opravljanje storitev institucionalnega varstva v domovih za starejše je zagotoviti starostnikom čim večje število novih mest (postelj) v okolju, kjer teh največ primanjkuje. Ministrstvu je s

²⁴ Prvi je koncesijo pridobil Dom Marije in Marte v Logatcu.

²⁵ Ob koncu leta 2007 je bilo v Sloveniji na voljo 16.600 mest v 78 domovih in posebnih zavodih na 89 lokacijah. Od tega v javnih domovih za starejše 12.318 mest v 47 zavodih na 55 lokacijah, v zasebnih institucijah za starejše pa 1.974 mest pri 18 izvajalcih s koncesijo na 18 lokacijah in v posebnih zavodih za odrasle 2.368 mest v 13 zavodih (5 posebnih in 8 kombiniranih zavodov) na 16 lokacijah.

tokratno podelitvijo koncesij uspelo pokriti celotno območje Republike Slovenije, kar pomeni, da so v letu 2010 domovi za starejše v vseh upravnih enotah po Sloveniji.

Tabela 4.1: Število oskrbovancev glede na leto

LETO	ŠTEVILO DOMOV	OSKRBOVANCİ SKUPAJ
1990	53	11.260
2000	49	11.905
2001	55	12.346
2002	58	13.051
2003	61	13.498
2004	63	13.098
2005	68	13.641
2006	69	13.699
2007 ²⁶	69	14.292

Vir: SURSa (2009,8)

V obdobju 1990–2007 se je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije in Skupnosti socialnih zavodov Slovenije število domov za starejše povečalo (glej Tabela 4.1), in sicer s 53 leta 1990 na 69 leta 2007. Število se v letu 2007 v primerjavi s prejšnjim letom ni povečalo, se je pa zato število oskrbovancev v teh domovih. V letu 2007 je v 69 domovih za starejše (med temi 13 s koncesijo) bivalo 13.856 oskrbovancev, to je za 1,1 % več kot leto prej.

V obdobju 1990–2007 se je število oskrbovancev v domovih za starejše povečalo skoraj za 22 %, a potrebe še vedno znatno presegajo zmožnosti. 18. januarja 2010 je bilo po podatkih Skupnosti socialnih zavodov Slovenije čakajočih 17.300 oseb. Samo v letu 2007 je bilo odklonjenih 14.565 prosilcev, vendar se ne ve zagotovo, ali niso bili v to številko zajeti tudi tisti, ki vlagajo prošnje za sprejem v več zavodov oziroma domov hkrati. Iz preglednice čakajočih, ki je objavljena na strani Skupnosti socialnih zavodov Slovenije, je razvidno, da kar nekaj domov nima čakalne vrste, največ čakajočih pa je v ljubljanski enoti. Menim, da mnogi starejši občani pošljejo prošnje za sprejem v večje

²⁶ Po podatkih Skupnosti socialnih zavodov.

število domov veliko prej kot dejansko potrebujejo namestitve, zato samo število prošenj ne odraža dejanskih potreb na nivoju države. Iz tega izhaja, da ne moremo govoriti o vsesplošnem enormnem pomanjkanju kapacitet, ampak prej o tem, da je treba te kapacitete bolje razporediti, prilagoditi in približati uporabniku. Podobno meni Koprivnikar, ki je na posvetu v državnem zboru oktobra 2008²⁷ opredelil pomanjkanje kapacitet v institucionalnem varstvu kot problem mesta Ljubljane in njegove okolice, in če se reši ta problem, se posledično reši celoten problem ponudbe institucionalnega varstva v celi Sloveniji, saj se pomanjkanje v Ljubljani projicira tudi na ostala področja.

4.3 IZVAJANJE SOCIALNOVARSTVENE STORITVE KOT JAVNE SLUŽBE

Začetki javne službe oziroma njenega pojmovanja segajo v konec 19. stoletja in sovpadajo s prakso francoskega državnega sveta, kjer so javno službo opredelili kot tisto delovanje javne uprave, ki poteka po načelih javnega prava. Za »očeta« javnih služb velja Duguit, ki je izjavil, da je »celotna država le skupek javnih služb«. Po besedah Rivera (Čebulj in Strmecki 2005, 45) se javno službo definira kot tisto upravno delovanje, s katerim se zagotavlja zadovoljevanje potreb splošnega pomena.

Bohinc (2005b, 36) opredeljuje javno službo kot vse dejavnosti, ki se izvajajo v javnem interesu in zahtevajo določene specifične značilnosti pri načinu in oblikah izvajanja v primerjavi z običajnimi dejavnostmi, ki se izvajajo v okviru zasebnopravnega režima. Javna služba predstavlja aktivnosti, ki sodijo v javni interes, določa, ustvarja in nadzira jo država (oblast) s predpisi, ki so zunaj zasebnega prava. Naštete značilnosti postavijo javne službe v okvir pojma javno pravo, ne glede na vrsto izvajalca, bodisi da je javna ali zasebna oseba (prav tam).

Brezovnik (2008, 100) dodaja, da je mogoče v sektorskih predpisih prava Evropske skupnosti najti številne določbe, ki neposredno nalagajo državam članicam, da določijo nekatere obveznosti javne službe, ali pa jim to vsaj dovoljujejo. V teh predpisih pa zasledimo skupen nabor obveznosti, te so:

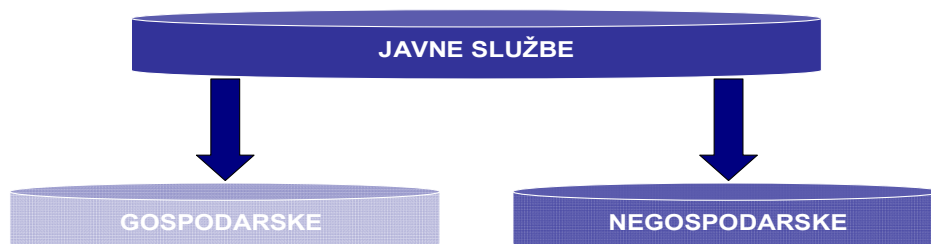
²⁷ Posvet v DZ z naslovom *Sistemske spremembe na področju institucionalnega varstva starejših v Sloveniji*.

- univerzalne storitve,
- trajnost,
- kakovost storitev,
- dostopnost in
- varstvo uporabnikov.

Na posameznih področjih je mogoče najti še dodatne obveznosti javne službe, kot so varnost, zanesljivost oskrbe, pluralizem medijev itd.

Javne službe se delijo na gospodarske in negospodarske, kar je prikazano na Sliki 4.1. V nadaljevanju bodo obravnavane negospodarske javne službe, kamor se glede na Zakon o zavodih štejejo dejavnosti socialnega varstva.

Slika 4.1: Delitev javne službe



Pri negospodarskih javnih službah država ne prepusti izvajanja teh dejavnosti tržnim razmeram predvsem iz socialnih razlogov, saj motnje lahko pripeljejo do nevzdržnih situacij. Tržni mehanizmi bi na teh področjih lahko normalno delovali, vendar na ta način ne bi bila zagotovljena solidarnost, kar bi pomenilo odmik od načela socialne države. Negospodarske javne službe načeloma niso in tudi ne morejo biti določene po vrsti dejavnosti kot gospodarske javne službe, praviloma pa je tudi težje določiti njihov obseg.

V Sloveniji dejavnosti, ki se opravljajo v okviru negospodarskih javnih služb, določa Zakon o zavodih, ki opredeljuje temeljne oblike izvajanja socialnih javnih služb.

Najpogostejši obliki izvajanja sta zaenkrat javni zavod in koncesija. Zakon določa tudi dejavnosti, kamor sodijo dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja ni pridobivanje dobička. Natančnejše opredelitve javnih služb na posameznih področjih določajo področni zakoni, specifičnosti pa so opredeljene v nacionalnih programih oziroma podzakonskih aktih.

Zakon o socialnem varstvu v 41.b členu določa, da storitve socialnega varstva lahko opravljajo pravne in fizične osebe, če izpolnjujejo pogoje, določene s tem zakonom, in s predpisi, izdanimi na njegovi podlagi. Storitve, ki jih zakon določa kot javno službo, opravljajo:

- v okviru mreže javne službe pod enakimi pogoji javni socialnovarstveni zavodi ter druge pravne in fizične osebe, ki pridobijo koncesijo na javnem razpisu ter
- zunaj mreže javne službe pravne in fizične osebe, ki pridobijo dovoljenje za delo, ki ga daje in odvzame ministrstvo, pristojno za socialno varstvo.

Isti zakon v prvem odstavku 65. člena določa, da lahko socialnovarstvene storitve opravlja zasebnik, ki izpolnjuje naslednje pogoje: ima ustrezno strokovno izobrazbo v skladu z 69. ali 70. členom zakona in ima opravljen strokovni izpit in je pridobil mnenje socialne zbornice ter ima najmanj tri leta delovnih izkušenj na področju, na katerem bo opravljal zasebno delo, če bo opravljal delo, za katero se zahteva najmanj višješolska izobrazba, ni v delovnem razmerju in mu ni s pravnomočno odločbo sodišča prepovedano opravljanje poklica ter ima zagotovljene prostore, opremo in kadre, če tako zahteva narava dela.

V nadaljevanju je predstavljena povezava med javnimi službami in javno-zasebnimi partnerstvi.

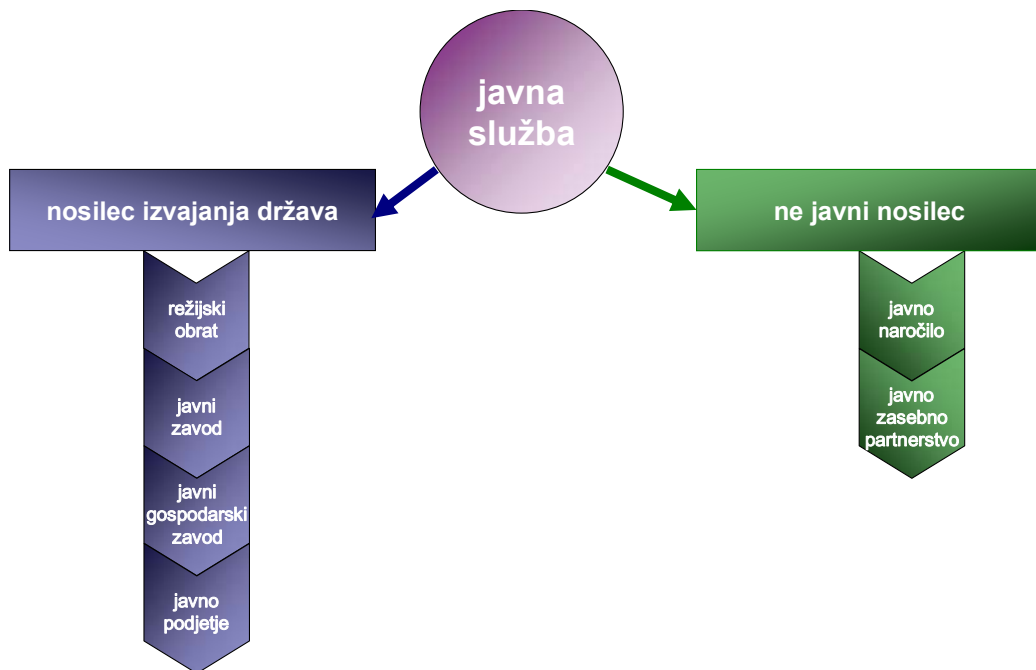
Razlikujemo dva načina zagotavljanja javnih služb (Slika 4.2):

- a) država oziroma lokalne skupnosti lahko zagotavljajo javne službe same, tako da ustanovijo režijski obrat, javni zavod, javni gospodarski zavod, javno podjetje;

b) država oziroma lokalne skupnosti se lahko odločijo, da bodo javne službe zagotavljale s pomočjo zasebnega sektorja, pri čemer lahko to izvedejo na dva načina:

- s pomočjo javnih naročil, kjer poslovno tveganje nosi javni sektor in se postopki izvedejo po določenih zakonodajah s področja javnih naročil, ali
- s pomočjo javno-zasebnih partnerstev, kjer poslovno tveganje nosi zasebni sektor in se postopki izvedejo po določenih zakonih o javno-zasebnem partnerstvu.

Slika 4.2: Zagotavljanje javnih služb

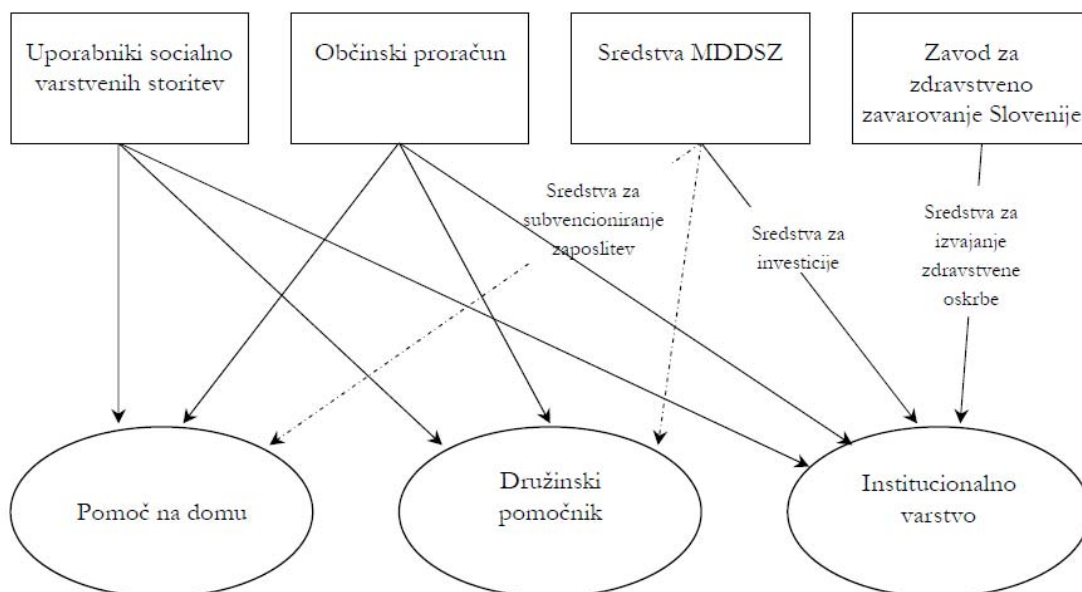


4.3.1 Financiranje javne službe

Javne službe lahko financiramo na sledeče načine:

- v celoti neposredno iz javnih sredstev (npr. državnega proračuna),
- v celoti neposredno s plačili uporabnikov javnih storitev in
- s kombinacijo neposrednih plačil uporabnikov javnih storitev in sofinanciranjem iz javnih sredstev.

Slika 4.3: Viri financiranja socialnovarstvenih storitev



Vir: Računsko sodišče Republike Slovenije, Revizijsko poročilo, Skrb za tiste, ki potrebujejo varstvo in nego drugih²⁸ (2008, 12)

²⁸ Institucionalno varstvo zajema institucionalno varstvo starejših in institucionalno varstvo odraslih s posebnimi potrebami.

Institucionalno varstvo je oblika obravnave v zavodu, drugi družini ali drugi organizirani obliki, ki upravičencem nadomešča, dopolnjuje ali zagotavlja funkcijo doma ali lastne družine. Viri financiranja socialnovarstvenih storitev so:

1. oskrbnina²⁹, ki po Pravilniku o normativih socialnovarstvenih storitev obsega osnovno in socialno oskrbo.
2. ZZZS, ki financira po predpisih s področja zdravstvenega varstva,
3. občinski proračun (pri uporabnikih, ki sami oziroma njihovi svojci ne zmorejo plačati) in
4. MDDSZ namenja sredstva za investicije v javnih zavodih (glej Sliko 4.3).

Opredelitev osnovne oskrbe v individualnem paketu določa:

- bivanje,
- prehrano,
- pranje osebne in posteljne perila ter
- čiščenje in vzdrževanje bivalnega prostora.

Opredelitev socialne oskrbe v individualnem paketu določa:

- nego in pomoč pri vseh življenjskih opravilih, ki obsegajo osebno nego, kopanje in pomoč pri umivanju, pomoč pri oblačenju in slačenju, pomoč pri hranjenju in pitju, pomoč pri uporabi ortopedskih pripomočkov in podobno,
- spremstvo, ki obsega pomoč pri gibanju/premikanju v prostoru, pri orientaciji in spremljanju, pri osebnih opravkih, nakupih, v prostem času na prireditve in podobno,
- pomoč pri vzpostavljanju in ohranjanju socialnih stikov, ki obsegajo vzpostavljanje socialne mreže z okoljem, prostovoljci in sorodstvom, informiranje ustanov o stanju in potrebah upravičenca, pomoč pri komunikaciji,
- organiziranje prevozov in drugih storitev, ki so izražene s strani upravičenca v individualnem načrtu.

Individualni paket storitve vsebuje tudi opredelitev obsega zdravstvenega varstva in zdravstvene nege, ki se izvaja na podlagi predpisov s področja zdravstvenega varstva v sodelovanju z izvajalci zdravstvenega varstva v javni mreži.

²⁹ Oskrbnina je plačilo socialnovarstvenih storitev institucionalnega varstva.

Prihodki domov starejših so sestavljeni iz stroškov oskrbe in stroškov zdravstvene oskrbe, prodaje storitev na trgu in v primeru javnih zavodov prihodkov iz državnega proračuna. Po podatkih, ki jih je Koprivnikar (2009a) podal na konferenci Inšpektorata RS za delo (MDDSZ, Inšpektorat za delo RS 2009), je struktura financiranja v zadnjih petih letih naslednja:

- 54 % prihodkov predstavljajo stroški oskrbe,
- 38 % prihodkov pridobijo iz plačil ZZSZ za stroške zdravstvene nege,
- 7 % prihodkov pridobijo od prodaje storitev na trgu in
- manj kot 1 % pridobijo javni zavodi za stroške investicije iz državnega proračuna.

Z Uredbo o merilih za določanje oprostitev pri plačilih socialnovarstvenih storitev³⁰ so določeni pogoji, pod katerimi lahko uporabniki zaprosijo za oprostitev oziroma znižanje stroškov oskrbe ali institucionalnega varstva. Pravico do oprostitve lahko uveljavljajo upravičenci in zavezanci, če po merilih uredbe ne morejo plačati celotne vrednosti opravljene storitve, po naslednjem vrstnem redu plačil:

- storitev plača upravičenec,
- upravičenec ima pravico do oprostitve plačila, če plačilo presega njegovo plačilno sposobnost,
- znesek, za katerega je upravičenec oproščen plačila, plača zavezanec, razen v primerih, ko ni zavezancev,
- zavezanec, ki je fizična oseba, ima pravico do oprostitve plačila, če plačilo presega njegovo plačilno sposobnost, in v drugih primerih, ki jih določa uredba.

Zavezanec, ki je pravna oseba, ni upravičen do oprostitve po tej uredbi. V primeru oprostitve plača razliko do vrednosti storitve Republika Slovenija ali občina.

V letu 2007 so oskrbnino v domovih za starejše (glej Tabela 4.2) v največji meri plačevali oskrbovanci sami v kombinaciji s svojci, in sicer v 68,2 %. Celotno oskrbnino je občina plačevala za 2,2 % oskrbovancev.

³⁰ Po merilih uredbe se določajo oprostitev plačil za socialnovarstvene storitve, ki jih v okviru mreže javne službe in v skladu s predpisanimi standardi in normativi opravi javni socialnovarstveni zavod ali koncesionar, katerih cena je oblikovana v skladu s predpisano metodologijo in za katere zakon ne določa, da so za upravičenca brezplačne.

Tabela 4.2: Oskrbovanci po načinu plačevanja oskrbnine

način plačila	oskrbovanec sam	svojci v celoti	oskrbovanec, svojci	oskrbovanec, občina	svojci, občina	oskrbovanec, svojci, občina	občina v celoti
število oskrbovancev oz. odstotek	4926 35,6 %	1501 10,8 %	4525 32,6 %	2201 15,9 %	71 0,5 %	326 2,4 %	306 2,2 %

Vir: SURSa (2009,9)

5 RAZISKAVA

5.1 METODE DE LA

V teoretičnem delu sem uporabila tujo in domačo literaturo, primarne in sekundarne vire, ki se nanašajo na proces privatizacije, javno-zasebnega partnerstva in socialnega varstva.

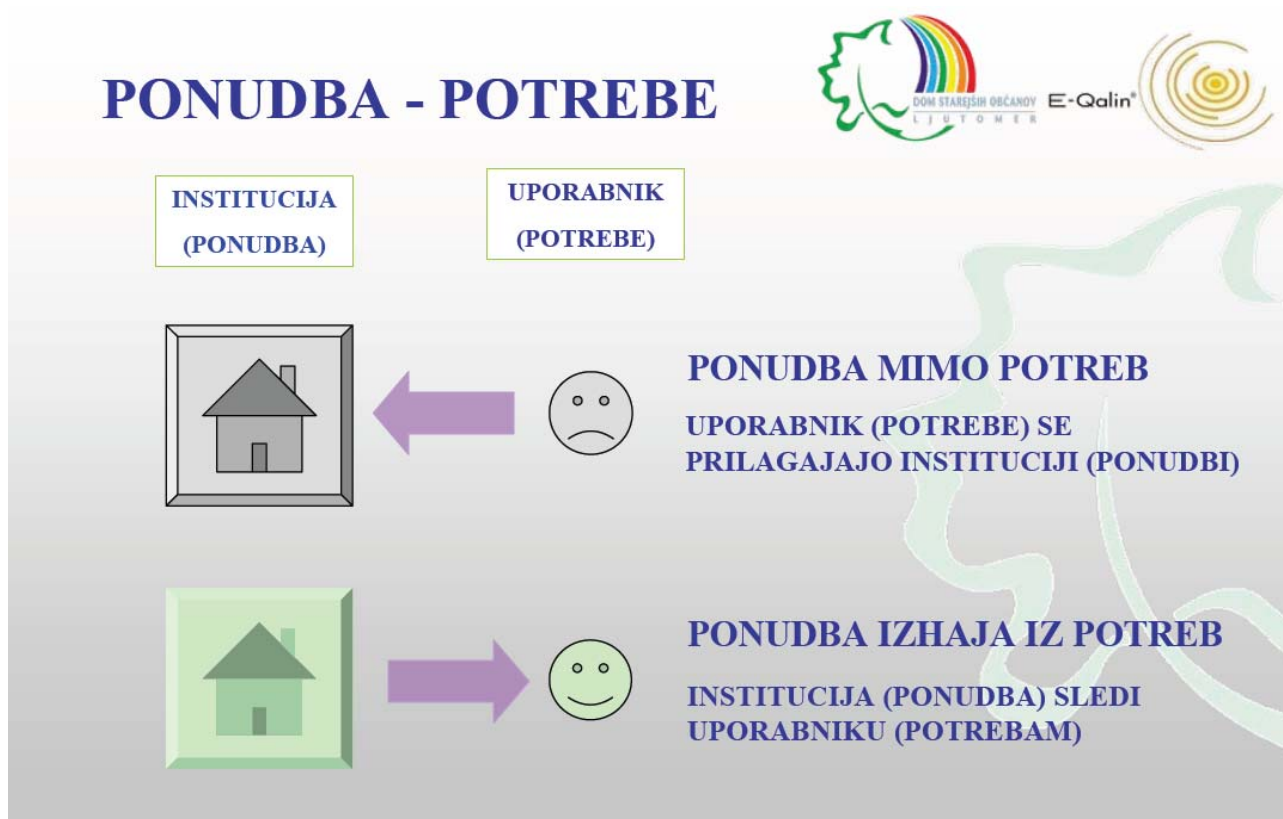
V drugem, empiričnem delu bom preverila hipoteze, pri čemer si bom pomagala z evalvacijo veljavne zakonodaje in drugih dokumentov, ki urejajo področje socialnega varstva in javno-zasebnega partnerstva. Vir pomembnih podatkov bodo tudi vodilni in strokovni delavci v zavodih. Poleg omenjenih virov bom uporabila še internet, v pomoč pa mi bodo tudi pridobljene izkušnje.

Hipoteze bom preverjala z anketo o kakovosti, ki sem jo izvedla v domovih za starejše občane, in sicer v šestih zasebnih zavodih s koncesijo³¹ in petih javnih zavodih. V anketo so bili vključeni vsi stanovalci, ki so bili zmožni in so želeli odgovarjati na vprašanja, ter vsi zaposleni, ki so bili pripravljeni odgovarjati. Z anketo sem želela preučiti zadovoljstvo stanovalcev s kakovostjo bivanja in pričakovanje le-te, prav tako sem želela preučiti zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zahtev in potreb uporabnika je osnovni namen poslovanja organizacije in edini upravičeni razlog za njen obstoj (Sunko 2009). Slika 5.1 prikazuje, da so v instituciji, kjer se ponudba odziva na potrebe, uporabniki zadovoljni. Potrebe se delijo na aktivirane in saturirane. Stopnja pomembnosti določenega dejavnika se prikazuje kot aktivirana potreba, medtem ko je zadovoljstvo saturirana potreba.

Tudi svojci kot neke vrste uporabniki so skupina, ki bi jo bilo smiselno anketirati. V enem zavodu sem izvedla anketo tudi za svojce, vendar sem za to porabila precej časa, ker niso stalno prisotni. Pošiljanje anket po pošti pa ni obrodilo zelenih sadov.

³¹ Prošnjo za izvedbo ankete sem naslovila na vse zasebne zavode, sodelovalo pa jih je le šest. Za primerjavo sem vzela pet javnih domov, ki so številčno ustrezali.

Slika 5.1: Ponudba in potreba³²



Vir: Sunko (2009, 13)

Menim, da je tako raziskavo smiselno izvesti zato, ker lahko služi tudi kot opora pri opredelitvi države, kako zastaviti nadaljnji razvoj institucionalnega varstva. Za primerjavo naj povem, da se v ZDA študije kakovosti oskrbe izvajajo od leta 2002 (U. S. Newswire 2004). Glavni cilj tega je, da uporabnik ovrednoti in primerja kakovost oskrbe v različnih organizacijah (Matthews-Martin in drugi 2003, 8).

5.2 POTEK RAZISKAVE IN UDELEŽENCI

Cilj raziskave je bil preveriti, kako je po uvedbi Zakona o javno-zasebnem partnerstvu le-to zaživel in kakšne spremembe v ekonomskih in socialnih vidikih je prineslo. Kot je znano iz zakonodaje in literature, sta možni dve obliki JZP:

³² V izvorni sliki je tiskarska napaka. Pravilno: UPORABNIK (POTREBE) SE PRILAGAJA INSTITUCIJI.

1. statusno partnerstvo,
2. pogodbeno partnerstvo.

Pri pregledu stanja v Sloveniji sem ugotovila, da se mreža institucionalnega varstva starejših širi predvsem s pomočjo podelitev koncesij (pogodbeno partnerstvo). Trenutno deluje 28 domov od 38, ki so na razpisu pridobili koncesijo. Do konca leta 2010 se pričakuje konec gradnje desetih domov, kar pomeni še približno 1000 novih mest. Po podatkih ministra Svetlika (Državni zbor Republike Slovenije 2009) je sicer v letu 2008 zaživel prvi pilotni projekt posodobitve statusnega preoblikovanja obstoječega javnega zavoda po principu javno-zasebnega partnerstva.

Raziskavo sem glede na to opravila v dveh delih. V prvem sem preverila ekonomske značilnosti ZJZP z osebnimi intervjuji in pregledom zakonodaje na tem področju. V drugem delu sem za merjenje socialnih vplivov ZJZP uporabila standardiziran anketni vprašalnik, ki meri zadovoljstvo uporabnikov. Le-to je povezano z osebnostnimi dejavniki tako s pričakovanji uporabnika kot s pomembnostjo, ki jo pripisuje storitvi. Zadovoljstvo uporabnikov pomeni kakovost storitev. Sunko (2009, 4) je povzel³³, kaj je kakovost: »Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti neke enote (storitve, proizvoda), ki se nanašajo na njeno sposobnost, da zadovolji izražene potrebe.«

Primerjalna analiza, ki sem jo opravila skupaj s Fabrika96 raziskave in razvoj, je rezultat analize merjenja zadovoljstva stanovalcev in zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih. Na tem mestu velja razložiti predvsem osnovne metodološke značilnosti raziskave.

Vprašalniki, ki sem jih uporabila za raziskavo, so bili razviti v skladu z zahtevami E-Qalina³⁴, merjenja po evropskem modelu kakovosti, ter dopolnjeni v sodelovanju s podjetjem Firis Imperl&co³⁵.

³³ po DIN ISO 8402.

³⁴ E-Qalin je vseevropski model upravljanja s kakovostjo v domovih za starejše ljudi in drugih socialnih zavodih. Model je razvijala ekspertna skupina, v kateri so sodelovali strokovnjaki za upravljanje s kakovostjo, direktorji in drugi vodilni kadri iz domov za starejše, zastopniki poklicnih združenj in tudi uporabniki. Sodelujoči so bili iz Avstrije, Slovenije, Italije, Nemčije, Nizozemske, Luksemburga in Češke.

³⁵ Podjetje Firis Imperl&co je odstopilo vprašalnike za potrebe raziskovanja – vsi so uporabljeni z njihovim dovoljenjem.

Znotraj anketnega vprašalnika za stanovalce so oblikovane tri različne dimenzije oziroma kazalniki:

- standard oskrbe,
- odnos osebja in
- ponudba dodatnih dejavnosti.

Uporabljen anketni vprašalnik za zaposlene zajema pet različnih dimenzij:

- sprejemanje vizije,
- interdisciplinarno sodelovanje,
- klima v organizaciji,
- razvojne možnosti in
- organizirane oblike usposabljanja.

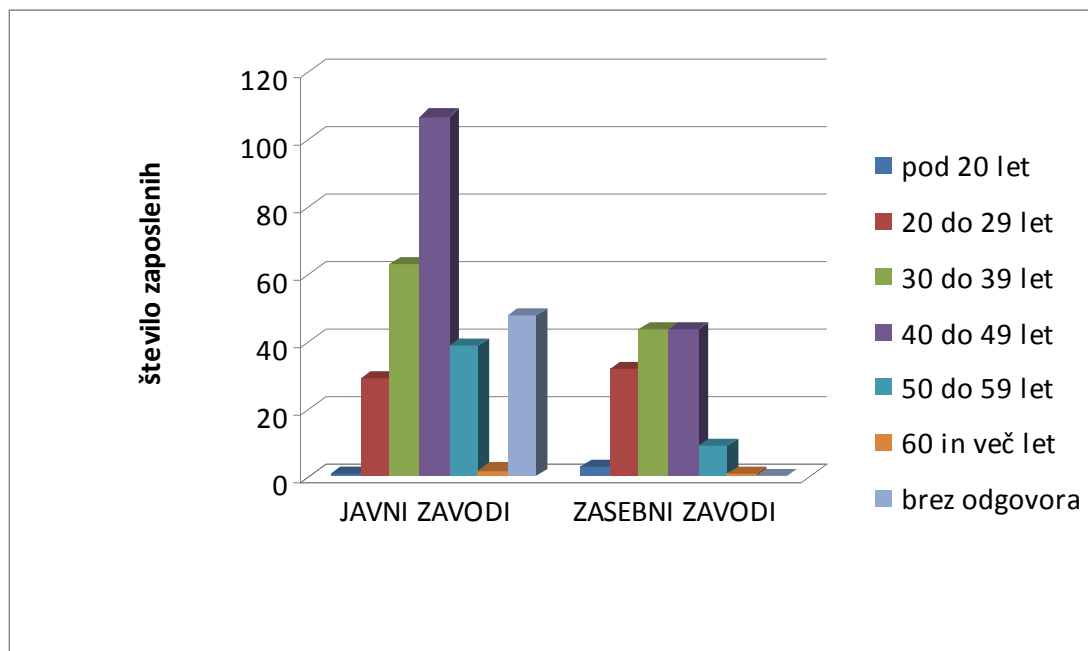
Zaradi kompleksnosti pojavov merjene kazalnike sestavljajo podkazalniki, ki skupaj predstavljajo skupino vprašanj.

Vprašalnik za stanovalce in zaposlene se v prvem delu osredotoča na zadovoljstvo s stanjem v domu (zaznano zadovoljstvo oziroma aktivirana potreba), v drugem delu pa na pomembnost posameznih elementov za anketiranca (pričakovanja oziroma saturirana potreba). V obeh delih je bila uporabljena 5-stopenjska merska lestvica, kjer višja ocena pomeni večje zadovoljstvo oziroma večjo pomembnost in obratno. Bistveno pri tem je, da na ta način vprašalnik omogoča opazovanje razlik med zaznanim zadovoljstvom (stanjem) in pomembnostjo (pričakovanji) posameznih elementov kakovosti. Z uporabo primerne merske lestvice in standardiziranega vprašalnika se zadovoljstvo uporabnikov izrazi kvantitativno z izračunavanjem povprečnih ocen zadovoljstva in pomembnosti ter indeksa zadovoljstva Q° . Indeks predstavlja statistično mero, ki so jo razvili z lastnim raziskovalnim delom na področju sodelovanja v projektu E-Qalin. Bistvena vrednost indeksa je, da pri izračunu povprečnega zadovoljstva poleg njegove absolutne vrednosti upošteva tudi pomembnost, ki jo anketiranci pripisujejo posamezni sestavini kakovosti, s tem pa tudi razkorak, ki nastaja med obema merama. Pomeni, da indeks zadovoljstva Q° v eni številki odraža obe dimenziji modela. Zaradi lažje interpretacije je zgornja meja indeksa omejena na 5. Indeks Q° , stopnja zadovoljstva in stopnja pomembnosti so izražene kot ocene na 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni najslabši in 5 najboljši možni izid na ocenjevanem področju. Ob tem velja omeniti, da so imeli stanovalci precej težav z omenjeno lestvico, zato so nekaterim pri reševanju pomagali prostovoljci, ki so prisotni v nekaterih zavodih.

5.2.1 Udeleženci

Analizirani domovi so lokacijsko razpršeni po vsej Sloveniji, kar omogoča bolj natančne in reprezentativne rezultate. Te sem s pomočjo računalniškega programa SPSS obdelala v podjetju Fabrika96 raziskave in razvoj. Pri podjetju so s kodeksom ESOMAR³⁶ in AAPOR³⁷ zavezani k varovanju osebnih podatkov anketirancev. Kot že omenjeno, je v raziskavi sodelovalo šest zasebnih in pet javnih zavodov. Skupno to pomeni 422 zaposlenih v domovih za starejše in 575 oskrbovancev. Izkazalo se je, da je v javnih domovih več zaposlenih, ki so tudi bolj vestno izpolnili anketo. Tako je na anketo odgovorilo 289 zaposlenih v javnih zavodih, ki so v povprečju nekoliko starejši kot zaposleni v zasebnih zavodih. V teh je sodelovalo 133 zaposlenih (glej Graf 5.1). Iz grafa je razvidno, kako so zaposleni razporejeni glede na starost. V javnih zavodih več zaposlenih ni želelo navesti starosti, dopuščam tudi možnost, da so vprašanje spregledali. V zasebnih zavodih takih primerov ni bilo.

Graf 5.1: Število zaposlenih glede na starost



³⁶ ESOMAR je evropska organizacija, ki se zavzema za boljše raziskave trgov, potrošnikov in družbe.

³⁷ The American Association for Public Opinion Research – ameriška zveza za raziskave javnega mnenja.

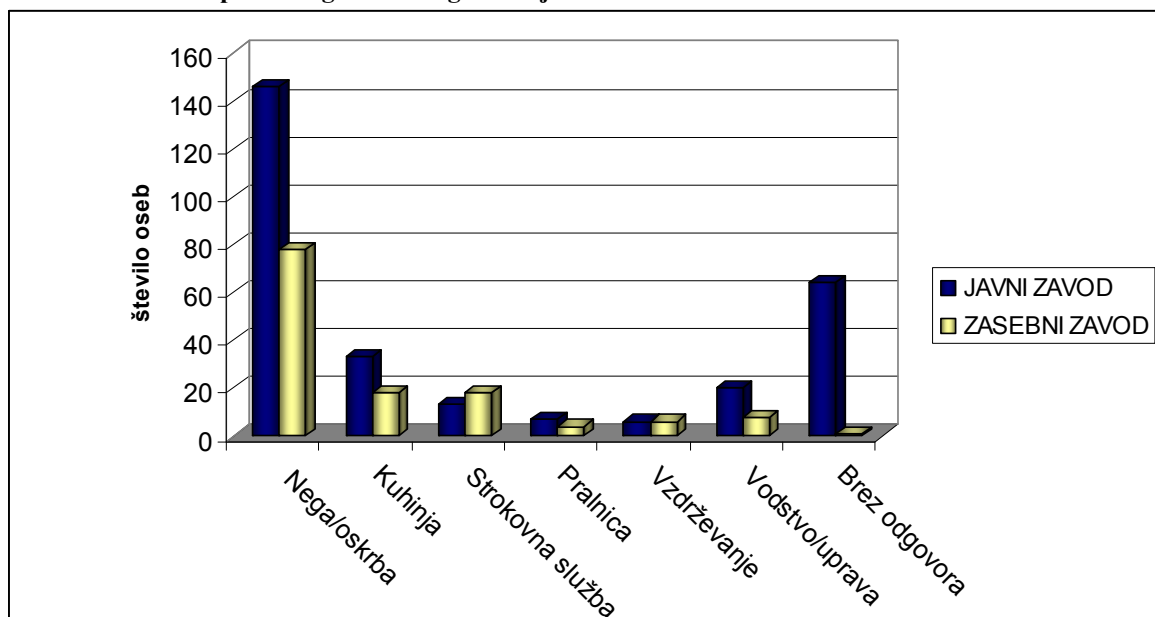
Tabela 5.1: Odstotek zaposlenih glede na delovno dobo

	JAVNI ZAVOD	ZASEBNI ZAVOD
manj kot 1 leto	3,8 %	15,0 %
od 1 do 5 let	21,1 %	75,9 %
od 6 do 10 let	14,2 %	6,0 %
od 11 do 15 let	13,8 %	0,8 %
od 16 do 20 let	9,7 %	0,0 %
od 21 do 25 let	12,5 %	0,8 %
od 26 do 30 let	4,5 %	0,9 %
31 let in več	3,8 %	0,10 %
brez odgovora	16,6 %	0,0 %

Tabela 5.1. prikazuje, da so v zasebnih zavodih zaposleni mlajši ljudje. Kar 91 % zaposlenih ima manj kot 6 let delovne dobe. V javnih zavodih je takih le 24 %. Menim, da zasebni zavodi zaposlujejo mlajše zaradi nižjih stroškov dela (manj letnega dopusta in nižje izplačilo dodatka na delovno dobo).

Graf 5.2 prikazuje distribucijo glede na organizacijsko enoto. Zelo očitno je, da je anketo izpolnilo največ zaposlenih v enotah nege in oskrbe, ki pa je tudi najštevilčnejša služba v zavodih. Ponovno se je izkazalo, da je v javnih zavodih kar nekaj anketirancev spregledalo vprašanje po lokaciji enote ali pa nanj niso želeli odgovoriti. Zanimiv je podatek, da je uprava, ki je po večini maloštevilna, odgovorila na zastavljena vprašanja, zlasti v javnih zavodih.

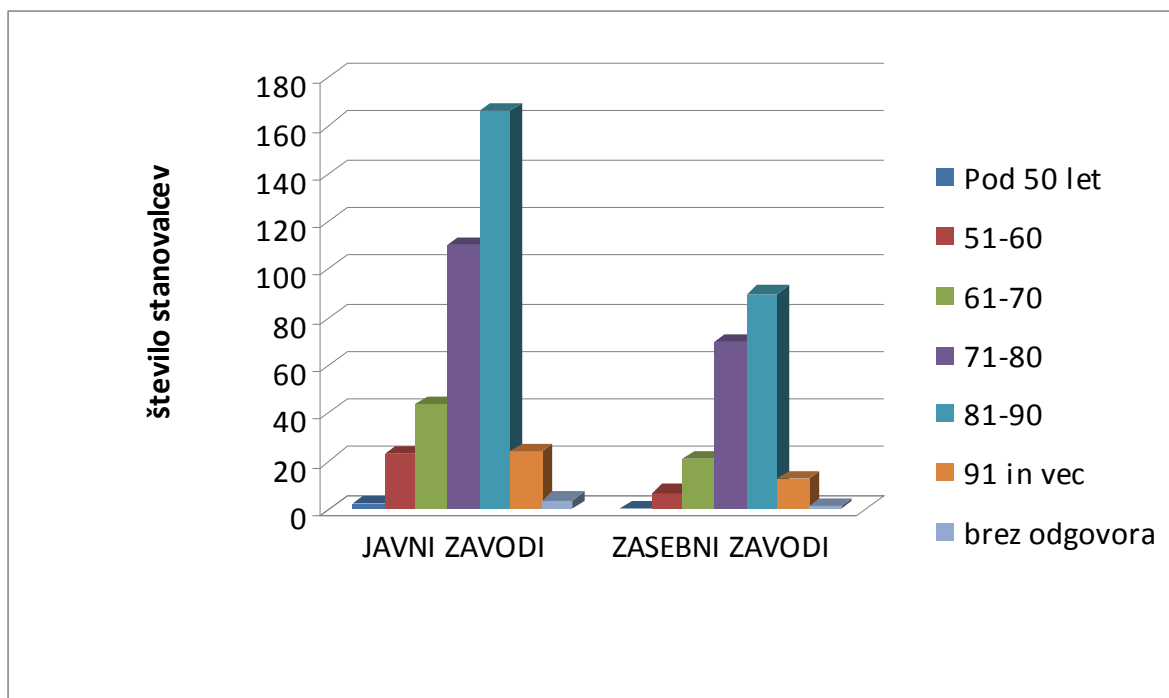
Graf 5.2: Število zaposlenih glede na organizacijsko enoto



Sledeč graf nam kaže število stanovalcev glede na starost. Osebe, ki so upravičene do institucionalnega varstva za odrasle, morajo biti starejše od 65 let³⁸. Izkazalo se je (Graf 5.3), da je med stanovalcih tudi nekaj takih, ki so mlajši od 65 let. Zanimivo bi bilo raziskati, kdo so ti ljudje. Predpostavljam, da gre za invalidne osebe. Pravilnik sicer predvideva institucionalno varstvo za odrasle osebe z motnjami v duševnem razvoju, s težavami v dušnem zdravju, s senzornimi motnjami in motnjami v gibanju, vendar ne skupaj s starejšimi od 65 let. Iz Grafa 5.3 je razvidno, da je v domovih največ takih, ki so stari 71–90 let. Relativno velik je delež starejših od 91 let, kar dokazuje podaljševanje življenjske dobe.

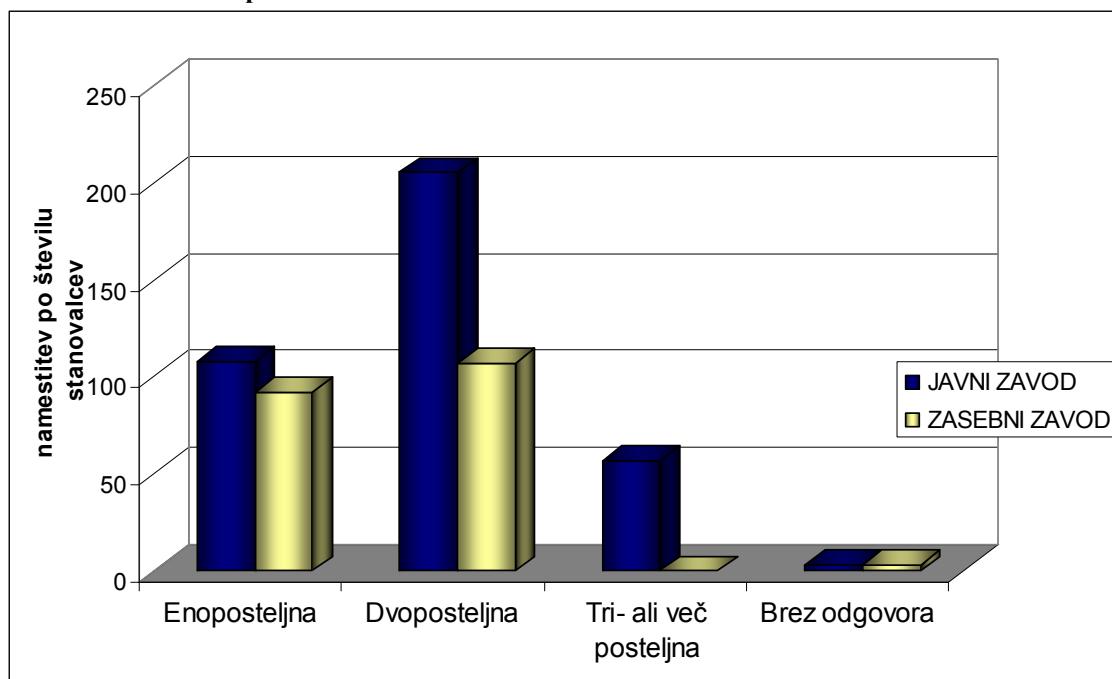
³⁸ Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev predpisuje, da morajo upravičenci starejši od 65 let.

Graf 5.3: Število stanovalcev glede na starost



Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialnovarstvenih storitev določa bivalne standarde in velja tako za javne kot zasebne zavode. Vseeno pa v javnih zavodih obstajajo še tri- ali večposteljne sobe. To je razvidno tudi z Grafa 5.4. Ugotovim, da je največ starostnikov v javnih zavodih nastanjenih v dvoposteljnih sobah. To število je skoraj še enkrat večje kot število v enoposteljnih sobah. V zasebnih zavodih pa enako število starostnikov živi ali v dvoposteljnih ali enoposteljnih sobah.

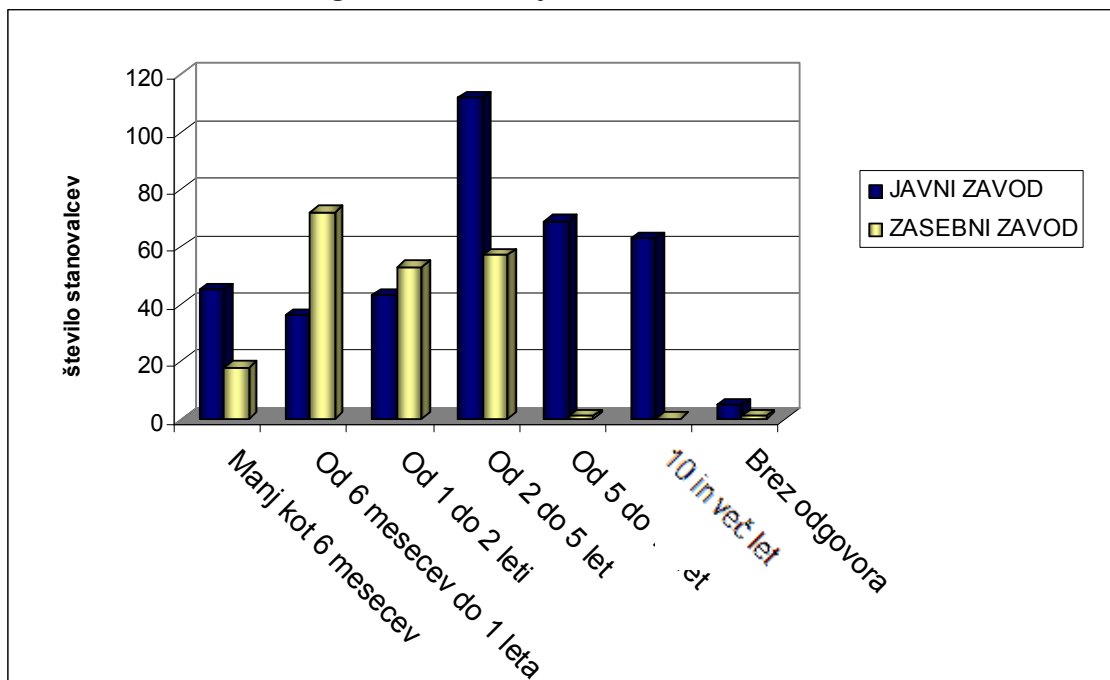
Graf 5.4: Namestitev po številu stanovalcev



Za raziskavo je pomemben tudi čas bivanja. Požarnik (1981, 146) pravi, da se večina prilagodi bivanju v instituciji v relativno kratkem času. Po njegovem mnenju se po treh mesecih poveča število tistih, ki so v domu zadovoljni. Menim, da pri tistih, ki bivajo v domu dalj časa, ne prevladujejo le enostranske izkušnje, zaradi česar bi bilo smiselno anketirati tiste, ki bivajo v domu šest mesecev ali več.

To, da so zasebni zavodi novejši, se odraža v odgovorih o času bivanja stanovalcev. Graf 5.5 prikazuje, da v njih nihče ne živi več kot pet let, saj so v bistvu tudi zavodi stari le toliko. Večina stanovalcev javnih zavodov v njih biva od dveh do pet let.

Graf 5.5: Število stanovalcev glede na čas bivanja v zavodu



5.3 EKONOMSKE ZNAČILNOSTI

Pri pregledu institucionalnega okolja, ki ga določa država z zakonsko regulativo in drugimi predpisi, sem ugotovila, da so ekonomske značilnosti determinirane. To so potrdili tudi predstavniki zavodov, in sicer direktor zasebnega zavoda in namestnica direktorja javnega zavoda ter še trije vodstvenimi delavci, s katerimi sem opravila nestrukturirane intervjuje. Prav tako sem opravila intervju s predsednikom Skupnosti socialnih zavodov (Koprivnikar 2009d).

Prvoten namen je bil opraviti primerjavo med cenami storitev, višino plač in številom zaposlenih itd., vendar sem se po pregledu trenutno veljavne zakonodaje in po opravljenih intervjujih odločila drugače. Da je dejavnost institucionalnega varstva visoko standardizirana in ne pušča organizacijske svobode, sem ugotovila po analizi Zakona o socialnem varstvu in drugih analiziranih aktih (vsi našteti veljajo tako za javne kot zasebne zavode):

1. Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev
2. Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialnovarstvenih storitev
3. Pravilnik o postopkih pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva
4. Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialnovarstvenih storitev
5. Pravilnik o izvajanju inšpekcijskega nadzora na področju socialnega varstva
6. Pravilnik o načrtovanju, spremljanju in izvajanju supervizije strokovnega dela na področju socialnega varstva
7. Pravilnik o pripravi in strokovnem izpitu za delo na področju socialnega varstva
8. Pravilnik o izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev in sodelavcev na področju socialnega varstva
9. Pravilnik o določitvi vrste in stopnje programov izobraževanja za strokovne sodelavce v socialnem varstvu
10. Pravilnik o nagradah in priznanjih za delo na področju socialnega varstva
11. Pravilnik o napredovanju strokovnih delavcev in strokovnih sodelavcev na področju socialnega varstva v nazive

12. Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije

13. Pravilnik o koncesijah na področju socialnega varstva

Nekateri akti so bili zaradi vsebinskega navezovanja obravnavani v poglavju 4.1, ostali bodo v nadaljevanju.

Metodologijo za oblikovanje cene določa država, ki prav tako daje soglasje k cenam storitev javne službe. Za oris podajam oceno osnovne izhodiščne oskrbe, ki z zahtevnostjo seveda narašča: v javnih zavodih je danes okrog 15 evrov na dan, pri zasebnih izvajalcih okrog 20 evrov na dan. Razlika ne nastane zaradi tega, ker bi država dopuščala domovom, da sami oblikujejo cene, ali ker bi bili drugače priznani elementi javnim ali zasebnim zavodov, temveč zaradi elementa investicije. Pri javnih zavodih element investicije v zavod ali zbiranje sredstev za nadomeščanje zavoda in investicijsko vzdrževanje enostavno v taki meri ni del cene kot pri zasebnikih. Ti imajo v ceno zajet tudi strošek vloženega kapitala. To je temeljna razlika, medtem ko so ostali izračuni cene primerljivi. Iz poglavja 4.3.1 je razvidno, da v Sloveniji občine prispevajo k oskrbnini v 18,8 % primerov in v 2,2 % v celoti krijejo oskrbnino, drugo stanovalci plačajo sami oziroma plačajo njihovi svojci. V Nemčiji se na primer iz zavarovalniških virov oziroma javnih virov pokrije več kot 70 % oskrbnine (Koprivnikar, 2009b).

Pravilnik o postopkih pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva določa postopek za sprejem, premestitev in odpust uporabnikov pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva odraslih v obliki dnevnega ali celodnevnega institucionalnega varstva, ki ga na področju socialnega varstva v skladu s predpisanimi standardi in normativi izvajajo izvajalci v okviru mreže javne službe. Torej določa celoten postopek in predpisuje obrazce, ki so za to potrebni.

Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialnovarstvenih storitev je začel veljati 1. 9. 2006 in velja za vse izvajalce socialnovarstvenih storitev, ne glede na to, ali so fizične ali pravne osebe. Minimalne tehnične zahteve veljajo za lokacijo, stavbno zemljišče in objekte vseh izvajalcev, razen za izvajalce storitve institucionalnega varstva v drugi družini ali v drugih organiziranih oblikah. Minimalne tehnične zahteve veljajo tudi za prostore in opremo.

Pravilnik o izvajanju inšpekcijskega nadzora na področju socialnega varstva določa način izvajanja inšpekcijskega nadzora nad delom javnih socialnovarstvenih zavodov, koncesionarjev in drugih pravnih ali fizičnih oseb, ki izvajajo socialnovarstvene storitve na podlagi dovoljenja za delo, nadzor nad izvajanjem nalog lokalnih skupnosti po Zakonu o socialnem varstvu ter nadzor nad delom drugih izvajalcev, ki izvajajo dopolnilne, razvojne in preventivne programe na področju socialnega varstva.

Supervizijo določa *Pravilnik o načrtovanju, spremljanju in izvajanju supervizije strokovnega dela na področju socialnega varstva* kot metodo trajnega učenja iz dela, ki omogoča kakovostnejše opravljanje socialnovarstvene dejavnosti ter spodbuja poklicni in osebni razvoj na različnih delovnih področjih. Supervizija je hkrati ena od oblik poklicnega spremljanja in varovanja kakovosti strokovnega dela v organizacijah socialnega varstva.

Tudi pripravništvo za strokovne delavce na področju socialnega varstva je načrtovano, organizirano in strokovno vodeno praktično usposabljanje za samostojno opravljanje del in nalog v socialnem varstvu, primernih pridobljeni izobrazbi. *Pravilnik o pripravništvu na področju socialnega varstva* določa namen pripravništva, ki je, da pripravnik opravi program praktičnega usposabljanja, s katerim pridobi splošna znanja s področja socialnega varstva, umesti strokovno znanje s teoretične na praktično poklicno raven, poglobi znanja, veščine in tehnike, potrebne za opravljanje samostojnega strokovnega dela na področju socialnega varstva, in se pripravi za strokovni izpit na področju socialnega varstva.

Strokovni delavci in sodelavci na področju socialnega varstva imajo pravico in dolžnost do izobraževanja in stalnega strokovnega usposabljanja v skladu s potrebami dela, ki ga opravljajo, in z namenom pridobitve ter razširitve strokovnih znanj zaradi ohranitve zaposlitve in možnosti napredovanja. To določa *Pravilnik o izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev in sodelavcev na področju socialnega varstva*.

S *Pravilnikom o določitvi vrste in stopnje programov izobraževanja za strokovne sodelavce v socialnem varstvu* Socialna zbornica Slovenije izvaja zakonsko opredeljeno nalogo določitve vrste in stopnje programov izobraževanja, ki zagotavljajo strokovnim delavcem ustrezno usposobljenost za opravljanje posameznih storitev.

Pravilnik o nagradah in priznanjih za delo na področju socialnega varstva določa vrste nagrad in priznanj, število nagrad in priznanj, merila za oblikovanje predlogov in izbor kandidatov, število članov in način dela komisije, postopek za predlaganje in izbiro kandidatov za nagrade in priznanja ter podelitev nagrad in priznanj.

Strokovni delavci in strokovni sodelavci z višješolsko strokovno izobrazbo lahko napredujejo v naziv mentor in naziv svetovalec, strokovni delavci in strokovni sodelavci z visokošolsko izobrazbo pa v naziv samostojni svetovalec in naziv višji svetovalec. To določa *Pravilnik o napredovanju strokovnih delavcev in strokovnih sodelavcev na področju socialnega varstva v nazive*.

Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije je sklenjena med:

1. Ministrstvom za zdravstvo,
2. Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve,
3. Zdravniško zbornico Slovenije ter
4. reprezentativnimi sindikati, organiziranimi v dejavnostih zdravstva in socialnega varstva za območje Republike Slovenije,

pri čemer se prvi trije štejejo za eno, sindikati pa za drugo stranko kolektivne pogodbe, ki jo sestavljata obligacijski ter normativni del skupaj s tarifnim.

Že strokovna literatura navaja, da so vsi normativi natančno določeni in predpisani. Določeni so kadrovske in tehnične standardi, tj. določeno število zaposlenih, njihova kadrovska struktura, velikost sob in omejitve števila stanovalcev v njih, minimalne tehnične zahteve, birokratski postopki in nenazadnje tudi cena. Razvidno je, da na tej ravni ne more biti razlik med zasebnimi in javnimi zavodi. Država predpiše oblikovanje in vodenje procesov, izvajalci pa glede na to dosegajo cilje. Menim, da bi izvajalci morali imeti proste roke pri doseganju ciljev, trg, v tem primeru stanovalci, njihovi svojci in zaposleni pa izberejo najboljše.

Ta nadzor in očitna rigidnost sistema sta tudi razloga, zakaj niso bili opravljeni podrobnejši intervjuji s predstavniki domov, saj ne bi pokazali razlik, ampak kršitelje zakonodaje. Za to pa so pristojne druge službe. Med raziskovanjem sem ugotovila, da bi težko dostopala do vseh podatkov, predvsem tistih v zasebnih zavodih.

5.3.1 *Evalvacija ekonomskih značilnosti*

S sprejetjem ZJZP je bilo pričakovati nov veter, vendar pa prihaja do neskladja aktov, saj je po eni strani eden izmed glavnih ciljev ZJZP večja učinkovitost in ekonomičnost, po drugi strani pa to ostali akti onemogočajo. Večja »svoboda« bi prinesla diferenciacijo domov oziroma tudi vsebinske razlike, kar bi bilo smiselno. Domovi se ne razlikujejo in si med seboj niso konkurenčni. Ugotovitev na podlagi analize podatkov je, da so naši standardi, tako kadrovske kot tudi prostorske, zelo visoki, nimamo pa različnih programov v domovih. To potrjujejo tudi besede Tomaža Jereba, direktorja Zveze Sožitje, ki je sodeloval na posvetu v Državnem svetu RS (2009). Jereb meni, da bodo potrebne spremembe kadrovskega standarda, saj imamo preveč zaposlenih z visoko izobrazbo³⁹. Na tem področju sta potrebni deregulacija postopkov in večja strokovna ter poslovna avtonomija izvajalcev. Koprivnikar (MDDSZ, Inšpektorat za delo RS 2009) pravi, da pogosto ob predpisovanju in izvajanju (pretirano) zapletenih postopkov pozabimo določiti in meriti doseganje ciljev. Ustanovitelj zavoda oziroma koncedent mora postaviti cilje, opredeliti pogoje in zagotoviti vire, oblikovanje in vodenje procesov pa mora prepustiti izvajalcem.

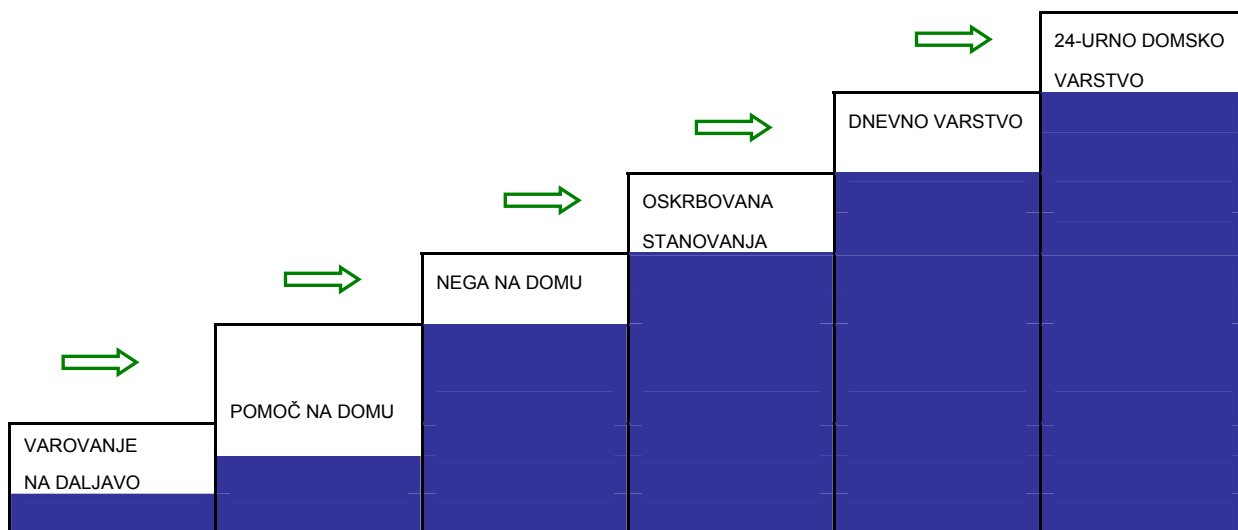
S seznama domov, ki je na strani Skupnosti socialni zavodov Slovenije (2009), in s spletnih strani izvajalcev ugotavljam, da so javni zavodi na nek način podhranjeni, saj je večina zgradb stara 20 let ali več. Nezadovoljstvo stanovalcev javnih zavodov z bivalnim standardom se je pokazalo tudi v raziskavi (glej poglavje 5.4.1, Tabela 5.4). Za to bodo potrebni konkretno investicijsko vlaganje, sprememba v izračunu cene javnih zavodov in pomoč države. V primeru, da država teh sredstev nima, bi bilo dobro, če bi izkoristila možnosti, ki ji daje ZJZP, in sicer statusnega partnerstva s prodajo deleža v javnem zavodu. S spremembo bivalnega standarda javnih domov bo prišlo do zmanjševanja števila mest v institucionalnem varstvu, saj številni zaradi večposteljnih sob (tri- ali štiriposteljne) ne ustrezajo Pravilniku o minimalnih tehničnih standardih.

Menim, da bi morali biti izvajalci svobodni pri kadrovske strukturi zaposlenih, saj bi to prineslo tudi razlikovanje cen med zavodi. Fleksibilnost zaposlovanja, kjer nista mišljeni fleksibilnost odpuščanja ali fleksibilno zaposlovanje za določen čas, bi spremenila tudi kadrovske strukturo. Čeprav je delovno razmerje s krajšim delovnim časom urejeno v delovnopravni zakonodaji, se v praksi ni uveljavilo tako kot v državah

³⁹ Za izvajanje osnovne oskrbe ne potrebujejo visoko izobraženega kadra.

EU, kjer je to najbolj pogosta oblika fleksibilnega zaposlovanja. Poleg krajšega delovnega časa je ena izmed možnosti uvajanje deljenega delovnega časa. V obiskanih domovih je dogajanje dopoldne živo, saj se izvajajo terapije in razne delavnice, popoldne pa so stanovalci bolj ali manj sami z negovalnim osebjem. Odgovor domov je sicer, da je takrat čas za obiske, vendar vsi stanovalci nimajo obiskov, po drugi strani pa lahko obiski pripravijo določene delavnice, sodelujejo pri krožkih, pripravi hrane. Kadrovske normative morajo postati fleksibilni tudi v številu zaposlenih. Danes so vsi standardi za vse uporabnike definirani: določeno število zaposlenih na enega stanovalca, ne glede na to, kakšen dom je, kako je velik, kje posluje in kakšen način programa izvaja. Osebe se lahko zmanjša ali dopolni tudi s študenti na obvezni praksi in prostovoljci. Sama vidim tudi možnost, ki bi po vsej verjetnosti na začetku naletela na odpor. V času, ko so v zavodih tako imenovane špice, kot je hranjenje, bi pri tem lahko sodelovali sodelavci iz administrativnih služb. Pod nadzorom stroke in s primernim izobraževanjem bi tako imenovani režijski delavci lahko opravljali »lažja« dela. Zaposleni v administraciji bi morali imeti večji delež tudi v družabnem življenju doma. Ob tem se zastavlja vprašanje, zakaj potrebujejo veliko številčne službe vodenja. V okolju, ko je vse tako natančno predpisano, je to nesmiselno in predvsem drago. Zato predlagam, da se te službe zmanjšajo, in sicer predlagam direktorja za več zavodov skupaj, v samih zavodih pa bi bili strokovni vodje, ki bi vodili delo po zavodih. Zaradi nesorazmernosti v ceni med socialnovarstvenimi storitvami je pri nas tudi sama »pot« do domskega varstva drugačna kot v drugih državah. Pred nastanitvijo v domskem varstvu se ne izkoristijo vse možnosti, ki jih imajo uporabniki. Te so (glej Sliko 5.2) pomoč na daljavo, pomoč na domu, nega na domu, oskrbovana stanovanja, dnevno varstvo in 24-uro domsko varstvo. Mreža pomoči starejšim se stopnjuje od tistih oblik, ki so namenjene starejšim z manjšim obsegom posebnih potreb in težav, do tistih, ki potrebujejo štiriindvajseturno nego in pomoč.

Slika 5.2: Pregled programov in stopnjevanje pomoči glede na potrebe



Kot rečeno, velik del odgovora, zakaj je temu tako, je v ceni storitev, saj ena ura pomoči na domu stane skoraj toliko kot celodnevna oskrba v domskem varstvu. Zato se mora financiranje domov spremeniti. Za ilustracijo: v domovih mora uporabnik plačati celotno oskrbo, če ima to možnost, pri pomoči na domu je storitev vsaj 50-odstotno sofinancirana s strani države oziroma lokalne skupnosti, saj to določa zakon. Kljub temu je cena za uporabnika še mnogokrat previsoka. Drugi del gre pripisati našemu načinu življenja, mogoče slabše razvitim storitvam (vsaj v nekaterih delih Slovenije). V Sloveniji danes na nekaj manj kot tri stanovalce v domu za starejše občane pride le en uporabnik pomoči na domu, v Nemčiji ali Avstriji pa pridejo na enega stanovalca v domu za starejše občane trije uporabniki pomoči na domu.

Kljub temu da je cena proti drugim vrstam storitev nižja, je za marsikoga previsoka. Iz poglavja 4.3.1 je razvidno, da le 36,6 % stanovalcev samih plačuje oskrbo v domovih za starejše. Po drugi strani pravi Koprivnikar (Državni svet Republike Slovenije 2009, 11), da javni zavodi poslujejo na robu rentabilnosti. Za njih je cena prenizka. Prav tako imajo zasebni izvajalci togo določene pogoje poslovanja na eni in na drugi strani velike obveznosti do investitorja. V letu 2009 so domovi sicer za okoli 15 % dvignili cene zaradi višjih stroškov dela, ki jih je prinesel nov plačni sistem. Zaposleni naj bi dobivali tudi dodatek za delo z dementnimi osebami, za katerega država ni zagotovila vira in ga večina domov ne izplačuje. Tako so zaposleni prikrajšani in nemotivirani za delo.

5.4 SOCIALNI VIDIKI

Jelovac (2001a, 6) ugotavlja, da v najbolj razvitih državah dobička ne merijo več samo s številkami v bilanci uspeha, temveč tudi s pomočjo nekaterih dolgoročnih in kvalitativnih meril o zadovoljevanju potreb porabnikov, zadovoljstvu zaposlenih v podjetju, socialnih stroških poslovanja, uspešnosti v internem in eksternem komuniciranju podjetja z okoljem itd.

Odločila sem se, da bom preverila zadovoljstvo s storitvami med stanovalci in zaposlenimi. S tem bom preverila, kakšni so učinki JZP in kakšni cilji pripeljejo do teh učinkov. To bom primerjala z rezultati v javnih zavodih.

Kakovost lahko merimo tudi v storitvenih dejavnostih, kar nam pokaže zadovoljnost uporabnikov s storitvami in posledično omogoči izboljšanje kritičnih področij. Že leta 2005 so na kongresu evropskega združenja EDE⁴⁰ zapisali (E.D.E Vision 2005), da naj bi tak sistem dolgoročno omogočil mednarodno primerjavo domov za starejše, poleg pa tudi:

- omogoča pogoje za kakovostno izvajanje storitev,
- spodbuja rast kakovosti izvajanja storitev,
- domovom zagotavlja povratne informacije v obliki letnih analiz in
- domovom prepušča, da na podlagi povratne informacije sami poskrbijo za načrtovanje in izvedbo izboljšav.

Spremljanje in spodbujanje kakovosti poteka ciklično in, sicer v sledečih fazah: nabor kazalnikov, ki so nevtralni, njihov namen pa je podajane informacije, izvajanje meritev, ki je mesečno ali letno, zajemanje podatkov, obdelava podatkov, primerjalna analiza, uvedba izboljšav. To je nazorno pokazano v Sliki 5.3.

⁴⁰ Evropsko združenje domov za starejše.

Slika 5.3: Sistem spodbujanja kakovosti



Vir: Sunko (2009, 20)

Naj omenim, da imajo v ZDA od leta 2002 spletno stran, ki objavlja ocene domov, ki se primerjajo po nacionalnem standardu kakovosti za kratkoročne kot tudi dolgoročne oskrbe (Maryland Nursing Home Lawyer Blog). S tem se uporabniki pred vstopom v dom seznanijo o kakovosti ponudbe in se na podlagi tega lažje odločijo.

V vseh domovih, kjer je bila izvedena anketa, je bil uporabljen enak vprašalnik, kar je omogočilo učinkovito spremljanje velikega spektra področja delovanja. Skupno sem spremljala tri kazalnike oziroma področja delovanja. V naslednjih poglavjih bo za vsakega od teh področij predstavljena primerjava rezultatov med obema analiziranimi skupinama.

Zvezdice (*) ob zapisu zadovoljstva, pomembnosti ali indeksu zadovoljstva v naslovih grafov ponazarjajo statistično pomembne razlike, torej da razlike med javnimi in zasebnimi zavodi obstajajo in so pomembne. Tam, kjer zvezdic ni, lahko razberemo

povprečne ocene te skupine, ne moremo pa trditi, da so razlike med njimi statistično pomembne in da veljajo za vse domove.

5.4.1 Zadovoljstvo stanovalcev s standardom nege in oskrbe

Večina starejših si želi čim dlje živeti v svojem domačem okolju, a prej ali slej skoraj vsak potrebuje eno izmed oblik pomoči. Odločujoč dejavnik za odhod v domsko varstvo je po mnenju Cizljeve in drugih (1999, 30) predvsem slabo zdravstveno stanje. Za več kot tri četrtine starostnikov je to osnovni razlog za odhod v institucionalno varstvo. To potrjuje tudi Tabela 5.2, ki jo je objavil Statistični urad republike Slovenije. Po njihovih podatkih se nekaj več kot 78 odstotkov starostnikov odloči za odhod v institucionalno varstvo zaradi obolenj. Zato je starostniku standard nege in oskrbe izrednega pomena. Slabemu zdravstvenemu stanju sledijo starostni razlog, neurejene družinske razmere oziroma stanovanjske razmere in drugo. Accetto (1968, 21) omenja tudi druge pomembne razloge, kot so osamljenost, utesnjenost v družini, nesoglasje v skupnem gospodinjstvu z otroki, moškimi je pomembna tudi želja po gospodinjski oskrbi.

Tabela 5.2: Oskrbovanci - razlogi sprejetja

način plačila	starost		neurejene stanovanjske razmere	neurejene družinske razmere	hujša obolenja		drugo
	zdravi	bolni			duševna	telesna	
število oskrbovancev oz. odstotek	1524 11,0 %	7825 56,5 %	442 3,2 %	366 2,6 %	1318 9,5 %	1779 12,8 %	602 4,3 %

Vir: SURSa (2009,8)

Kazalnik *zadovoljstvo s standardom nege in oskrbe* sestavlja 8 vprašanj, ki so razdeljena na 4 podkazalnike, ki zajemajo področja prehrane, čistoče, vzdrževanja in bivalnih pogojev. Grafične predstavitve v tem poglavju predstavljajo primerjave rezultatov oziroma razlike med ocenami v obeh skupinah zavodov.

Iz Tabele 5.3 je razvidno, da imajo stanovalci zasebnih zavodov višja pričakovanja glede standarda nege in oskrbe, vendar so manj zadovoljni s kakovostjo te storitve. Za

razliko imajo stanovanjci javnih zavodov nižja pričakovanja, a so verjetno ravno zato bolj zadovoljni. To je še najbolj razvidno iz Grafa 5.6 – indeks zadovoljstva Q[©] v javnih zavodih je višji (4,12) kot v zasebnih (3,73).

Tabela 5.3: Primerjava zadovoljstva s standardom nege in oskrbe stanovanjcev javnih in zasebnih zavodov

NEGA IN OSKRBA	ZADOVOLJSTVO *	POMEMBNOST *	RAZKORAK	INDEKS ZADOVOLJSTVA Q *
JAVNI ZAVOD	4.21	4.30	-0.09	4.12
ZASEBNI ZAVOD	4.07	4.40	-0.33	3.73

Graf 5.6: Primerjava grafov: zadovoljstvo, pomembnost in indeks zadovoljstva s standardom nege in oskrbe stanovanjcev javnih in zasebnih zavodov

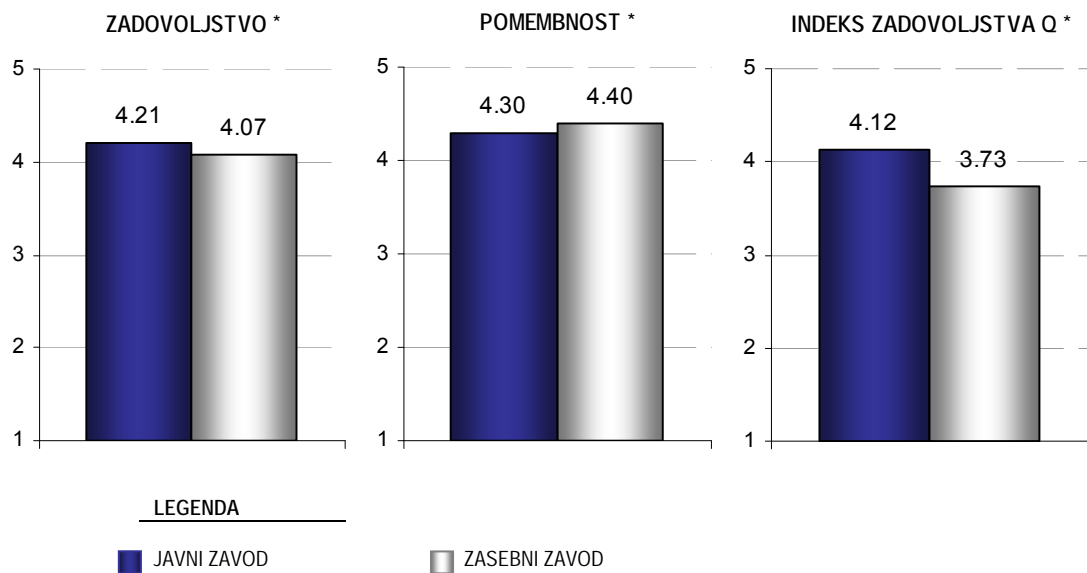


Tabela 5.4 zajema podkazalnike, ki nakazujejo pomembne razlike.

Tabela 5.4: Primerjava podkazalnikov zadovoljstva s prehrano in bivalnimi pogoji stanovalcev javnih in zasebnih zavodov

	JAVNI ZAVOD	ZASEBNI ZAVOD
	BIVALNI POGOJI	
Zadovoljstvo*	4.17	4.38
Pomembnost*	4.45	4.61
Indeks Zadovoljstva*	3.86	4.13
	PREHRANA	
Zadovoljstvo*	3.99	3.67
Pomembnost	4.33	4.53
Indeks Zadovoljstva	3.66	2.88

LEGENDA

	Najvišje vrednosti
	Najnižje vrednosti

Ugotovila sem, da se razlike pojavljajo pri zadovoljstvu s prehrano oziroma bivanjem, medtem ko jih pri zadovoljstvu s čiščenjem in vzdrževanjem ni. Tabela 5.4 prikazuje, da je indeks zadovoljstva Q[©] z bivalnimi pogoji višji v zasebnih zavodih, kar je razumljivo, saj so zasebni zavodi novejši, modernejši in grajeni po pravilniku o minimalnih tehničnih zahtevah. Javni zavodi so večinoma starejši, nenamensko grajeni oziroma grajeni za relativno zdravo populacijo starejših, kot »seniorski« hoteli, in zato je bivalni standard nižji. Kar se tiče indeksa zadovoljstva Q[©] s prehrano je ta višji v javnih zavodih (3,66). Zanimivo je, da v zasebnih zavodih ne dosega niti sredinske vrednosti (2,88). Znano je, da splošno veljajo pravila zdravega prehranjevanja tudi v tretjem življenjskem obdobju, prav tako kot v prejšnjih obdobjih, le da so zaradi starajočega se organizma pomembnejša. Poleg tega veljajo zanje še nekatera dodatna navodila, predvsem zaradi ogroženosti ali prisotnosti starostnih bolezni. Zato ta segment ne bi smel biti zapostavljen.

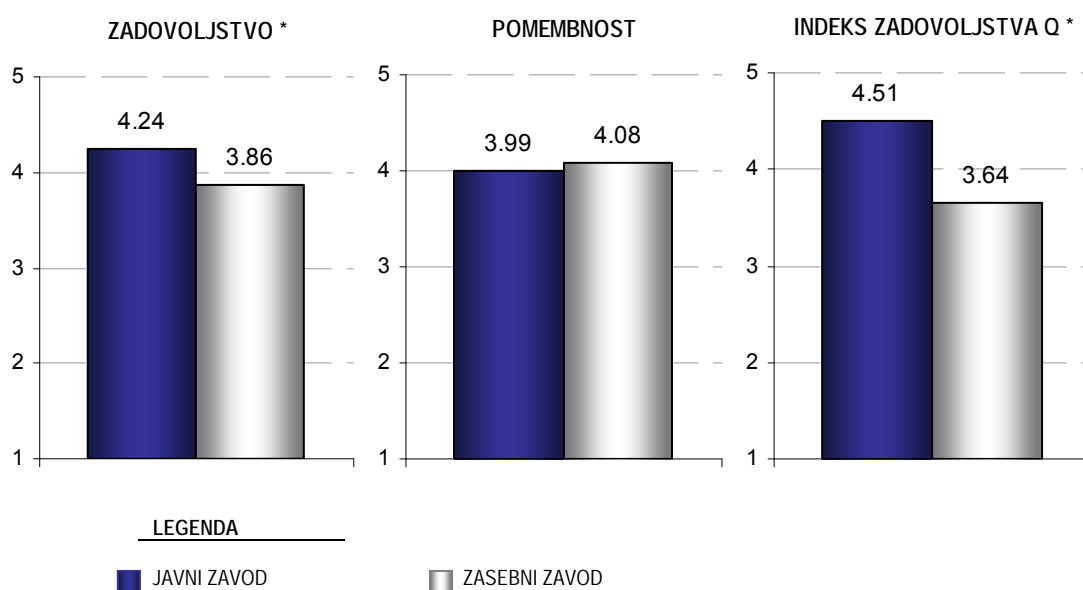
5.4.2 Zadovoljstvo stanovalcev s ponudbo dodatnih dejavnosti

Kazalnik *zadovoljstvo s ponudbo dodatnih dejavnosti* je bil v nekaterih prejšnjih anketah⁴¹ obravnavan kot podkazalnik standarda nege in oskrbe. V tem sklopu obravnavan kot samostojni kazalnik, ki vsebinsko združuje ponudbo prireditev in praznovanj v domu ter ponudbo izletov in sprehodov.

Večina zavodov na spletnih straneh in v predstavitvah poudarja dobro počutje stanovalcev. Poleg zadovoljevanja osnovnih potreb (hrana in oskrba) dajejo velik pomen zadovoljevanju nematerialnih potreb in drugim dodatnim aktivnostim, kot so izleti, praznovanja in prireditve. Te zagotavljajo z namenom krajšanja »dolgih« dni. S tem se daje poudarek normalizaciji življenja starostnika in njegovi individualizaciji. Tudi starostnik je delovno oziroma okupacijsko bitje in ima sposobnost, da zapolni svoj čas in vложи svojo energijo v aktivnosti, ki jih sam izbere in ki so zanj pomembne. Izbor mu pomaga, da se vključi v zanj pomembne interakcije z okoljem in uresniči življenjsko vlogo.

Iz Grafa 5.7 je razvidno, da so stanovalci javnih zavodov bolj zadovoljni s ponudbo dodatnih dejavnosti – indeks zadovoljstva Q© znaša 4,51, v zasebnih zavodih pa 3,64. Iz tega sledi, da so s ponudbo dodatnih dejavnosti bolj zadovoljni v javnih zavodih.

Graf 5.7: Primerjava grafov: zadovoljstvo, pomembnost in indeks zadovoljstva s ponudbo dodatnih dejavnosti stanovalcev javnih in zasebnih zavodov

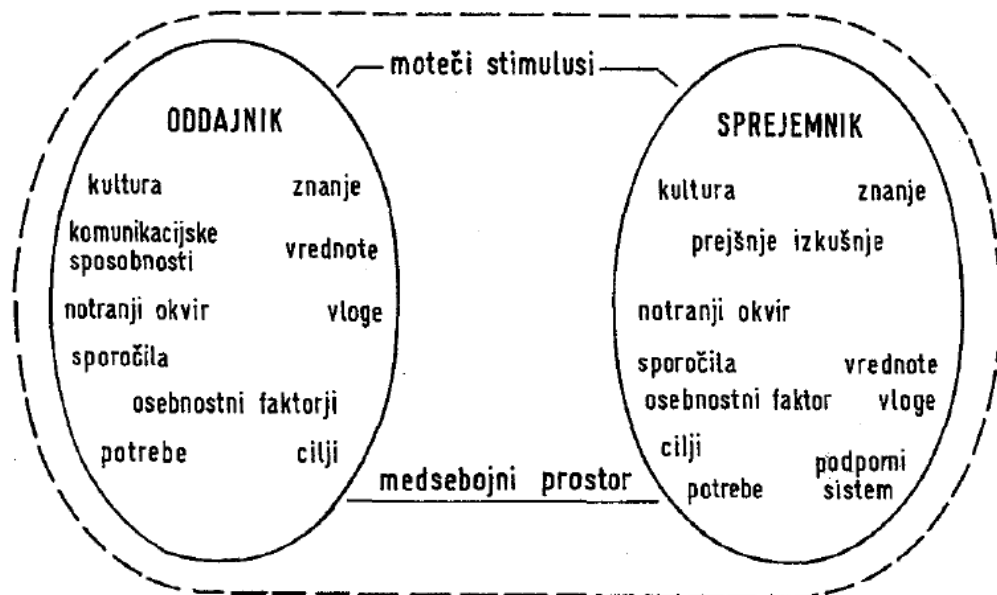


⁴¹ Ankete, ki so se v okviru programa E-Qalin izvedle v drugih državah.

5.4.3 Zadovoljstvo stanovalcev s komunikacijo

Medosebna komunikacija, je vitalna dejavnost, torej tudi med zaposlenimi in stanovalci in je sestavljena iz besednega in nebesednega dela (obnašanje, mimika, kretnje ...). Watzlawick (v Kobentar in drugi 1996, 14) trdi, da je ob prisotnosti ljudi nemogoče nekomunicirati, ker se vsaj nebesednemu delu ne moremo izogniti. Veliko vlogo poleg razumljivega sporočanja ima tudi pozorno poslušanje (Črnec in Lahe 2001, 35). Medsebojni odnosi oziroma profesionalna komunikacija vsebujejo dve komponenti: teoretično komponento znanja, ki vsebuje spoznavne principe medsebojnega komuniciranja, in kreativno komponento, ko oseba vnaša v odnos samega sebe kot osebnost. Cilj komuniciranja je prenos informacije iz misli ene v misli drugo ali več oseb. Če je temu tako in se dosežejo zaželeni rezultati in izidi, se s tem starostnikom omogoči, da dneve preživijo brez občutka izoliranosti. Komponente komunikacije so poenostavljeno prikazane v Sliki 5.4.

Slika 5.4: Komponente komunikacije



Vir: Škerbinek (1992, 31)

Kazalnik *zadovoljstvo s komunikacijo* sestavljajo 7 vprašanj oziroma elementov in trije podkazalniki: zaupni sogovornik, odzivanje na kritiko in splošni odnos osebja. V tabelarnih predstavitev rezultatov je zeleno obarvan rezultat skupine, ki je na

določenem kazalniku ocenjen z boljšo oceno in obratno, oranžen pa je rezultat skupine, ki na določenem kazalniku dosega nižjo oceno.

Tabele 5.5 prikazuje, da je indeks zadovoljstva Q[©] v zasebnih zavodih 2,91, v javnih pa 3,50, ter da je komunikacija v zasebnih domovih stanovalcem pomembnejša, medtem ko so bolj zadovoljni stanovalci javnih zavodov. Pričakovanja v zasebnih zavodih so višja, zato jih je težje doseči.

Tabela 5.5: Primerjava zadovoljstva s komunikacijo stanovalcev javnih in zasebnih zavodov

KOMUNIKACIJA	ZADOVOLJSTVO	POMEMBNOST	RAZKORAK	INDEKS ZADOVOLJSTVA Q *
JAVNI ZAVOD	3.89	4.29	-0.40	3.50
ZASEBNI ZAVOD	3.62	4.40	-0.78	2.91

Pri analizi podkazalnikov (glej Tabela 5.6) – zaupni sogovornik, odzivanje na kritiko in splošni odnos osebja – je bilo ugotovljeno naslednje: stanovalci zasebnih zavodov so izkazali večji pomen odzivu zaposlenih na kritiko in na splošni odnos osebja do njih. Stanovalci tako javnih kot zasebnih zavodov zaupnemu sogovorniku s strani zaposlenih pripisujejo enak pomen. Z gotovostjo lahko trdim, da so na vseh treh omenjenih področjih stanovalci v javnih zavodih bolj zadovoljni. Javni in zasebni domovi v nobenem segmentu ne dosegajo pričakovanj stanovalcev, vendar se temu najbolj približajo, ko je govora o splošnem odnosu osebja do njih.

Tabela 5.6: Primerjava podkazalnikov s komunikacijo stanovalcev javnih in zasebnih zavodov

	JAVNI ZAVOD	ZASEBNI ZAVOD
	ZAUPNI SOGOVORNIK	
Zadovoljstvo *	3,81	3,53
Pomembnost	4,25	4,25
Indeks Zadovoljstva *	3,39	2,89
	ODZIVANJE NA KRITIKO	
Zadovoljstvo *	3,78	3,53
Pomembnost *	4,19	4,42
Indeks Zadovoljstva *	3,38	2,74
	SPLOŠNI ODNOS OSEBJA	
Zadovoljstvo *	4,36	4,15
Pomembnost	4,71	4,78
Indeks Zadovoljstva *	3,99	3,49

LEGENDA

	Najvišje vrednosti
	Najnižje vrednosti

5.4.4 Pregled sumarnih rezultatov stanovalcev

Storitev ne moremo enoznačno standardizirati, saj gre za večdimenzionalno oceno uporabnika. Da se jih začititi, vendar to šele takrat, ko so opravljene. Svoja pričakovanja uporabniki oblikujejo na podlagi:

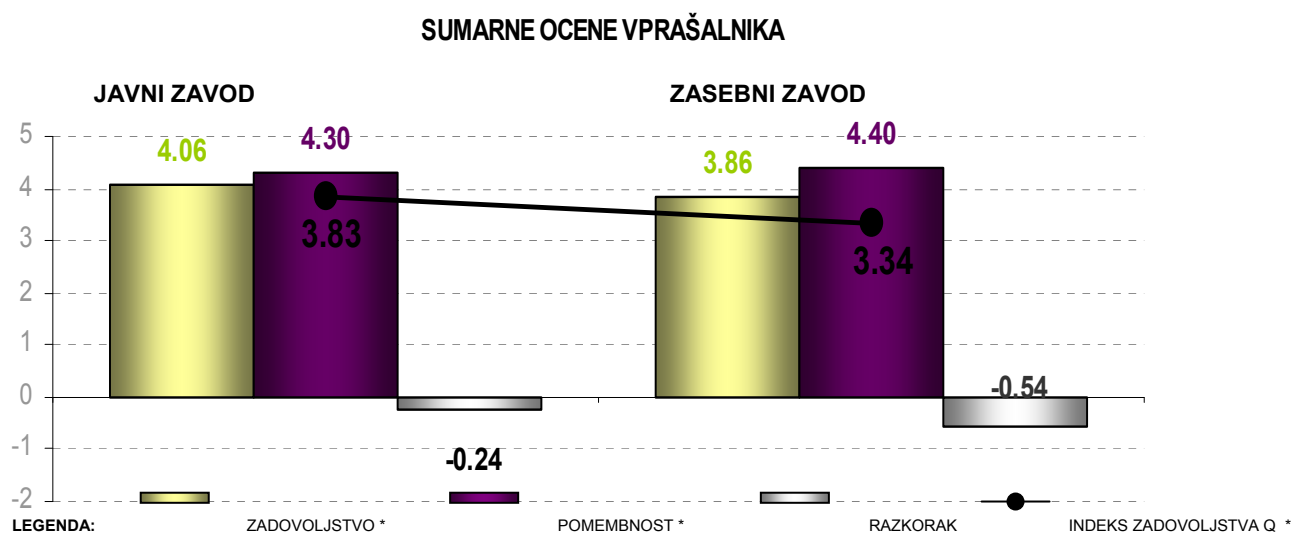
- lastnih izkušenj,
- mnenj znancev,
- splošno veljavnih norm,
- predpisanega pomena.

Kakovost storitve dosežemo le z razumevanjem in prepoznavanjem zahtev uporabnikov. Lahko rečemo, da kakovost temelji na uporabnikovih potrebah in željah.

V zavodih, ki so sodelovali v anketi, na splošno ni zaznati nezadovoljstva, saj so stanovalci v večini zadovoljni, tako v javnih kot zasebnih zavodih (glej Graf 5.8). Res pa je, da ne dosegajo pričakovanj. Anketa je pokazala, da stanovalci v zasebnih domovih pripisujejo kakovosti nekoliko večji pomen, so pa stanovalci javnih zavodov bolj zadovoljni s kakovostjo storitev. Take rezultate pripisujem dejstvu, da imajo stanovalci zasebnih domov višja merila že ob samem vstopu v dom. Za storitve morajo plačati več, vendar se ne zavedajo, da nastane razlika v ceni zaradi stroška vloženega kapitala in ne na račun višje kakovosti. Ker zasebniki ne dosegajo indeksa zadovoljstva javnih zavodov, predpostavljam, da ne upoštevajo vseh prej naštetih aktov in da je v ospredju bolj podjetniški pristop, ki pa ni pravilen, saj gre na račun stanovalcev. Ugotovljeno pa je bilo, da v javnih zavodih bivajo bolj zadovoljni stanovalci, kar potrjuje indeks zadovoljstva Q©.

Spodnji graf nazorno prikazuje ocene sumarnega zadovoljstva stanovalcev, pomembnosti, razkorak in indeks zadovoljstva Q© za obe skupini.

Graf 5.8: Pregled sumarnih rezultatov stanovalcev v javnih in zasebnih zavodih



Bolj kot skupno zadovoljstvo je za zavode zanimiv pregled podkazalnikov, saj le tako lahko vidijo, na katerem področju se pojavljajo pomanjkljivosti.

Spodnji grafični prikaz (Graf 5.9) služi prikazu odstopanj indeks zadovoljstva Q[©] med obema skupinama zavodov glede na podkazalnike. Modra barva prikazuje ocene indeksa zadovoljstva v javnih zavodih, siva pa ocene v zasebnih zavodih. Iz grafa je natančno razvidno, kakšna so odstopanja med skupinama. Zvezdice⁴² (*) ob zapisu podkazalnika v spodnjem grafu (Graf 5.9) ponazarjajo statistično pomembne razlike v indeksu zadovoljstva Q[©] med javnimi in zasebnimi zavodi.

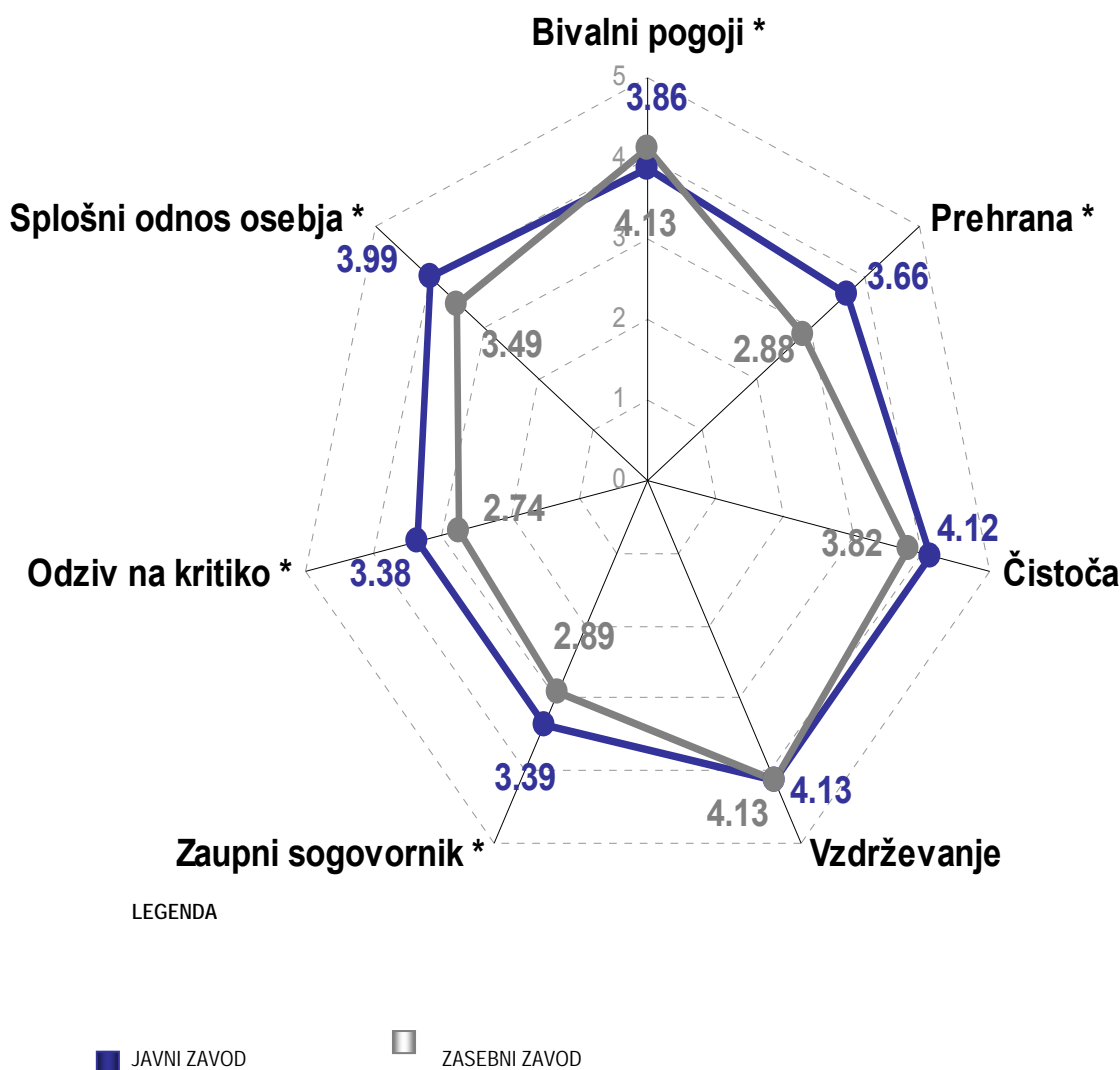
Razvidno je, da so starostniki v zasebnih zavodih bolj zadovoljni le z bivalnimi pogoji. Najslabše rezultate pri njih je zaznati pri podkazalniku odziva zaposlenih na kritiko. Zanimivo je, da kar pri treh podkazalnikih, prehrana, odziv na kritiko in zaupni sogovornik, ne dosegajo niti sredinske vrednosti.

42 Zvezdice (*) pomenijo, da obstaja več kot 95-odstotna verjetnost, da razlike med javnimi in zasebnimi zavodi obstajajo in so pomembne. Tam, kjer zvezdic ni, lahko razberemo povprečne ocene te skupine, ne moremo pa trditi, da so razlike med njimi statistično pomembne.

V javnih zavodih stanovalci poudarjajo splošni odnos osebja, odzive na kritiko in prehrano. Prav tako najdejo več zaupnih sogovornikov kot stanovalci v zasebnih zavodih. Iz tega je razvidno, da je komunikacija v javnih zavodih boljša. Zaposleni v njih delajo dalj časa, zato gre predvideti, da so imeli več izobraževanj na temo odnosov in komunikacije, prav tako pa imajo več življenjskih izkušenj. Ramovš (2003, 268) je mnenja, da mora že družina vpeljati v svoj vsakdanjik kulturo stalne pozornosti dobre medčloveške komunikacije. Kot je znano, osebje s stanovalci stopa v odnose v najintimnejših trenutkih, ob prisotnosti bolečine in telesne prizadetosti, zato je kakovostna komunikacija toliko bolj pomembna. Tega se morajo zavedati tako zaposleni, ki opravljajo neposredno oskrbo, kot menedžment zavoda. Kot se je izkazalo, bodo zasebnih zavodih morali veliko časa in izobraževanja posvetiti tej temi, saj je najslabše uvrščen podkazalnik odziva na kritiko, pa tudi podkazalnika zaupni sogovornik in splošni odnos osebja nista visoka. Zasebni zavodi imajo najvišjo oceno pri podkazalniku vzdrževanja, sledi mu zadovoljstvo s čistočo.

Glede čistoče in vzdrževanja pri starostnikih v obeh vrstah zavodov ni statistično značilnih razlik. Pokazalo se je, da je največja razlika v zadovoljstvu s prehrano, kjer so stanovalci javnih zavodov v bistveni prednosti.

Graf 5.9: Skupen pregled vseh podkazalnikov za stanovalce



5.4.5 Pregled sumarnih rezultatov zaposlenih

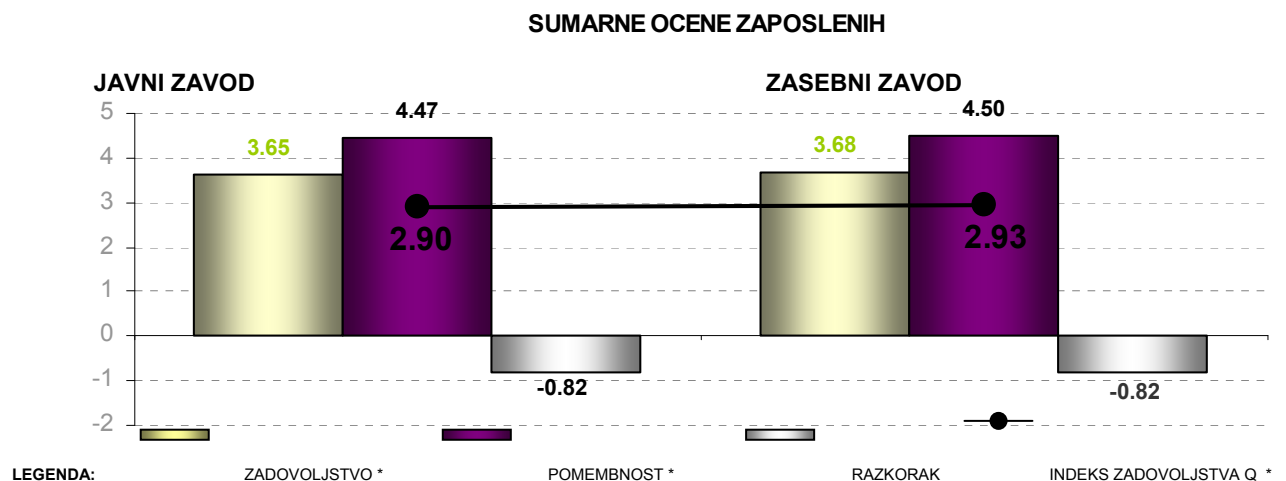
Na začetku pregleda rezultatov zaposlenih bodo predstavljeni rezultati celotne ankete. V svetu postaja tudi zadovoljstvo zaposlenih kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov (v našem primeru stanovalcev) in zadovoljstvu deležnikov, in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij (Dialogos). Svetlik (v Jelovac 2001, 51) pravi, da se vloga znanja v dejavnosti organizacij povečuje, zato se tudi na sodelavce vse bolj gleda kot na področje možnega investiranja in razvoja. Znanje in

sposobnosti, ki jih v organizacijo prinesejo posamezniki, se s primerno uporabo in primernimi razvojnimi programi lahko povečujejo. S tem se posledično večja tudi vrednost intelektualnega kapitala organizacije in možnosti za njeno uspešno delovanje v smislu doseganja organizacijskih ciljev in zadovoljstva zaposlenih (prav tam). Za neprofitne nevladne organizacije je to še toliko pomembnejše, saj so zaposleni tako rekoč njihov glavni oziroma poglobitni vir poslovanja. Zaposleni naj bi bili konkurenčna prednost. Dejstvo je, da je organizacija vsekakor na boljšem, če ima namesto izjemnih storitev oziroma izdelkov prave ljudi. Le-ti lahko nudijo kakovostne storitve (Brezigar 2007). Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. Zato je v interesu vsakega menedžerja, da ima v kolektivu zadovoljne zaposlene.

Pri skupini zaposlenih sem spremljala 5 kazalnikov oziroma področij delovanja. V središču je bilo zadovoljstvo z organizacijsko klimo, interdisciplinarnim sodelovanjem in sledenjem domske vizije. Zanimalo me je tudi, ali so zadovoljni z oblikami usposabljanja in možnostjo osebnega ter poklicnega razvoja. V naslednjih poglavjih bo za vsakega od teh področij predstavljena primerjava rezultatov med obema analiziranima skupinama.

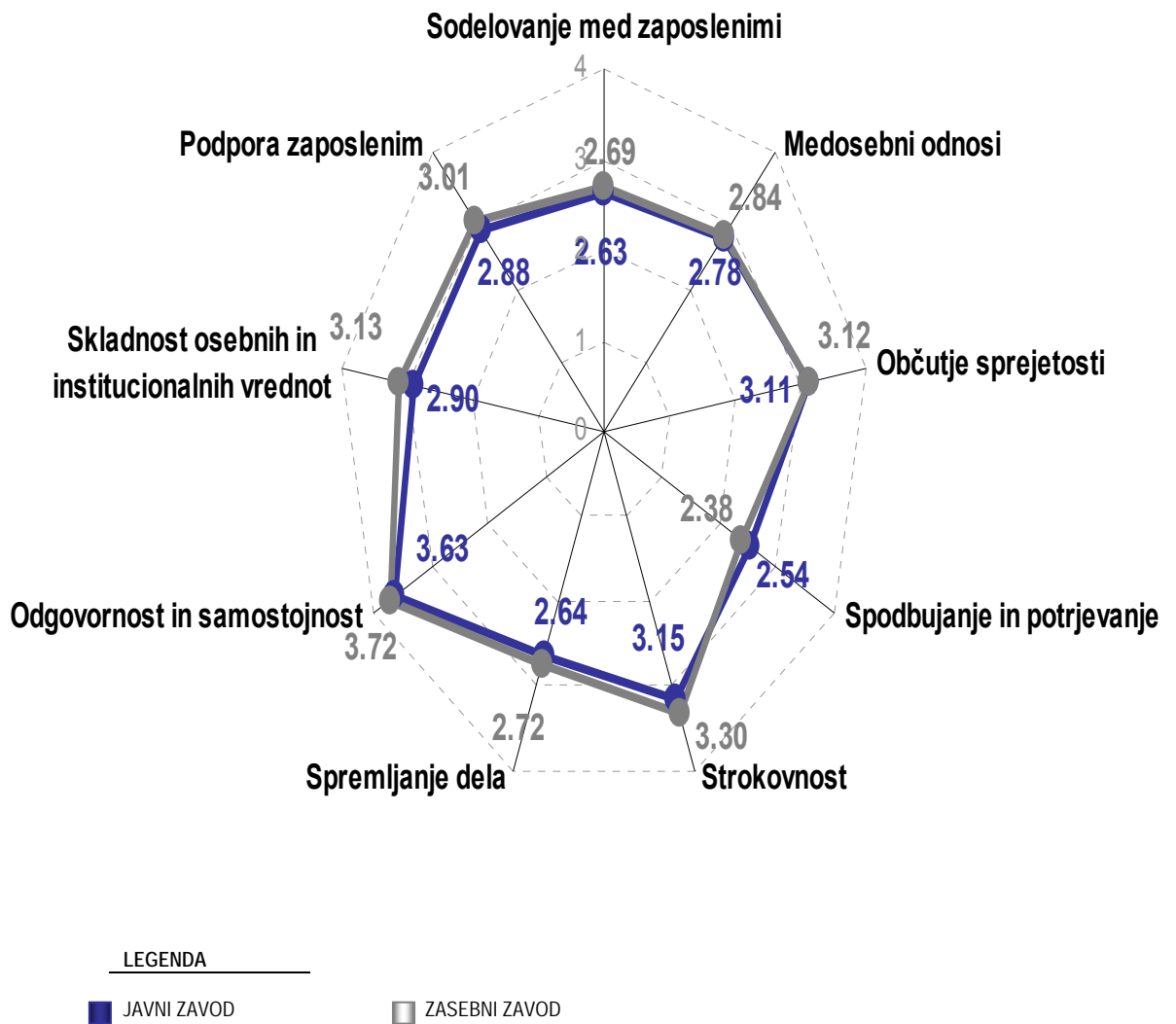
Kot je razvidno iz Grafa 5.10, ni pomembne razlike v skupnem indeksu zadovoljstva Q© med zaposlenimi v javnih in zasebnih zavodih. V obeh skupinah zaposleni pripisujejo večji pomen obravnavanim področjem, kot pa so z njimi zadovoljni.

Graf 5.10: Primerjava grafov: sumarno zadovoljstvo zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih



Tudi iz Grafa 5.11 je razvidno, da se vsi podkazalniki skoraj prekrivajo in da ni bistvenega odstopanja med njimi. Lahko bi rekli, da so zaposleni v obeh oblikah zavodov približno enako zadovoljni.

Graf 5.11: Primerjava grafov: sumarno zadovoljstvo zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih po posameznih kazalnikih

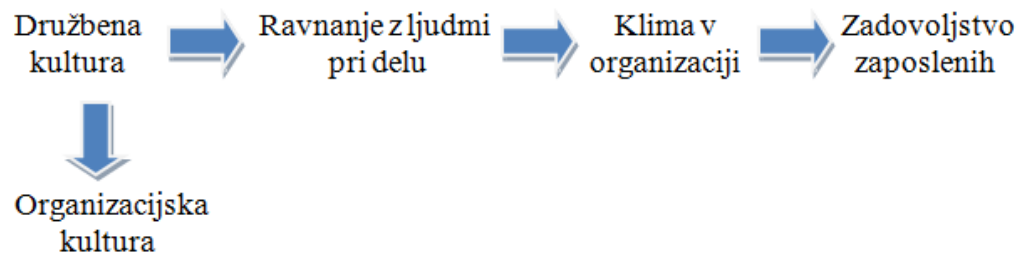


Kljub ugotovljenemu bodo v nadaljevanju predstavljeni posamezni kazalniki in nekateri podkazalniki.

5.4.6 Zadovoljstvo zaposlenih s klimo v organizaciji

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v istem okolju. Vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Med pomembnejše vplive lahko uvrstimo najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo vzpodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo. Končno zadovoljstvo zaposlenih je torej odvisno tudi od klime, ta pa od kulture organizacije. To je prikazano v Sliki 5.5.

Slika 5.5: Model organizacijske kulture



Vir: Schneider (1990, 289)

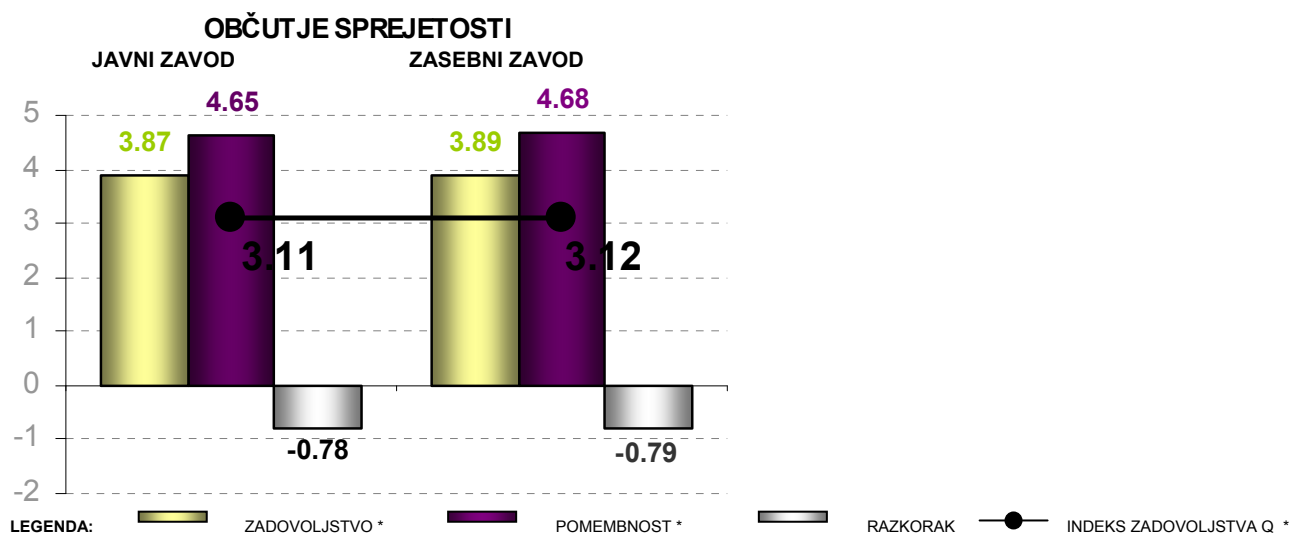
Področje delovanja, ki zadeva *zadovoljstvo s klimo v organizaciji*, sestavlja 8 vprašanj, ki tvorijo tudi 3 podkazalnike: občutje sprejetosti, spodbujanje in potrjevanje ter strokovnost in samoiniciativnost.

V raziskavi sem ugotovila, da ni zaznati statistično bistvenih razlik pri indeksu zadovoljstva Q© v obravnavanih skupinah zavodov. V Tabeli 5.7 lahko tudi vidimo, da se zaposleni zavedajo pomembnosti organizacijske klime in zadovoljstva z njo.

Tabela 5.7: Primerjava zadovoljstva s klimo v organizaciji med zaposlenimi v javnih in zasebnih zavodih

KLIMA	ZADOVOLJSTVO	POMEMBNOST	RAZKORAK	INDEKS ZADOVOLJSTVA Q
JAVNI ZAVOD	3.73	4.53	-0.80	2.98
ZASEBNI ZAVOD	3.76	4.58	-0.82	2.99

Graf 5.12: Občutje sprejetosti zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih



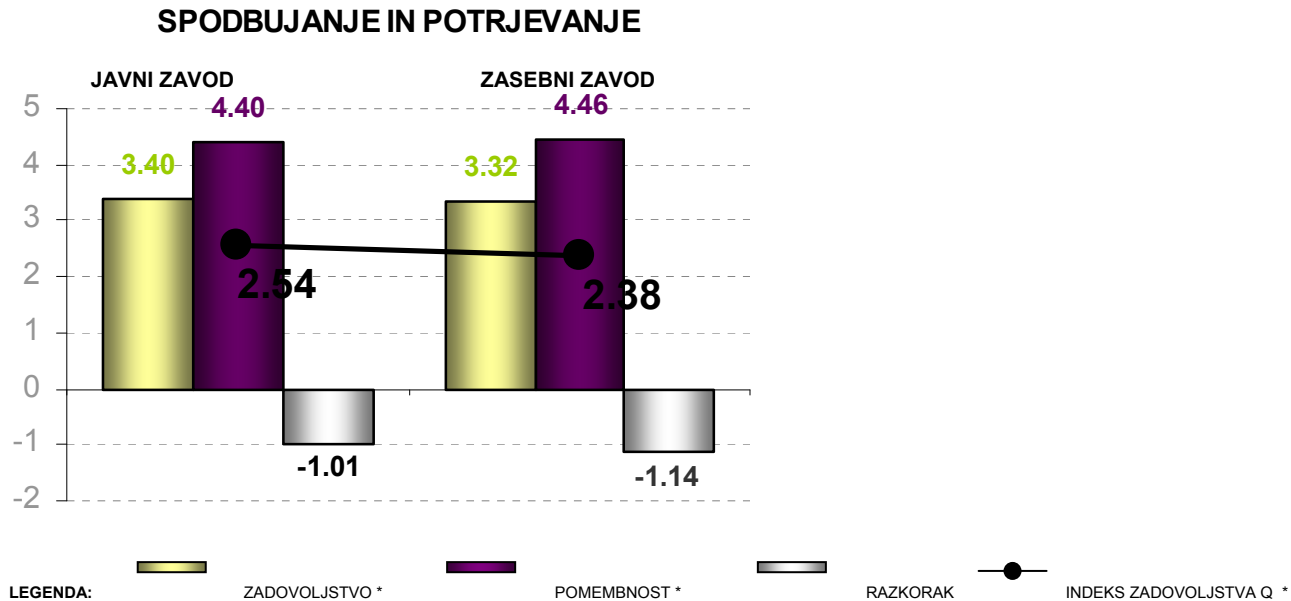
Sprejetost v organizaciji pomeni možnost izražanja kritike, nestrinjanja, pomislekov, dvomov, bojazni in predlogov. Prav tako to pomeni sprotno predelovanje negativnih čustev, napetosti ter konfliktov.

Najmanjša razlika med javnimi ter zasebnimi zavodi je v podkazalniku občutja sprejetosti, kar je prikazano v Grafu 5.12 – zaposleni se počutijo enako sprejete bodisi v javnem bodisi zasebnem zavodu.

Podkazalnik (Graf 5.13) – spodbujanje in potrjevanje -, ki je tudi del kazalnika zadovoljstvo s klimo v organizaciji, je najslabše ocenjen med vsemi kazalniki. Zaposleni se zavedajo, da je ta segment potreben, vendar niso zadovoljni z njim. Iz Grafa 5.13 je razvidno, da je razkorak več kot ena enota. Določena raven spodbude na delovnem mestu je potrebna za optimalni učinek. Na ta način imajo zaposleni veliko

energije, so kreativni in visoko motivirani. Potrjevanje in spremljanje aktivnosti zaposlenih podjetju ponudi učinkovit vzvod za spodbujanje ustvarjalnosti.

Graf 5. 13: Spodbujanje in potrjevanje zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih



5.4.7 Zadovoljstvo zaposlenih z interdisciplinarnim sodelovanjem⁴³

Za delovanje vsake organizacije, torej tudi zavoda, je pomembno sodelovanje različnih strok. Pomembno je, da služba nege in oskrbe, pralnica, kuhinja, uprava in drugi⁴⁴ med seboj sodelujejo. Zaželeno je sodelovanje in ne tekmovanje, saj to pomeni hitrejše reševanje morebitnih težav.

Področje delovanja, ki obravnava *zadovoljstvo zaposlenih z interdisciplinarnim sodelovanjem*, sestavlja 17 vprašanj, ki tvorijo tudi 2 podkazalnika. Grafične predstavitve (Graf 5.14) v tem poglavju predstavljajo primerjave rezultatov oziroma razlike med ocenami v obeh skupinah.

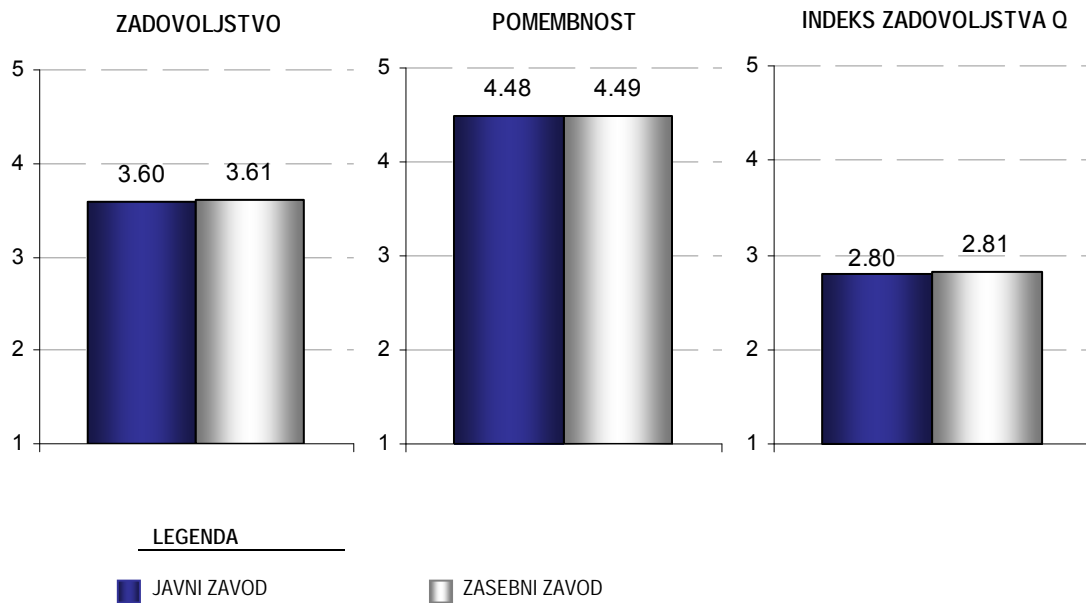
Tako v javnih kot zasebnih zavodih zaposleni pripisujejo velik pomen interdisciplinarnemu sodelovanju, zadovoljstvo z njim pa ocenjujejo nižje. Indeks

⁴³ Posamezne skupine različnih strok medsebojno sodelujejo in rešujejo vprašanja, ki se pojavljajo.

⁴⁴ Za več glej prilogo.

zadovoljstva Q© je v obeh vrstah zavodov enak. Gostota lateralnih komunikacij je funkcija širše družbene kulture.

Graf 5.14: Primerjava grafov: zadovoljstvo, pomembnost in indeks zadovoljstva z interdisciplinarnim sodelovanjem v organizaciji med zaposlenimi v javnih in zasebnih zavodih



5.4.8 Zadovoljstvo zaposlenih s področjem, ki zadeva sprejemanje vizije

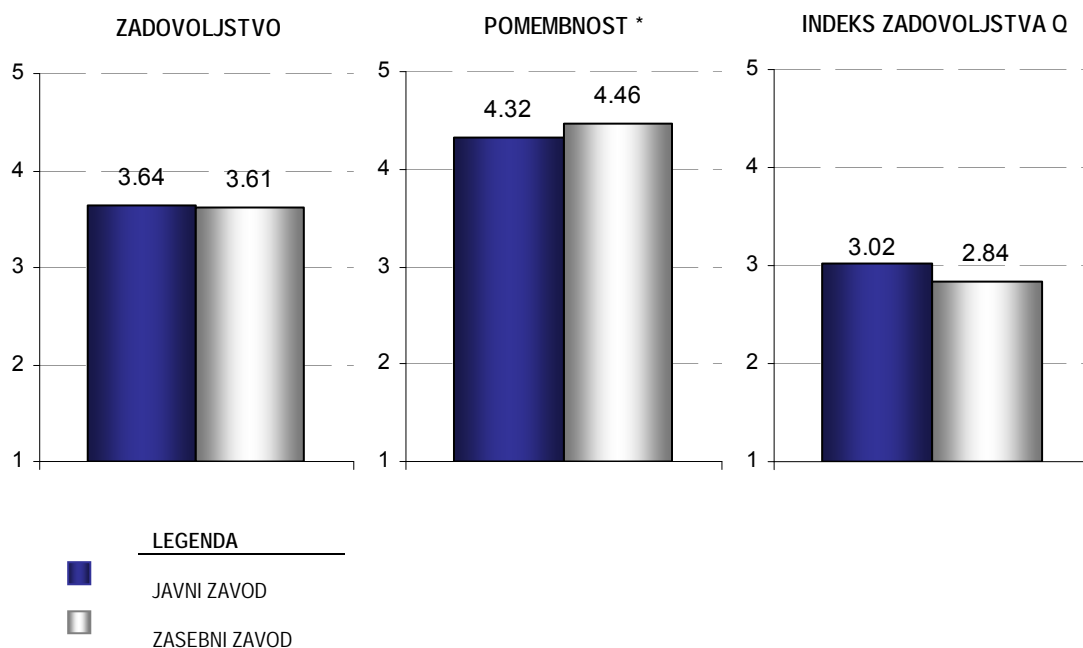
Vizija nastane vedno v vodstvu organizacije, kar lahko karikiramo z vrhom gore, kjer je jasno in sončno, medtem ko je v dolini megla. To pomeni, da ni dovolj, da jo poznajo samo vodilni, ampak vsi vključeni. Vizijo uresničujejo zaposleni, zato jim mora biti ta že v začetku predstavljena in pojasnjena, nato jo morajo ponotranjiti. S tem sta motivacija in uspešnost pri opravljanju delu zagotovljeni.

Mayer (1994, 20) pravi, da se vizija nenehno spreminja kot slika v kalejdoskopu. Razlog za to so ustvarjalna strmenja posameznika in timov. Vizija je jasnejša, če nastaja kot mozaik čim večjega števila kompetentnih, sposobnih, ustvarjalnih posameznikov.

Področje delovanja, ki zadeva *zadovoljstvo zaposlenih s področjem, ki zadeva sprejemanje vizije*, sestavljajo 3 vprašanja, ki so v tem primeru obravnavana ločeno, zajeta pa so tudi v kazalnik interdisciplinarnega sodelovanja, ki je bil analiziran v prejšnjem poglavju.

Iz Grafa 5.15 lahko razberemo, da se zaposleni v obeh vrstah zavodov zavedajo pomembnosti vizije in da je ta večja kot zadovoljstvo tako v javnih kot zasebnih zavodih. Med obema vrstama zavodov ni večjih razlik.

Graf 5.15: Primerjava grafov: zadovoljstvo, pomembnost in indeks zadovoljstva s sprejemanjem vizije zaposlenih v javnih in zasebnih zavodih



5.4.9 Zadovoljstvo zaposlenih z možnostjo osebnega in poklicnega razvoja

Pridobivanje znanja, spretnosti in navad je za posameznikov osebni ter poklicni razvoj velikega pomena. Osebni razvoj in izobraževanje sta v današnjem tehnološkem in družbenem razvoju potrebi, ki se kažeta pri vsakem posamezniku. Uspešne organizacije se dobro zavedajo, da je organizacija trdna le toliko, kot je trden njen najbolj krhek pripadnik. In največkrat se šibkost pokaže ravno pri najnižji ravni zaposlenih, kjer nihče nikoli ne daje posebnega poudarka izobraževanju, motivaciji in osebnemu razvoju.

Področje delovanja, ki zadeva *osebni in poklicni razvoj*, sestavlja 8 vprašanj, ki tvorijo 5 podkazalnikov. Iz tabelarnih predstavitev rezultatov (Tabela 5.8) razberemo, da so v obeh vrstah zavodov približno enako zadovoljni z možnostjo osebnega razvoja. Do malo bolj opaznih razlik pride pri pripisovanju pomembnosti, ki je bolj izražena v javnih zavodih. Stopnja pomembnosti je v obeh primerih višja od stopnje zadovoljstva; razkorak je sicer večji v javnih zavodih, vendar ni bistven.

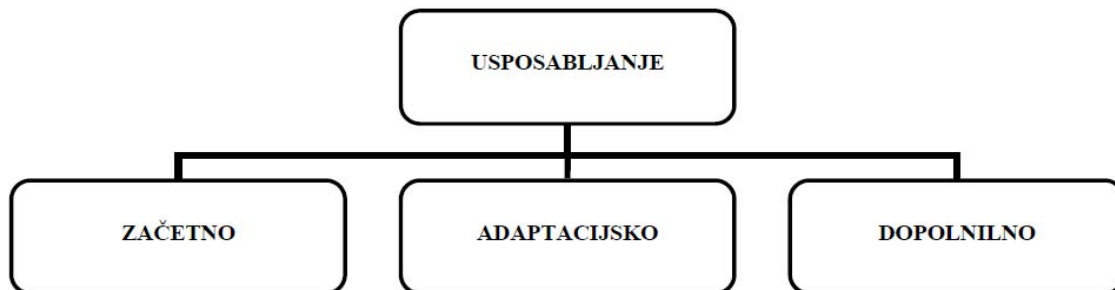
Tabela 5.8: Primerjava zadovoljstva zaposlenih s področjem, ki zadeva osebni in poklicni razvoj v javnih in zasebnih zavodih

RAZVOJ	ZADOVOLJSTVO	POMEMBNOST	RAZKORAK	INDEKS ZADOVOLJSTVA Q
JAVNI ZAVOD	3.67	4.38	-0.71	3.02
ZASEBNI ZAVOD	3.76	4.43	-0.67	3.12

5.4.10 Zadovoljstvo zaposlenih z organiziranimi oblikami usposabljanja

Prednost učenja, ki ga organizira organizacija, je več kot očitna: tesna povezava teorije s prakso, takojšnja uporaba znanja na delovnem mestu, preverjanje znanja na konkretnih nalogah in hitro odpravljanje napak. Pri učenju na delovnem mestu gre za obliko akcijskega učenja, kjer lahko sproti naučeno nemudoma uporabimo v praksi. Za razliko od individualnega se izvaja v skupinah (sodelavcev), timsko, in temelji na »učnih metodah«, kot so dialog, razprava, reševanje problemov in konfliktnih situacij. Koristno je tako za organizacijo kot za posameznike. Organizacijsko učenje, temelječe na prostem pretoku idej in kreativnosti, je osnova za hitrejše spremembe v organizaciji, saj ustvarja višjo raven kolektivnega razmišljanja in kakovostno komunikacijo. V organizaciji navadno poteka več vrst usposabljanja. Organizirane oblike so lahko informativne, ko se zaposleni seznanjajo z novostmi, ali formativne, skozi katera povečujejo svoja znanja, spretnosti in sposobnosti (Merkač 1998, 71). Kranjčeva (1979, 94) deli usposabljanja na začetna, adaptacijska in dopolnilna (Sika 5.6).

Slika 5.6: Delitev usposabljanja



Vir: Kranjc (1979, 94)

Zadovoljstvo z organiziranimi oblikami usposabljanja je prikazano z enim samim vprašanjem – sprašuje po koristnosti in uporabnosti organiziranih oblik usposabljanja. Tabela 5.9 prikazuje, da se zaposlenim v obeh skupinah organizirano usposabljanje zdi pomembno, saj je povprečna ocena pomembnosti v javnih 4,14 in zasebnih zavodih 4,27, zadovoljstvo s ponudbo pa ne dosega pričakovanj. Zaposleni jo ocenjujejo s 3,58 (javni zavodi) in 3,65 (zasebni zavodi), kar pomeni, da se jim usposabljanje včasih zdi tudi neuporabno.

Tabela 5.9: Zadovoljstvo zaposlenih z organiziranimi oblikami usposabljanja v javnih in zasebnih zavodih

USPOSABLJANJE	ZADOVOLJSTVO	POMEMBNOST	RAZKORAK	INDEKS ZADOVOLJSTVA Q
JAVNI ZAVOD	3.58	4.14	-0.57	3.07
ZASEBNI ZAVOD	3.63	4.27	-0.64	3.05

5.4.11 Evalvacija socialnih vidikov

Medtem ko je glavni cilj profitnih organizacij doseganje dobička, je za razliko od njih uspešnost neprofitnih organizacij merjena z doseganjem poslanstva, katerega končni cilj

je zadovoljstvo uporabnikov. Torej nam (ne)zadovoljstvo uporabnikov pokaže, kakšen pristop uporabljajo organizacije in kakšen je njihov glavni cilj.

Na tem mestu se lahko vrnem na prvo hipotezo. V domovih, kjer prevladujejo ekonomski cilji, to so javno-zasebna partnerstva, lahko potrdim negativne učinke oziroma nezadovoljstvo uporabnikov. Izkazalo se je, da zasebni zavodi uporabljajo metode zasebnega sektorja in dajejo prednost dobičku in ne uporabnikom.

V javnih zavodih se v odnosu do stanovalcev zavedajo svojega poslanstva – zadovoljstvo uporabnikov – in pri tem zasledujejo socialne cilje. V odnosu do zaposlenih med oblikama zavodov ni razlike. Zato lahko le delno potrdim drugo hipotezo.

Ugotovila sem, da javni domovi težko pridobijo nujne vire za razvoj dejavnosti in dvig kakovosti, vendar so stanovalci v njih bolj zadovoljni kot tisti v zasebnih. Zasebni izvajalci sicer veliko delajo na zunanji podobi. Kot se je izkazalo, bodo morali več energije nameniti tudi delu z uporabniki (stanovalci in zaposlenimi). Sama beseda »zasebno« ima pozitivno konotacijo, nek višji nivo, beseda »javno« pa pogosto označuje tiste minimalne standarde storitve, ki smo jih deležni. Vendar se je v raziskavi izkazalo, da je javno še vedno na nekoliko višjem nivoju in bolje sledi pričakovanjem. Očitno bodo potrebne spremembe tudi v zasebnih zavodih, zlasti pri prehrani. Na tem segmentu odgovori ne dosegajo niti srednje vrednosti. Kot vemo, je prehrana izrednega pomena za posameznikovo zdravje, počutje in nenazadnje tudi za ugodnejšo bivanje starostnikov v institucionalnem varstvu. Rešitev, ki bi bila tukaj zelo primerna, je kuhinja za več domov skupaj ali ponuditi možnost stanovalcem, da sodelujejo pri nastajanju jedilnikov in pripravi hrane. Predvsem je pomembno tudi zasledovati posameznikova pričakovanja in potrebe. Znano je, da lahko ista živila koristijo in škodujejo, kar je odvisno od stanja in potreb organizma in druge prehrane, ki jo posameznik uživa.

Bivalni pogoji lahko otežijo prilagajanje in bivanje v instituciji, zato menim, da je v današnjem času skoraj nedopustno, da so v domovih še vedno večposteljne sobe (tri- ali štiriposteljne). Te s skupnimi kopalnicami, pogosto tudi sanitarijami, in odsotnostjo spremljevalnih prostorov kažejo na zastarel bivalni standard. Take namestitve ne omogočajo zasebnosti in intimnosti, pogosto ni dovolj prostora niti za osebne predmete. Te lahko pomenijo ohranjanje prejšnjih navad in dajejo smisel nadaljnem življenju.

Domovi, ki še nimajo vzpostavljenega takšnega standarda, morajo čim prej poskrbeti za to.

V večini domov se zavedajo, da so stanovalci zadovoljni takrat, ko so zadovoljni s storitvami. Res pa je, da so zahteve stanovalcev, njihovih svojcev in tudi okolja vedno večje. Kakovostne storitve lahko opravljajo le strokovno kompetentni zaposleni, ki imajo možnost svoje stiske in težave sproti reševati in se tako razbremeniti. Vendar se v naših zavodih prepogosto dogaja, da se stanovalec oziroma njegove potrebe prilagajajo instituciji, torej ponudbi. Ponudbe institucij bi morale slediti stanovalčevim potrebam.

Zelo pomembno je tudi zadovoljstvo zaposlenih. Le-to ima posredne in neposredne učinke na uspešnost organizacije. Če so zaposleni zadovoljni, so storitve, ki jih nudijo, kakovostnejše, kar privede do zadovoljnih uporabnikov. Če je uporabnik zadovoljen, je verjetnost, da bo ostal zvest organizaciji, večja. K zadovoljstvu zaposlenih lahko pripomore boljša organizacijska kultura⁴⁵, ki prispeva k večji učinkovitosti zaposlenih in s tem uspešnosti poslovanja.

Po analizi rezultatov stanovalcev sem pričakovala, da se bo razlika v zadovoljstvu zaposlenih pokazala tudi med obema vrstama domov. Vendar temu ni tako. Kot je razvidno iz poglavja 5.1, so v zasebnih zavodih zaposleni mlajši in z manj delovne dobe. Trbančeva (2007, 3) je mnenja, da so mladi bolj prilagodljivi in manj zahtevni, zaradi česar so pogosto pripravljene sprejeti slabše zaposlitve, manj zahtevne glede na njihovo izobrazbo, začasne ali delne, fizično bolj naporno delo ali delo v slabših delovnih pogojih oziroma z bolj neugodnim delovnim časom. Sama menim, da mladi zaposleni praviloma ne poznajo vseh pravic iz delovnega razmerja in so zadovoljni že s samo zaposlitvijo. Zanimiva bi bila primerjava med zavodi o načinu zaposlitve (določen, nedoločen čas). Trbančeva (2007, 2) še dodaja, da mladi precej bolj pogosto opravljajo zaposlitve za določen čas in zaposlitve za nepolni delovni čas. Mogoče je to tudi eden od razlogov, da so bili mladi zaposleni v svojih odgovorih bolj previdni.

Da bi bilo bivanje v domovih prijaznejše, je med drugim pomembno:

- da se domovi čim bolj povežejo z okoljem (skupnostno socialno delo, skupine za samopomoč, skupne aktivnosti ...);
- da domovi vodijo usmerjeno pripravo na dom, kjer lahko prosilci in njihovi svojci pravočasno dobijo vse informacije, si ogledajo bivalne in druge prostore,

⁴⁵ Pojem organizacijska kultura zajema vodenje, interno komuniciranje, reakcio menedžmenta na kritične dogodke itd.

so seznanjeni z vsemi možnostmi namestitve in izbiro, preživijo dan v domu in tudi koristijo te storitve;

- da se v domovih pred sprejemom zaposleni seznanijo z biografijo prosilca, ki jo pridobijo od prosilca ali svojca;
- da se ob sprejemu oskrbovanec dogovori z osebo, ki mu bo po namestitvi vedno na voljo;
- da je oskrbovanec seznanjen z vsem, kar je potrebno, da bo lahko v domu normalno zaživel in se vključil v domsko življenje;
- da zaposleni skupaj s stanovalcem in svojci pripravijo individualni načrt;
- da zaposleni poslušajo stanovalca in upoštevajo njegove želje ter poskušajo ustreči njegovim pričakovanjem.

Bolj kot je ponudba v skladu s potrebami uporabnikov, večje je zadovoljstvo. Pomembno je, da domovi uveljavljajo tako standardizacijo⁴⁶ kot individualizacijo⁴⁷ storitev.

⁴⁶ Enako za vse.

⁴⁷ Prilagojeno posamezniku.

6 ZAKLJUČEK

Povezava javnega in zasebnega sektorja omogoča širjenje konkurence na področja, ki so bila dolgo v domeni javne oblasti. Za javni sektor je takšno partnerstvo zanimivo zaradi obsega financiranja, za zasebnike pomeni poslovno priložnost, za končne uporabnike pa naj bi pomenilo nižje cene in izboljšanje kakovosti storitev.

Dejavnost domskega varstva je formalno pravno v celoti podrejena smotrom obstoja domov v njihovi skrbi za starostnike in temelji na izhodišču potreb starejših ljudi, da bi živeli kot na svojem domu. Maliževa (2005) celo pravi, da niso bistvena vprašanja, koliko programov pomoči imamo, koliko ustanov za različne oblike varstva, kako usposablja strokovne delavce, temveč kako vse to vpliva na reševanje problemov ljudi in njihovo kakovost življenja. Pomembne so posebnosti vsakega posameznika, njihove potrebe, želje in interesi. Menim, da bi zato moral razvoj institucionalnega varstva delovati v smeri približevanja pričakovanjem uporabnikov doma. Pri udejanjanju tega se vodstva domov srečujejo s situacijo hkratnega obvladovanja pričakovanj s strani stanovalcev, svojcev in zaposlenih. Vse tri ciljne skupine imajo namreč svoja pričakovanja, pogojena z lastnimi potrebami in naravnostmi, ki pa so nujno vpeta v skupne zmogljivosti doma. Ta pričakovanja domovi lahko izmerijo. Nujno je, da se pomembnosti merjenja zadovoljstev zavedajo tudi v socialnovarstvenih zavodih. Stanovalci, ki so večinski plačnik storitev institucionalnega varstva, dejansko nimajo vpliva na poslovanje zavodov. Zavodi so tudi zavezani k celi vrsti postopkov in predpisov, zato so v svojem poslovanju rigidni in počasni.

Zakaj je pomembno zadovoljstvo uporabnikov, povedo tudi trditve, ki jih je zapisala Štaklova (2009):

- 25 % uporabnikov je vedno nezadovoljnih,
- od te četrtnine jih kar 95 % ne izrazi zadovoljstva,
- od preostalih 5 %, ki izrazijo nezadovoljstvo jih je le ½ zadovoljna z rešitvijo problema,
- zadovoljni uporabnik pove o svojem zadovoljstvu povprečno trem osebam in
- nezadovoljni uporabnik bo opisal svoje nezadovoljstvo najmanj devetim osebam.

V času, ko je lista čakajočih na institucionalno varstvo dolga in o cenah odločajo drugi (MDDSZ), domovi premalo energije namenjajo možnosti izbire stanovalcev. Le-ta je pomembna pri zagotavljanju osnovnih potreb, organizaciji prostega časa ter praznovanjih obletnic. Prav tako bi morali imeti stanovalci večji vpliv pri socialni oskrbi in zdravstvenih odločitvah. Individualnost bi bilo nujno upoštevati tudi pri opremljenosti bivalnih prostorov (vsaj s kakšno sliko ali kosom pohištva, ki bi ga oskrbovanci lahko prinesli od doma).

Največjo raznolikost med domovi, poleg programov, lahko predstavljajo zaposleni, česar se pri nas v institucionalnem varstvu ne zavedajo dovolj. Ocena zadovoljstva zaposlenih je presenetljivo slaba, saj ne dosega niti srednje vrednosti. Kakovost storitev naj bi zaposleni dosegali tudi z nenehnim vključevanjem v ustrezne oblike izobraževanja za pridobivanje in ohranjanje primernega nivoja strokovnega znanja za delo s starostniki – učeča se organizacija. Učeča se organizacija temelji na višji organizacijski kulturi, drugačnem načinu komuniciranja, drugačnem ravnanju z znanjem in predvsem na spoštovanju slehernega zaposlenega. Zaposleni poznajo poslanstvo svojega podjetja, so zavezani k skupnim ciljem in strategiji. Očitno v zavodih tudi motivacija zaposlenih še ni vzpostavljena kot sistem, pa tudi informiranje bi moralo biti boljše.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da sam Zakon o javno-zasebnem partnerstvu ni uresničil vseh ciljev. S sprejetjem zakona so predvsem država in občine dobile pravno podlago za izvajanje projektov s področja zagotavljanja javnih storitev in javne infrastrukture potrebne za izvajanje javnih služb. S tem se je mreža institucionalnega varstva začela širiti. Prav tako se je zasebnemu sektorju omogočilo, da prevzame aktivnejšo vlogo. Do sprejetja Zakona o javno-zasebnem partnerstvu sta vključitev zasebnega sektorja v tradicionalno javno področje javnih služb omogočala Zakon o gospodarskih javnih službah za zagotavljanje gospodarskih javnih služb v obliki koncesijskega razmerja in Zakon o zavodih, ki je za zagotavljanje socialnih javnih služb prav tako predvidel možnost podeljevanja koncesij in s tem ustanavljanje zasebnih zavodov, ki s podelitvijo koncesije pridobijo status zavoda s pravico javnosti. V Sloveniji se v institucionalnem varstvu pojavlja predvsem pogodbeno partnerstvo – koncesija. Tudi zavodi, ki imajo v lastniški strukturi občino, zaprosijo za koncesijo⁴⁸. Sicer ZJZP omogoča tudi statusno preoblikovanje obstoječega javnega zavoda. Javni

⁴⁸ S tem pridobijo zagotovilo, da občina pokrije plačilo za tiste stanovalce, ki ne morejo sami ali skupaj z zakonitimi zastopniki plačati storitve.

zavodi se do sedaj še niso prestrukturirali prek statusnega partnerstva. Poteka prvi pilotni projekt⁴⁹ – posodobitev obstoječega javnega zavoda po principu javno-zasebnega partnerstva. Izvajanje tega projekta spremlja komisija, ki je sestavljena iz predstavnikov MDDSZ, Ministrstva za finance in Skupnosti socialnovarstvenih zavodov Slovenije. Po podatkih Sama Berčiča, direktorja Doma upokojencev Idrija, bo preoblikovanje potekalo v dveh fazah, tako kot je predvidena faznost gradnje idrijske enote doma, ki je tudi povod za JZP. Javni zavod naj bi se po zaključku postopka v zvezi z JZP skladno s sklepom Vlade RS preoblikoval v gospodarsko družbo v 100-odstotni lasti RS do konca februarja 2010, ki ji bo podeljena koncesija za opravljanje dejavnosti, nanjo pa bo preneseno tudi premoženje, ki ga je javni zavod doslej imel v upravljanju. Nato bo nova družba podelila zasebnemu partnerju stavbno pravico za gradnjo prve faze nove zgradbe enote Idrija, ki jo bo zasebni partner zgradil kot investitor na podlagi spremenjenega gradbenega dovoljenja. Po zaključeni gradnji in tehničnem prevzemu prve faze bo zasebni partner novozgrajeni objekt v družbo vložil kot svoj stvarni vložek in tako kot večinski lastnik vstopil v dejavnost. Dokapitalizirana družba pa bo nato z lastnimi in zunanjimi sredstvi zgradila še drugo fazo enote in tako povsem na novo postavila celotno enoto Idrija. Berčič pravi, da program zaradi dejstva, da so prvi, poteka precej počasneje od predvidenega, tako so doslej za izvedbo postopka porabili približno 2 leti – trenutno so tik pred izvedbo vseh zaključnih delov postopka in pred začetkom gradnje, ki je predvidena za maj 2010. Sam vstop zasebnega partnerja je že imel pozitivne rezultate, in sicer tako, da je po preveritvi dejanskih cen prvotnega projekta vrednost investicije s predvidenih 12 milijonov evrov narasla na dejanskih in za dejavnost nesprejemljivih 15 milijonov evrov – zato so projekt predelali tako, da so optimizirali izrabo prostora ob enakem standardu namestitve stanovalcev in z uporabo cenejših, a ustreznih materialov, predvideno ceno gradnje pa znižali na sprejemljivih 8,5 milijonov evrov. V projekt bo dodatno vključenih še nekaj poslovnih prostorov, ki bodo dopolnili osnovno dejavnost in poskrbeli za večjo povezavo z okoljem, obenem pa pocenili delovanje doma, kar je pomemben ekonomski vidik. Prav tako bo dom pripravljen za izvajanje dodatnih storitev in s tem usmerjen tudi v neposredno pokrivanje območja s socialnimi storitvami, ki jih doslej še ni bilo mogoče izvajati in ki bodo z uveljavitvijo zakona o dolgotrajni oskrbi postale nujne. Pomembno je, da je javni zavod pridobil partnerja, ki bo v nadaljevanju sodeloval tudi pri prenovi že

⁴⁹ Dom upokojencev Idrija.

obstoječe enote in s tem prilagoditvi celotnega nekdanjega javnega zavoda veljavnim standardom in normativom.

V primeru socialnega varstva so se pospešila zasebna vlaganja v izgradnjo infrastrukture, to je domov. S tem se je izboljšala dostopnost do storitev. V zadnjih letih se v Sloveniji spodbuja gradnja domov s pomočjo zasebnega kapitala. S tem je doseženo zmanjševanje stroškov in pritisk na javna sredstva. Proračunska sredstva so v glavnem namenjena le investicijam in investicijskemu vzdrževanju obstoječe mreže javnih zavodov. Minister Svetlik (Državni zbor Republike Slovenije 2009) je potrdil, da so sredstva namenjena dvigu kakovosti javnih zavodov, ki po njegovem mnenju že zaostajajo za tistimi, ki so bili zgrajeni po letu 2000. Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialnovarstvenih storitev predvideva, da imajo novozgrajeni domovi enoposteljne in dvoposteljne sobe, medtem, ko so v javnih zavodih tudi več posteljne sobe.

Drugi cilj, zagotoviti gospodarno in učinkovito izvajanje gospodarskih in drugih javnih služb, se ni v celoti uresničil, saj izvajalec nima prostih rok pri oblikovanju in vodenju procesov, kar bi zagotovilo gospodarneje in učinkovitejše doseganje zelenih rezultatov. Vsi standardi, tudi cena, so zakonsko urejeni. Tudi v obravnavanih primerih, pogodbenih javno-zasebnih partnerstvih, je tako. Vseh šest institucionalnih zavodov ima koncesijo z MDDSZ. Lastniška struktura je različna, dva od opazovanih domov sta v lasti Karitasa, trije imajo v lastniški strukturi občino, v enem primeru je ustanovitelj delniška družba. Kot pravi Bailey (2002, 154) naj bi bil JZP tudi nosilec izboljšane kakovosti javnih storitev. Iz raziskave lahko ugotovim, da v Sloveniji temu ni tako. Zasebni izvajalci na področje institucionalnega varstva starejših niso prinesli posebne dodane vrednosti.

Iz literature in intervjujev je mogoče razbrati, da vsa strokovna javnost čaka na Zakon o dolgotrajni oskrbi. O njem se govori že dalj časa, v obravnavo bi moral iti v začetku letošnjega leta, a do tega ni prišlo. Zakon naj bi spremenil tudi dostop do storitev. Po novem naj bi najprej preverili, kakšne so dejanske potrebe posameznika, potem pa bi lahko ta sam izbral vrsto storitve. Najprej naj bi bila podana pravica do oskrbe na domu, ko bi bile izčrpane te možnosti, pa bi bila oseba opravičena do institucionalne oskrbe; vmes bi bile možne kombinirane oblike oskrbe. Posledično bi tako zavarovanje izenačilo pravice uporabnikov institucionalnega varstva (dostop do fizioterapije, delovne terapije ter drugih strokovnih pomoči) in tistih, ki koristijo drugo vrsto oskrbe

(oskrbovana stanovanja, pomoč na domu), strokovna pomoč pa jim je težko dostopna ali pa je ne dobijo.

Na podlagi raziskave sem preverila hipotezi z začetka naloge. Hipotezo, *V domovih starejših, kjer prevladujejo socialni cilji, pričakujem pozitivne učinke*, lahko delno potrdim. Ugotovila sem, da socialni cilji prevladujejo v javnih domovih, kjer je zadovoljstvo stanovalcev večje. Teze ne morem popolnoma potrditi, saj v kategoriji zaposlenih ne prihaja do statistično pomembnih razlik. Moje izkušnje kažejo, da so javni domovi v veliki meri prevzeli merjenje zadovoljstva po E-Qalin sistemu, kar jim omogoča vpogled v obstoječe stanje zadovoljstva. Posledično to pomeni, da nesoglasja in napake sproti in pravočasno odpravijo. V zasebnih domovih pa temu ni tako, saj E-Qalin preverjanje uporablja manj domov⁵⁰. Njihov odgovor je, da za to nimajo sredstev in da tega nimajo v ceni. Očitno je, da se še ne zavedajo, da merjenje zadovoljstva ni le samo sebi namen, temveč je podlaga za izboljšave na področjih, ki se na podlagi raziskave izkažejo za kritična. Kot sem iz raziskave ugotovila, čaka zasebne zavode še veliko dela predvsem na področju zagotavljanja kakovosti storitev, prav tako so zasebni zavodi do uporabnika manj »prijazni« in pozabljajo na svoje osnovno poslanstvo.

Druge hipoteze, *V domovih starejših, kjer prevladujejo ekonomski cilji, pričakujem negativne učinke*, ne morem v celoti potrditi. V institucionalnem varstvu so ekonomske značilnosti determinirane, vendar to ne pomeni, da imajo vsi zavodi enake ekonomske cilje. Če bi se lotila raziskovanja ciljev, bi verjetno lahko odkrila le kršitelje predpisov. Naj poudarim, da bi težko dostopala do vseh informacij. Predvidevam, da v javno-zasebnih partnerstvih prevladujejo ekonomski cilji, zato so tam stanovalci manj zadovoljni. To potrjujejo izjave MDDSZ, da je dejavnost privlačna in perspektivna za zasebni kapital, saj je na razpis leta 2008 prijavilo 38 ponudnikov, sprejetih pa je bilo le 20 (MDDSZ 2008).

Na podlagi rezultatov, prebrane literature in dolgoletnih izkušenj se mi porajajo določene rešitve. Država naj postavi cilje, jih nadzoruje in preverja, samo pot do ciljev naj v celoti prepusti izvajalcem. Menim, da bi fleksibilizacija predpisov, postopkov in večja strokovna in poslovna avtonomija postavile odgovornost in tveganje na stran izvajalcev. V današnjih razmerah (pri takem številu čakajočih⁵¹) zasebni izvajalci prevzamejo tveganje pri izgradnji, nato dobijo podeljeno koncesijo na 40 let in ob

⁵⁰ Le šest jih je želelo sodelovati.

⁵¹ Na dan 18. 1. 2010 po podatkih Skupnosti socialnih zavodov Slovenije 17.300.

današnjem načinu delovanja sistema niti ne prevzamejo finančnega tveganja. Glede na dolgo čakalno vrsto so zavodi večinoma zasedeni. V Sloveniji sicer prihaja do velikih razlik pri pokritosti mreže institucionalnega varstva. Pri pregledu liste čakajočih je opaziti, da je največje pomanjkanje števila postelj v osrednji Sloveniji, medtem ko na severovzhodu prihaja do tega, da za prosto mesto ni čakajočih. Ker se to dogaja zasebnim izvajalcem, nekateri krivijo MDDSZ, ki je podeljevalo koncesije. Menim, da so domovi s tem le prevzeli del tveganja, ki se z ZJZP prenesel z države na izvajalca. Javni zavodi so se prilagodili trenutnemu stanju.

Ker govorimo o dejavnostih, katerih delovanje je v javnem interesu, bodo cene vedno nadzorovane oziroma bodo v tistih organizacijah, kjer se država pojavlja kot plačnik (doplačnik). V razmerju med državo kot dajalcem (koncedentom) in prejemnikom koncesije (koncesionarjem) je to zlasti izrazito na področju tržne omejenosti, kajti država navadno nadzira oblikovanje cen in kakovost opravljenih storitev. Njena naloga je, da bdi nad kakovostjo storitev in cilji socialnovarstvene politike, v našem primeru institucionalnega varstva. Menim, da se mora zasledovati in ohranjati vsaj nivo, ki je trenutno v javnih zavodih. Cene se oblikujejo po enotni metodologiji, ki jo predpiše Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Za vse cene morajo tako javni kot zasebni izvajalci pridobiti soglasje resornega ministrstva. Razlika nastaja, saj imajo državni (javni zavodi) domovi nižjo ceno, zasebni imajo višjo, oboji pa delujejo v isti mreži. Čeprav se cena oskrbe marsikomu zdi previsoka, se domovi še vedno soočajo s pomanjkanjem denarja. Koprivnikar (Zlata leta 2009) pravi, da največji problem domovom predstavljajo prav izredno omejeni viri za tekoče poslovanje, ki komaj omogočajo tekoče vzdrževanje in pokrivanje tekočih obveznosti, zato predlagam, da se javni zavodi statusno preoblikujejo, za kar je podlaga ZJZP. S takšnim preoblikovanjem bi bil omogočen vstop zunanjim investitorjem. Kot primer lahko služi opisani pilotni projekt. Javni zavodi za tekoče poslovanje iz proračuna ne pridobijo nobenih sredstev, so pa v celoti kontrolirani, kot da bi bili v celoti proračunsko financirani. Zaradi trenutnega statusa javnih domov je onemogočeno vlaganje zasebnega kapitala v razvoj dejavnosti. Centralizirano izvajanje upravljaljskih funkcij je namreč neučinkovito in ne omogoča hitrega odzivanja na potrebe v različnih okoljih. Zato je prepočasen tudi razvoj novih dejavnosti (pomoč na daljavo, pomoč na domu, nega na domu, oskrbovana stanovanja, dnevno varstvo) pred vključitvijo v domsko varstvo. Statusno preoblikovanje domov bi omogočilo pritek novega kapitala in s tem ohranjanje kakovosti storitev v domovih ter razvoj novih dejavnosti domov. Nove dejavnosti, ki bi

jih domovi lahko pospešeno razvijali, bi bile prilagojene potrebam posameznika, vključitev v domsko varstvo pa bi predstavljala zadnjo možnost, ko starostnik ne bi več mogel bivati v domačem okolju. Pri statusnih spremembah javnih domov se ne sme popustiti pritisku zasebnega kapitala in dovoliti zmanjševanja nadzorne vloge države. Izkušnje kažejo, da so zasebniki učinkoviti pri iskanju zakonskih lukenj in si želijo v čim krajšem času povrniti vložena sredstva in ustvariti čim večji dobiček. Pri tem pa pozabljajo na kakovostno izvajanje storitev in načrtovanje novih programov za uporabnike.

Menim, da morajo imeti tako javni kot zasebni zavodi enake možnosti za poslovanje. Pomembno je, da imajo uporabniki (stanovalci) možnost, da enakovredno izbirajo izvajalce, tako v državnem kot v zasebnem sektorju. Torej morajo primerljive storitve temeljiti tudi na primerljivih virih. Glede na primerjave z Nemčijo in opozorila naših strokovnjakov na tem področju lahko povzamem, da uporabniki (stanovalci) danes prispevajo absolutni maksimum možnih sredstev, zato nadaljnje povečevanje stroškov na račun uporabnikov ni možno.

V primeru socialnega varstva trenutno javni partner (država) ni sposoben natančno specificirati rezultatov storitev ter prepustiti inovativnosti in optimizacije za njihovo doseganje zasebnemu partnerju. Pričakujem, da bodo zavodi sposobni nuditi zaposlenim ustrezne pogoje za osebno rast in razvoj, poslovnim partnerjem stabilen in korekten poslovni odnos, ustanovitelju in lokalnemu okolju pa kakovostnega nosilca organizirane skrbi za starejše.

Sama se še vedno zavzemam za vavčer sistem oziroma sistem bonov, ki bi uporabniku dal možnost izbire. Uporabnik bi tak »ček« unovčil v katerem koli domu v Sloveniji za standardno storitev, nadstandardno bi doplačal. Predvidevam, da bodo generacije, ki prihajajo, dale večji pomen kakovosti in jim mobilnost, selitev v drug kraj, ne bo težava, saj ne bodo več tako močno lokalno vezane. Ker z vavčerji ni dovolj domačih izkušenj, bi bilo treba raziskati kaj o tem misli danes aktivna populacija, saj v primeru uvajanja sistema bodo oni odločali o njihovi alokaciji.

7 SEZNAM VIROV

1. Accetto, Bojan. 1968. *Staranje, starost in starostno varstvo*. Ljubljana.
2. Bailey, Stephen James. 2002. *Public sector economics: theory, policy and practice*. New York: Palgrave.
3. Beltram, Peter, Mira Bitenc, Mitja Kamušič, Zinka Kolarič, Veljko Rus, Darja Piciga in Nada Stropnik. 1993. *Privatizacija na področju družbenih dejavnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
4. Berčič, Samo. 2009. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 17. december 2009.
5. Bohinc, Rado. 2005a. Preoblikovanje javnih zavodov in javnih podjetij. *Podjetje in delo revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo* 31 (2): 209–226.
6. Bohinc, Rado. 2005b. *Osebe javnega prava: javni zavodi, javna podjetja, javne agencije, javni skladi*. Ljubljana: GV Založba.
7. Bohinc, Rado. 2005c. *Javno in zasebno partnerstvo na primeru javnega podjetja. Javno in zasebno partnerstvo*. Ljubljana: GV Založba.
8. Bohinc, Rado, Aleksej Mužina, Bojan Tičar. 2007. *Zakon o javno-zasebnem partnerstvu (ZJZP) s pojasnili*. Ljubljana: Nebra.
9. Brezigar, Sara. 2007. *Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja?* Dostopno prek: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38#kaz1> (09. januar 2010).
10. Brezovnik, Boštjan. 2008. *Izvajanje javnih služb in javno-zasebno partnerstvo*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
11. Cizelj, Milka, Martin Habjan, Boris Koprivnikar, Jože Novak, Marija Šlenc Zver in Marija Švajncer. 1999. *Strateški razvojni program organizirane skrbi za starejše Skupnosti socialnih zavodov Slovenije*. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. Ljubljana.
12. Čebulj, Janez in Mik Strmecki. 2005. *Upravno pravo: učbenik*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
13. Črnčec, Mateja in Milica Lahe. 2001. Posebnosti starostnika s poudarkom na komunikaciji. *Obzornik zdravstvene nege*. (35): 51–55.
14. E.D.E. Vision. 2005. EDE Executive Board visits Tallinn. Dostopno prek: <http://www.ede-eu.org/apl/doc/2834EF7F.pdf> (20. januar 2010).

15. Ferčič, Aleš. 2005. Javno-zasebno partnerstvo: izhodišča za definicijo. *Pravna praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Dialogos. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/> (19. december 2009).
17. Državni svet Republike Slovenije. 2009. *Sistemske spremembe na področju institucionalnega varstva starejših*. Dostopno prek: http://www.ds-rs.si/dokumenti/publikacije/Zbornik_09-3.pdf (17. januar 2010).
18. Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concession. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0327:FIN:EN:PDF> (15. december 2009).
19. Gulija, Božena. 2004. Javno-privatno partnerstvo. *Euroscope* 13 (73): 1–4.
20. Hojnik-Zupanc, Ida. 1999. *Samostojnost starega človeka v družbeno-prostorskem kontekstu*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
21. Hrovatin, Nevenka. 2001. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*. Zavod Radio Študent. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/index.php3> (22. oktober 2009).
22. Horvat, Andrej. 2006. *Javno zasebno partnerstvo: V Sloveniji tokrat zares?!* Dostopno prek: <http://www.svr.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article/1935/1216/> (26. april 2009).
23. Jelovac, Dejan, ur. 2001. *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*. Zavod Radio Študent. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/index.php3> (22. oktober 2009).
24. Jelovac, Dejan. 2001a. Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*. Zavod Radio Študent. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/index.php3> (22. oktober 2009).
25. Jereb, Tomaž. 2009. Razprava. V *Sistemske spremembe na področju institucionalnega varstva starejših*. Dostopno prek: http://www.ds-rs.si/dokumenti/publikacije/Zbornik_09-3.pdf (17. januar 2010).
26. Jus, Miran. 2005. Čas je za javno in zasebno partnerstvo. *Uprava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

27. Kalčič, Miran in Anjuta Bubnov-Škroberne. 1996. *Socialna varnost: zbirka predpisov z uvodnimi pojasnili*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za varstvo pri delu.
28. Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
29. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakultete za družbene vede.
30. Kastelic, Jure. 2007. *Javno-zasebno partnerstvo*. Dostopno prek: www.socius.si/media/uploads/file/article_4687.pdf (15. december 2008).
31. Kobentar Radojka, Brane Kogovšek in Ladi Škerbinek. Komunikacija – komunikacija v timu, z varovanci in komunikacija s starostniki. *Obzornik zdravstvene nege*. (30): 13–19.
32. Kolarič, Zinka. 1993. *Privatizacija na področju družbenih dejavnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
33. *Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije*. Ur. l. RS 15/1994. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=68513&part=&highlight=Kolektivna+pogodba+za+dejavnost+zdravstva+in+socialnega+varstva+Slovenije> (02. september 2009).
34. Koprivnikar, Boris. 2009v. *Nujne spremembe za stabilnost in razvoj storitev za starejše v javni mreži*. Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. Dostopno prek: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/7_Konferenca/Koprivnikar_-_apr09.pdf (07. januar 2010).
35. Koprivnikar, Boris. 2009b. Brez takojšnjih ukrepov ogroženo poslovanje socialnih zavodov. *Dnevnik*. (23. oktober 2009).
36. Koprivnikar, Boris. 2009c. *Starejših bo vse več bo tudi dovolj domov za ostarele?* Dostopno prek: <http://zlataleta.com/starejsih-bo-vse-vec-bo-dovolj-tudi-domov-za-ostarele/> (10. januar 2010).
37. Koprivnikar, Boris. 2009d. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 5. maj 2009
38. Kranjc, Ana. 1979. *Izobraževanje ob delu*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
39. Kranjc, Ana. 2009. *Kako doseči polno življenje po upokojitvi*. Dostopno prek: <http://www.univerzazatretjeobd-drustvo.si/strokovniClanki/Krajnc-Kakodosecipolnozivljenjepoupokojitvi.pdf> (07. marec 2009).

40. Kranjc, Vesna. 2007. Aktualni problemi javno-zasebnega partnerstva. *Podjetje in delo revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo* 33 (6-7): 1176–1184.
41. Kristančič, Azra. 2005. *Nova podoba staranja - siva revolucija*. Ljubljana: AA Inserco.
42. Mali, Jana. 2008. *Od hiralnic do domov za stare ljudi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
43. Mänttari, Tuomas. 2008. *Effective governance and Public private partnership in Finland*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/konferences_seminari/PKD_forums/tuomas_manttari_prezentacija_2008.pdf (11. september 2009).
44. Matthews-Martin, Lisa, Peter Gruhn in Frederic H. Decker. 2003. Comparing Nursing Home Quality And Performance: An Evaluation of the Basic Method in Nursing Home Ranking Systems. Dostopno prek: <http://www.aqnhc.org/quality/EvalNHRating.pdf> (15. januar 2010).
45. Maryland Nursing Home Lawyer Blog. 2009. Rating Nursing Homes—The Five-Star Quality Rating System. Dostopno prek: http://www.marylandnursinghomelawyerblog.com/2009/12/rating_nursing_homes_the_fivest_1.html (12. januar 2010).
46. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
47. Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola managementa.
48. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. 2008. *Podelitev koncesij za institucionalno varstvo starejših – novinarska konferenca*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/nk_koncesije_dso_mediji_140308.pdf (18. junij 2009).
49. Montanheiro, Luiz. 1998. *Public and private sector partnerships: fostering enterprise*. Sheffield: Hallam University Press.
50. Mrak, Mojmir 2009. *Javno zasebno partnerstvo s poudarkom na BOT obliki projektne financiranja*. Ljubljana. Dostopno prek: miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196101/MFI-BOT.ppt. (31. maj 2009).
51. Mužina, Aleksij. 2004. *Koncesije: pravna ureditev koncesijskih razmerij v Sloveniji in EU*. Ljubljana: Primath.

52. Mužina, Aleksij. 2006. Oblike javno-zasebnega partnerstva s poudarkom na statusnem pravu. *Javna uprava*. Ljubljana: Inštitut za javno upravo.
53. Persoli, Ana Marija. 2007. Javno-privatno partnerstvo. *Pravnik*. 41 (85): 111–123. Dostopno preko: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=53822 (19. junij 2009).
54. Pirnat, Rajko. 2005. Nekaj pravnih vprašanj javno-zasebnega partnerstva. *Javna uprava*. 41 (2/3). 325–339.
55. Posveti DS-RS. 2008. Sistemske spremembe na področju institucionalnega varstva starejših v Sloveniji Dostopno prek: <http://www.ds-rs.si/kb/posveti/?View=entry&EntryID=145> (16. junij 2009).
56. Požarnik, Hubert. 1981. *Umetnost staranja*. Ljubljana. Cankarjeva založba.
57. *Pravilnik o koncesijah na področju socialnega varstva*. Ur. l. RS 72/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/index?edition=200472> (15. maj 2009).
58. *Pravilnik o določitvi vrste in stopnje programov izobraževanja za strokovne sodelavce v socialnem varstvu*. Ur. l. RS 51/2001. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=31890&part=&highlight=9.%09pravilnik+o+dolo%C4%8Ditvi+vrste+in+stopnje+programov+izobra%C5%BEevanja+za+strokovne+sodelavce+v+socialnem+varstvu> (19. september 2009).
59. *Pravilnik o izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev in sodelavcev na področju socialnega varstva*. Ur. l. RS 57/1994. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=70100&part=&highlight=8.%09pravilnik+o+izobra%C5%BEevanju+in+usposabljanju+strokovnih+delavcev+in+sodelavcev+na+podro%C4%8Dju+socialnega+varstva> (10. april 2009).
60. *Pravilnik o izvajanju inšpekcijskega nadzora na področju socialnega varstva*. Ur. l. RS 74/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=50107&part=&highlight=P+R+A+V+I+L+N+I+K+o+izvajanje+in%C5%A1pekcijskega+nadzora+na+podro%C4%8Dju+socialnega+varstva> (15. maj 2009).
61. *Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialno varstvenih storitev*. Ur. l. RS 36/2002 Dostopno prek: <http://www.uradni->

- list.si/1/content?id=35898&part=&highlight=PRAVILNIK+o+metodologiji+za+oblikovanje+cen+socialno+varstvenih+storitev (12. april 2009).
62. *Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialnovarstvenih storitev.* Ur. l. RS 67/2006. Dostopno prek: <http://www.uradn-list.si/1/content?id=74123> (20. april 2009).
63. *Pravilnik o načrtovanju, spremljanju in izvajanju supervizije strokovnega dela na področju socialnega varstva.* Ur. l. RS 117/2003. Dostopno prek: <http://www.uradn-list.si/1/content?id=46217&part=&highlight=6.%09pravilnik+o+na%C4%8Drtovanju%2C+spremljanju+in+izvajanju+supervizije+strokovnega+dela+na+podro%C4%8Dju+socialnega+varstva%2C> (11. april 2009).
64. *Pravilnik o nagradah in priznanjih za delo na področju socialnega varstva.* Ur. l. RS 74/1999. Dostopno prek: <http://www.uradn-list.si/1/content?id=653&part=&highlight=10.%09pravilnik+o+nagradah+in+priznanjih+za+delo+na+podro%C4%8Dju+socialnega+varstva> (19. september 2009).
65. *Pravilnik o napredovanju strokovnih delavcev in strokovnih sodelavcev na področju socialnega varstva v nazive.* Ur. l. RS 5/1995. Dostopno prek: <http://www.uradn-list.si/1/content?id=14058&part=&highlight=11.%09pravilnik+o+napredovanju+strokovnih+delavcev+in+strokovnih+sodelavcev+na+podro%C4%8Dju+socialnega+varstva+v+nazive> (18. september 2009).
66. *Pravilnik o postopkih pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva.* Ur. l. RS 38/2004. Dostopno prek: <http://www.uradn-list.si/1/content?id=48327&part=&highlight=3.%09pravilnik+o+postopkih+pri+uveljavljanju+pravice+do+institucionalnega+varstva> (11. april 2009).
67. *Pravilnik o pripravnstvu in strokovnem izpitu za delo na področju socialnega varstva.* Ur. l. RS 64/1995. Dostopno prek: <http://www.uradn-list.si/1/content?id=16764&part=&highlight=7.%09pravilnik+o+pripravni%C5%A1tvu+in+strokovnem+izpitu+za+delo+na+podro%C4%8Dju+socialnega+varstva> (18. september 2009).
68. *Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev.* Ur. l. RS 52/1995. Dostopno prek: <http://www.uradn-list.si/1/content?id=16236&part=&highlight=PRAVILNIK+O+STANDARDIH>

+IN+NORMATIVIH+SOCIALNOVARSTVENIH+STORITEV (11. april 2009).

69. Računsko sodišče Republike Slovenije. 2008. *Revizijsko poročilo Skrb za tiste, ki potrebujejo varstvo in nego drugih*. Dostopno prek: [http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/K8B7D83CC899C8389C125742D0019531D/\\$file/KAM_RS_P.pdf](http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/K8B7D83CC899C8389C125742D0019531D/$file/KAM_RS_P.pdf) (12. januar 2010).
70. Ramovš, Jože. 2003. *Kakovostna starost. Socialna gerontologija in gerontagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
71. Republika Slovenija Državni zbor. 2009. Poslanska vprašanja in pobude. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=94&sb=3&sd=1&q=dom&unid=VPP|4953377AC6A766D7C125759800333BDF&showdoc=1> (23. januar 2009).
72. Rus, Veljko. 1993. Možnosti in meje privatizacije na področju družbenih dejavnosti. *Privatizacija na Slovenskem 1990–1992*. ur. Rado Bohinc in Nina Milkovič, 137-156. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
73. Rus, Veljko. 2001. *Podjetizacija in socializacija države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Rus, Veljko. 2002. *Javni dobro in meje privatizacije*. Dostopno prek: http://www.ds-rs.si/2MO/dejavnost/posveti/besedila_pos/JavnoDobro/POSVET.pdf (15. januar 2009).
75. Rus, Veljko. 2008. Novi javni menedžment. Študijsko gradivo.
76. Savas, Emanuel S. 2000. *Privatization and public-private partnerships*. New York, London: Chatham House.
77. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
78. Setnikar-Cankar, Stanka. 2005. Vloga in pomen javno-zasebnega sodelovanja. *Uprava med politiko in stroko*. XII. Dnevi slovenske uprave. Portorož.
79. Skupnost socialnih zavodov. *Seznam domov in posebnih zavodov*. Dostopno prek: <http://www.ssz-slo.si/slo/main.asp?id=domovi> (10. december 2009).
80. Statistični urad Republike Slovenije. 2009 a. Socialna zaščita –javni socialnovarstveni zavodi 2007. Dostopno prek: <http://www.stat.si/doc/statinf/12-si-044-0901.pdf> (11. maj 2009).

81. Statistični urad Republike Slovenije. 2009b. 1. oktober, svetovni dan starejših. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2671 (20. oktober 2009).
82. Sunko, Boris. 2009. *Sistem spremljanja kvalitete institucionalnega varstva*. Dostopno prek: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/7_Konferenca/B.Sunko_-_Sistem_spremljanja_kakovosti_storitve_IVS.pdf (09. januar 2010).
83. Svetlik, Ivan. 2001. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*. Zavod Radio Študent. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/index.php3> (22. oktober 2009).
84. Škerbinek, Ladi. 1992. Profesionalna komunikacija medicinske sestre. Dostopno prek: http://www.obzornikzdravstvenenege.si/Celoten_clanek.aspx?ID=428b1a46-1f5d-4701-a5e1-069ec62644ad (1. maj 2010).
85. Štakl, Jana. 2009. *Izobraževanje za procesne vodje - predstavitev ugotavljanja delavcev, uporabnikov in svojcev v modelu E-Qalin®*.
86. *The ESOP Association*. 2008. Dostopno prek: http://www.esopassociation.org/about/about_esop_overview.asp (25. julij 2009).
87. Trbanc, Martina. 2007. *Zaposlovanje in brezposelnost mladih*. Dostopno prek: <http://www.guidance-europe.org/country/SLOVENIA/KARIERA/karieraa/zaposlovanjetrbanc> (20. januar 2010).
88. US Newswire. 2004. Statement from AAHSA, AHCA and The Alliance on Establishment of the National Commission on Quality Long-term Care. Dostopno prek: <http://www.aqnhc.org/quality/20041012.pdf> (20. januar 2010).
89. Vadnal, Katja. 2003. *Povpraševanje po socialnih storitvah kot dopolnilni dejavnosti na kmetijah*. Dostopno prek: http://stari.bf.uni-lj.si/daes/index_files/vadnal-p1.pdf (1. maj 2010).
90. Vodovnik, Zvone. 2003. *Poglavja iz delovnega in socialnega prava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
91. Vrhnjak, Blaž. 2007. Javno-zasebno partnerstvo v teoriji. *Zdravstveni vestnik* 76 (7–8): 481–486.

92. *Zakon o javno zasebnem partnerstvu (JZP)*. Ur. l. RS 127/2006 (7. december 2006).
93. *Zakon o javnem naročanju (ZJN-2)*. Ur. l. RS 128/2006 (8. december 2006).
94. *Zakon o javnem naročanju na vodnem, energetske, transportnem področju in področju poštnih storitev (ZJNVETPS)*. Ur. l. RS 128/2006 (8. december 2006).
95. *Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPPC)* Ur.l. RS 55/1992 (20. november 1992).
96. *Zakon o socialnem varstvu (ZSV)*. Ur. l. RS 3/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=64644&part=&highlight=zakon+o+socialnem+varstvu> (12. december 2009).
97. *Zakon o zavodih (ZZ)*. Ur. l. RS 12I/1991. Dostopno prek: http://www.orm.sik.si/katalog/zakon_o_zavodih.pdf (11. september 2009).
98. Zlata leta. 2009. *Starejših bo vse več, bo dovolj tudi domov za ostarele?* Dostopno prek: <http://zlataleta.com/starejsih-bo-vse-vec-bo-dovolj-tudi-domov-za-ostarele/> (16. januar 2010).

8 PRILOGE

8.1 PRILOGA A VPRAŠALNIK – STANOVALCI



VPRAŠALNIK ZA STANOVALCE

Spoštovana stanovalka, spoštovani stanovalec!

Na vasse obračamo s prošnjo, da odgovorite na nekaj vprašanj. Z vašimi odgovori nam boste pomagali še bolje prilagoditi naše storitve vašim potrebam in željam. Vse vaše navedbe so seveda anonimne in obravnavane kot zaupne.

Vprašalnik v prvem delu sprašuje po vašem zadovoljstvu oz. nezadovoljstvu s STANJEM, kakršno je po vašem mnenju v domu v tem času, v drugem delu pa, kakšen POMEN ima posamezna lastnost oz. storitev za vas.

Odgovarjajte tako, da obkrožite številko pri izbranem odgovoru na posamezno vprašanje.

Vprašalnik lahko izpolnite sami ali ob pomoči druge osebe.

VPREQSTAN-1

Ocenite z ocenami od 1 do 5 STANJE, kot ga doživljate!

Pripombe
stanovalca
(vpisuje anketar)

1.	Kako ocenjujete bivalne pogoje v domu (soba, oprema, sanitarije, okolje, skupni prostori...)?					
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
2.	Kako ste na splošno zadovoljni s hrano v domu?					
	1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3.	Kako ste zadovoljni s pranjem in menjavo posteljnega perila?					
	1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4.	Kako ste zadovoljni s pranjem in skrbjo za osebno perilo?					
	1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
5.	Kako ste zadovoljni s čiščenjem in vzdrževanjem bivalnih prostorov (soba, predprostor, WC)?					
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
6.	Kako ste zadovoljni s popravili okvar in nudenjem drugih drobnih uslug?					
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

7.	Kako ste zadovoljni s ponudbo izletov in sprehodov?				
	1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

8.	Kako ocenjujete ponudbo prireditev in praznovanj v domu?				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

9.	Ali imate dovolj možnosti, da se z nekom od osebja zaupno pogovorite?				
	1 nikoli	2 redko	3 včasih	4 pogosto	5 vedno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

10.	Ocenite, ali si vzamejo osebni (zaupni) sogovorniki za vas dovolj časa?				
	1 nikoli	2 redko	3 včasih	4 pogosto	5 vedno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

11.	Ocenite, v kolikšni meri so vaši osebni sogovorniki pripravljeni razumeti vaše težave?				
	1 zelo slabo	2 redko	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

12.	Ocenite, v kolikšni meri vam je omogočeno izraziti kritiko, ko s čim niste zadovoljni?				
	1 nikoli	2 redko	3 včasih	4 pogosto	5 vedno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

13.	Ocenite, kakšen je običajen odziv osebja na kritiko, ki ste jo izrazili?					
	1 negativen	2 pretežno negativen	3 preslišijo jo	4 pretežno pozitiven	5 pozitiven	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	

14.	Ocenite, ali pripelje vaša izražena kritika do zaželenih posledic oziroma sprememb?					
	1 nikoli	2 redko	3 včasih	4 pogosto	5 vedno	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	

15.	Kako ste na splošno zadovoljni z odnosom osebja do vas?					
	1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	

■ ■ ■ Ocenite kako POMEMBNA je po vašem mnenju posamezna lastnost oz. storitev za stanovalce doma.

Pripombe
stanovalca
(vpisuje anketar)

1.	Kako pomembni so bivalni pogoji za dobro počutje stanovalcev?					
	1	2	3	4	5	
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.	Kako pomembna se vam zdi hrana za zadovoljstvo stanovalcev v domu?					
	1	2	3	4	5	
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.	Kako pomembna se vam zdi kakovostna oskrba s posteljnim perilom?					
	1	2	3	4	5	
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4.	Kako pomembna se vam zdi kakovostna oskrba z osebnim perilom?					
	1	2	3	4	5	
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5.	Kakšen pomen pripisujete čiščenju bivalnih prostorov?					
	1	2	3	4	5	
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6.	Kakšnega pomena so za dobro počutje stanovalcev različne drobne usluge in popravila?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

7.	Kako pomembna je po vaše pestra ponudba izletov in sprehodov za stanovalce doma?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

8.	Kako pomembna je po vaše pestra ponudba prireditev in praznovanj za stanovalce doma?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

9.	Kako pomembno je za vas, da lahko stanovalec med osebjem najde zaupnika?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

10.	Kako pomembno je za vas, da si sogovornik za pogovor s stanovalcem vzame dovolj časa?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

11.	Kako pomembno je za vas, da je sogovornik pripravljen razumeti težave stanovalca?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

12.	Kako pomembno je za vas, da lahko stanovalec izrazi nezadovoljstvo?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

13.	Kako pomembno se vam zdi, da se osebje pozitivno odzove na izraženo kritiko stanovalcev?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

14.	Kako pomembno je za vas, da izražena kritika pripelje do zaželenih pozitivnih sprememb?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

15.	Kako pomemben se vam zdi dober odnos osebja do stanovalcev?				
	1	2	3	4	5
	nepomembno	komajda pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Še nekaj podatkov:

PREKRIŽAJTE USTREZNI KVADRATEK!

Starost:

- 1 pod 50 let
 2 51 do 60
 3 61 do 70
 4 71 do 80
 5 81 do 90
 6 91 in več

Kako dolgo ste že v domu?

- 1 manj kot 6 mesecev
 2 od 6 mes. do 1 leta
 3 od 1 do 2 leti
 4 od 2 do 5 let
 5 od 5 do 10 let
 6 10 in več let

Spol:

- 1 ženski
 2 moški

Območje stalnega bivališča:

- 1 Občina, kjer je dom
 2 Regija
 3 Od drugod

Kakšno sobo imate v domu:

- 1 enoposteljno
 2 dvoposteljno
 3 tri- ali večposteljno

Pripombe, predlogi, sugestije:

8.2 PRILOGA B VPRAŠALNIK – ZAPOSLENI



VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

Spoštovana sodelavka/sodelavec!

Prosim te, da si vzameš nekaj minut časa za izpolnitev tega vprašalnika ter s tem prispevaš, da bomo skupaj nadaljevali s procesom prilagajanja delovanja organizacije ne le potrebam stanovalcev in svojcev, ampak tudi zaposlenih.

Vprašalnik v prvem delu sprašuje po tvojem zadovoljstvu oz. nezadovoljstvu s STANJEM v domu, v drugem delu pa, kašen POMEN ima po tvojem mnenju posamezna lastnost.

Odgovarjaj tako, da obkrožiš številko pri izbranem odgovoru na posamezno vprašanje.

Tvoji odgovori so seveda anonimni in bodo obravnavani kot zaupni.

Hvala za sodelovanje!

VPREQZAP

1.	Ali ima po tvojem mnenju dom vizijo – izdelane razvojne usmeritve in smernice za delovanje?				
	1 ne	2 slabo izdelano	3 srednje izdelano	4 dobro izdelano	5 da
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

2.	V kolikšni meri si seznanjen z razvojnimi usmeritvami doma?				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

3.	V kolikšni meri se osebno strinjaš in zavzemaš za uresničevanje sprejetih razvojnih usmeritev doma?				
	1 sploh se ne strinjam	2 ne strinjam se	3 nimam mnenja	4 večinoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

4.	Ali so ustna in pisna delovna navodila dovolj jasna in natančna za nemoteno delo?				
	1 ne	2 večinoma ne	3 včasih so, včasih ne	4 večinoma da	5 da
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

5.	Kako se počutiš sprejetega v kolektivu?				
	- v svoji delovni skupini, timu:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- v celotnem kolektivu:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

6.	Oцени, kakšno je sodelovanje med zaposlenimi!				
	- v svoji delovni skupini, timu:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- v celotnem kolektivu:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

7.	Oceni medosebne odnose v kolektivu!				
	- v svoji delovni skupini, timu:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- med službo nege/oskrbe in službo za prehrano:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- med službo nege/oskrbe in pralnico:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- med službo nege/oskrbe in fizioterapijo:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- med službo nege/oskrbe in delovno terapijo:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- med službo nege/oskrbe in socialno službo:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- med službo nege/oskrbe in upravo:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- med službo nege/oskrbe in vzdrževanjem:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
	- med službo za prehrano in upravo:				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro
- med službo za prehrano in pralnico:					
1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro	
- v celotnem kolektivu:					
1 zelo slabo	2 slabo	3 srednje	4 dobro	5 zelo dobro	
■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■	

8.	Kakšne možnosti dodatnega usposabljanja so ti dane?				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

9.	Oceni koristnost in uporabnost organiziranih oblik usposabljanja!				
	1 popolnoma neuporabno	2 večinoma neuporabno	3 včasih uporabno, včasih ne	4 uporabno	5 zelo uporabno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

10.	Kako je zapaženo in cenjeno tvoje delo v organizaciji?				
	1 sploh ni cenjeno	2 ni cenjeno	3 srednje cenjeno	4 cenjeno	5 zelo cenjeno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

11.	Oceni kako tvoj neposredno nadrejeni – vodja službe spremlja tvoje delo!				
	1 sploh ne spremlja	2 malo spremlja	3 včasih spremlja	4 večinoma spremlja	5 vedno spremlja
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

12.	Ali te načini nagrajevanja (plača, uspešnost, napredovanje, pohvale...) spodbujajo h kakovostnemu izvajanju delovnih nalog?				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

13.	S kolikšno lastno odgovornostjo in samostojnostjo ti je omogočeno opravljati svoje delo?				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

14.	Oceni, kako nadrejeni sprejemajo tvoje ideje in predloge!				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

15.	Oceni, v kolikšni meri ti je pri opravljanju delovnih nalog omogočeno uporabiti tvoje osebno in strokovno znanje!				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

16.	Oceni, kolikšno stopnjo odgovornosti zahteva tvoje delovno mesto!				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

17.	Ali je stopnja odgovornosti na tvojem delovnem mestu v skladu z možnostmi samostojnega odločanja in delovanja?				
	1 ne	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 da
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

18.	Oceni, v kolikšni meri se tvoji osebni cilji in vrednote ujemajo s cilji in vrednotami, ki jih zagovarja organizacija oz. dom!				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

19.	Oceni svoje prevladujoče počutje v domu in na delovnem mestu!				
	1 zelo slabo	2 slabo	3 včasih slabo, včasih dobro	4 dobro	5 odlično
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

20.	V kolikšni meri si deležen pomoči pri morebitnih težavah v zvezi delovnimi nalogami?				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

21.	V kolikšni meri si deležen pomoči pri morebitnih težavah v osebem oz. privatnem življenju?				
	1 nič	2 zelo malo	3 malo	4 kar dosti	5 veliko
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

■ ■ ■ Oцени z ocenami 1 do 5, kakšen POMEN ima dana lastnost zate!

1.	Kako pomembna se ti zdi izdelana vizija za organizacijo?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

2.	Kako pomembno se ti zdi, da so zaposleni seznanjeni z razvojnimi usmeritvami organizacije?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

3.	Kako pomembno se ti zdi, da zaposleni sprejemajo in delajo v skladu z vizijo organizacije?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

4.	Kako pomembno se ti zdi, da so navodila za delo jasna in natančna?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

5.	Kako pomembna se ti zdi sprejetost v kolektivu?				
	- v svoji delovni skupini, timu:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- v celotnem kolektivu:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

6.	Kako pomembno se ti zdi dobro sodelovanje med zaposlenimi?				
	- v svoji delovni skupini, timu:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- v celotnem kolektivu:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

7.	Kako pomembno se ti zdi dobro sodelovanje med službami?				
	- v svoji delovni skupini, timu:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo nege/oskrbe in službo za prehrano:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo nege/oskrbe in pralnico:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo nege/oskrbe in fizioterapijo:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo nege/oskrbe in delovno terapijo:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo nege/oskrbe in socialno službo:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo nege/oskrbe in upravo:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo nege/oskrbe in vzdrževanjem:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo za prehrano in upravo:				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	- med službo za prehrano in pralnico:				
1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno	
- v celotnem kolektivu:					
1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	

8.	Kakšen pomen ima zate dodatno usposabljanje?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

9.	Kakšen pomen pripisuješ koristnosti in uporabnosti organiziranih oblik usposabljanja?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

10.	Kakšen pomen ima zate potrditev in spoštovanje tvojega dela?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

11.	Kako pomembno se ti zdi, da vodja službe spremlja tvoje delo?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

12.	Kako pomembne se ti zdijo spodbude h kakovostnemu izvajanju delovnih nalog?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

13.	Kako pomembna se ti možnost opravljanja dela samostojno in z lastno odgovornostjo?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

14.	Kako pomembno je zate, da nadrejeni sprejemajo ideje in predloge delavcev?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■

15.	Kako pomembno je zate, da se ti pri delu omogoča uporabiti tvoje osebno in strokovno znanje?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

16.	Kako pomembna je zate odgovornost na tvojem delovnem mestu?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

17.	Kako pomembno je zate, da večji odgovornosti pri delu sledi tudi več samostojnosti pri delovanju?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

18.	Kako pomembno je zate, da so osebni cilji in vrednote zaposlenih usklajeni s cilji in vrednotami organizacije?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

19.	Kako pomembno je zate dobro počutje delavcev v delovnem okolju?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

20.	Kako pomembna je zate pomoč v zvezi s težavami pri opravljanju delovnih nalog?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

21.	Kako pomembna je zate pomoč organizacije v zvezi z osebnimi oz. privatnimi problemi delavcev?				
	1 nepomembno	2 komajda pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

■ ■ ■ Prosimo te še za nekaj podatkov:

PREKRIŽAJ USTREZNI KVADRATEK!

Starost:

- 1 pod 20 let
- 2 20 do 29
- 3 30 do 39
- 4 40 do 49
- 5 50 do 59
- 6 60 in več

Delovna doba v domu:

- 1 manj kot 1 leto
- 2 od 1 do 5 let
- 3 od 6 do 10 let
- 4 od 11 do 15 let
- 5 od 16 do 20 let
- 6 od 21 do 25 let
- 7 od 26 do 30 let
- 8 31 in več let

Spol:

- 1 ženski
- 2 moški

Organizacijska enota:

- 1 nega/oskrba
- 2 kuhinja
- 3 strokovna služba
- 4 pralnica
- 5 vzdrževanje
- 6 vodstvo/uprava

Pripombe:
