

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA USPEŠNOSTI REORGANIZACIJE CENTRA ZA
SOCIALNO DELO LJUBLJANA**

Ljubljana, maj 2020

BOJANA RADOVAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Bojana Radovan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza uspešnosti reorganizacije Centra za socialno delo Ljubljana, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 18.5.2020

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA IN NJENO SPREMINJANJE.....	5
1.1 Organizacijske strukture	7
1.2 Spreminjanje organizacije	9
1.3 Odpori pri spreminjanju organizacije	11
1.4 Ukrepi za zmanjševanje odpora proti spremembam	12
2 OPREDELITEV REORGANIZACIJE	12
2.1 Razlogi in cilji reorganizacije	13
2.2 Predstavitev projekta reorganizacije centrov za socialno delo.....	14
2.3 Namen reorganizacije.....	15
2.4 Cilji reorganizacije	16
2.5 Sklopi reorganizacije	16
2.5.1 Organizacijska struktura.....	17
2.5.2 Informativni izračun.....	19
2.5.3 Socialna aktivacija	20
2.6 Finančni učinki reorganizacije	20
3 PREDSTAVITEV CSD LJUBLJANA.....	23
3.1 Ustanovitev centra	23
3.2 Dejavnost centra	24
3.3 Organiziranost in organi centra	26
3.4 Finančno poslovanje centra	29
3.5 Kadrovska struktura zaposlenih	30
4 ANALIZA REORGANIZACIJE CSD LJUBLJANA	31
4.1 Analiza reorganizacije na organizacijskem in vsebinskem področju	32
4.2 Analiza reorganizacije na finančno-računovodskem področju.....	42
4.2.1 Analiza bilance stanja	43
4.2.2 Analiza izkaza prihodkov in odhodkov.....	51
4.3 Kritična presoja uspešnosti reorganizacije	56
4.4 Predlogi za izboljšanje učinkov reorganizacije.....	60
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI	63
PRILOGE.....	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena finančnih posledic reorganizacije CSD.....	21
Tabela 2: Pregled porabe sredstev za izvedbo reorganizacije CSD.....	22
Tabela 3: Sistemizirana delovna mesta in število zaposlenih po plačnih skupinah na dan 31. 12. 2019.....	30
Tabela 4: Število zaposlenih po tarifnih skupinah na dan 31. 12. 2019.....	31
Tabela 5: Postavke iz bilance stanja na dan 31. 12. 2019 in 31. 12. 2017 in izračun indeksa 2019/2017.....	44
Tabela 6: Postavke iz bilance stanja na dan 31. 12. 2019 in 31. 12. 2017 in izračun strukture.....	47
Tabela 7: Postavke iz izkaza prihodkov in odhodkov za leto 2019 in 2017 in izračun indeksa 2019/2017.....	52
Tabela 8: Postavke iz izkaza prihodkov in odhodkov za leto 2019 in 2017 in izračun strukture.....	54

KAZALO SLIK

Slika 1: 16 območnih centrov za socialno delo in njihove enote.....	14
Slika 2: Koristi reorganizacije z vidika uporabnika.....	16
Slika 3: Trije sklopi reorganizacije CSD.....	17
Slika 4: Organiziranost CSD.....	18
Slika 5: Organizacijska shema centra.....	26
Slika 6: Organiziranost centra po enotah.....	28
Slika 7: Spol sodelujočih oseb v anketi.....	32
Slika 8: Starost sodelujočih oseb v anketi.....	33
Slika 9: Stopnja formalno dosežene izobrazbe sodelujočih oseb v anketi.....	33
Slika 10: Delež sodelujočih oseb v anketi po posameznih enotah v odstotkih.....	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za strokovne delavce.....	1
Priloga 2: Lestvice strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami.....	5
Priloga 3: Anketni vprašalnik za pomočnike direktorjev.....	7
Priloga 4: Izračun finančnih kazalnikov iz postavk bilance stanja za leto 2017 in 2019.....	8
Priloga 5: Izračun finančnih kazalnikov iz postavk izkaza prihodkov in odhodkov na dan 31. 12. 2017 in 31. 12. 2019.....	9

SEZNAM KRATIC

AČR – aktivne časovne razmejitve

BSP – baza socialnih podatkov

CSD – Center za socialno delo

EKN – enotni kontni načrt

ES – Evropski svet

EU – Evropska unija

FSD – Fakulteta za socialno delo

ISCSD2 – informacijski sistem CSD2

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

PČR – pasivne časovne razmejitve

PDI – pravosodni državni izpit

RS – Republika Slovenija

služba ZUPJS – služba za odločanje o pravicah iz javnih sredstev

UJP – Uprava za javna plačila

ZZZS – Zavod za zdravstveno zavarovanje

UVOD

Organizacije imajo pomembno vlogo v življenju človeka, tako posameznika kot družbe v celoti. Ljudje stopamo v organizacije zato, da bi dosegali cilje, ki so v skladu z našimi interesi in izražajo naše potrebe, želje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli uresničiti. S tega vidika organizacije povečujejo moč posameznikov. Zato organizacijo opredelimo tudi kot sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi. To lastnost organizacij lahko pojmuje kot njihovo bistveno značilnost (Kavčič, 1991). Takšno je bilo pojmovanje organizacije že v preteklosti, saj beseda organizacija izhaja iz grške besede in pomeni napravo, orodje, pripravo.

Podjetja svobodno oblikujejo svoje organizacijske strukture. Vendar pa je svoboda pri oblikovanju le navidezna, saj mora organizacija upoštevati načela racionalnosti in jo mora oblikovati tako, da učinkovito in uspešno uresničuje zelene cilje (Lipičnik, 2005).

Na oblikovanje organizacijske strukture organizacije vplivajo cilji podjetja ter notranji in zunanji dejavniki. Ti dejavniki izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje, ali pa iz same organizacije. Najpomembnejši dejavniki, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije, so po mnenju Ivanka (1999b) strategija poslovanja, kadrovska struktura, velikost, lokacija, vrsta izdelkov, vodstvo, tradicija idr. Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se hitro odzivajo na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov.

Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji pogostejše. To pomeni, da je treba organizacijsko strukturo stalno prilagajati spremembam ciljev podjetja in drugim dejavnikom organizacije, kajti ne obstaja organizacijska struktura, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh okoljih (Kavčič, 1991).

S spremembo v organizaciji razumemo preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju. Organizacije se spreminjajo tako po vsebini kot tudi po obsegu sprememb. Vrste sprememb, ki jih ločimo glede na vsebino in obseg, so prestrukturiranje, optimiziranje poslovnih procesov, reorganizacija in optimiziranje poslovnih dejavnosti (Ivanko, 1999b).

Spreminjanje je prehajanje organizacije iz obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju. Je nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije, kajti brez dobro zasnovanih in učinkovito udejanjenih sprememb ni razvoja organizacije.

V Sloveniji je bila reorganizacija centrov za socialno delo vedno aktualna tema. Ideje o preoblikovanju centrov za socialno delo v Sloveniji so se začele pojavljati že v prejšnjem

stoletju. Prvič se reorganizacija centrov za socialno delo omenja leta 1992. Takrat je Zakon o socialnem varstvu (ZSV), Ur. l. RS, št. 33/1991, predvidel prvo veliko reorganizacijo centrov za socialno delo. Le-ta se potem ni zgodila, je pa vnesla v strokovni prostor dobre strokovne pobude, ki so se pozneje postopno vnašale v prakso centrov in drugih izvajalcev na tem področju (Cafuta, 2019).

Leta 2004 je bila izdelana raziskava »Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji«, ki jo je pripravila Skupnost centrov za socialno delo Slovenije (Sitar, 2008). Izvajalci raziskave so predlagali dva potencialna modela preoblikovanja centrov za socialno delo v Sloveniji, ki bi zagotovila višjo kakovost strokovne obravnave in izvajanja storitev. Pri prvem modelu bi bila regijski in lokalni javni zavod dva samostojna pravna subjekta. Drugi model pa je predvideval ustanovitev regijskega javnega zavoda z lokalnimi enotami kot en pravni subjekt. Raziskovalci so predlagali dve različici, pri prvi bi imel regijski javni zavod z lokalnimi enotami centralizirano poslovanje z enim računom, pri drugi pa bi bila dodana možnost samostojnega podračuna lokalnim enotam za izvajanje programov na socialnem področju. Takratna reorganizacija bi prispevala k večji socialni vključenosti posameznikov in povezanosti slovenske družbe, izboljšala bi dostop uporabnikov do storitev in programov, povečala bi učinkovitost pri dodeljevanju denarne socialne pomoči, izboljšala kakovost storitev in programov ter okrepila strokovno avtonomijo, upravljaljsko samostojnost in racionalno poslovanje na področju socialnega varstva.

Vendar pa je do dejanske spremembe na področju organizacije socialnega varstva prišlo šele 1. 10. 2018. Takrat je zaživela nova organizacijska struktura centrov za socialno delo. Na novo je bilo ustanovljenih 16 centrov za socialno delo, ki so nastali s spojitvijo prejšnjih 62 centrov za socialno delo (v nadaljevanju CSD), ki so postali enote.

Zakonska podlaga za organizacijsko preoblikovanje CSD je Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem varstvu (ZSV-H), Ur. l. RS, št. 54/2017. Vlada Republike Slovenije je na redni seji dne 26. 4. 2018 sprejela sklepe o ustanovitvi 16 območnih CSD. Izvajalec reorganizacije CSD je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

Projekt reorganizacije CSD vključuje tri sklope: spremembo organizacijske strukture, uvedbo informativnega izračuna in socialno aktivacijo.

Socialna problematika ljudi zahteva strokovno, učinkovito in hitro pomoč, zato potrebujemo sodoben, strokoven in učinkovit sistem socialnega varstva. Namen reorganizacije CSD je vrniti socialno delo na teren, približati centre ljudem in izboljšati storitve za državljane. Poteka pod sloganom »Na teren, bližje k ljudem« in ima tri splošne cilje:

- izboljšati storitve za uporabnike z novo organizacijsko strukturo,

- izboljšati skrb za dolgotrajno brezposelne s socialno aktivacijo,
- poenostaviti postopke z informativnim izračunom in poskrbeti, da bodo preglednejši.

Reorganizacija uvaja novo organizacijsko strukturo CSD, s čimer se bo izboljšala njihova dostopnost in povečala kakovost storitev za uporabnike. V praksi se je namreč izkazalo, da so CSD preveč razdrobljeni in po velikosti neprimerljivi, zato so manjši CSD imeli manj možnosti timskega dela, interdisciplinarnega pristopa, imeli so pomanjkanje specialistov različnih strok, redko so izvajali nekatere postopke, kar je imelo za posledico, da se postopki niso izvedli skladno s strokovnimi standardi, so kadrovske podhranjeni itd. Zaradi neenotne prakse CSD je bilo treba pristopiti k združevanju CSD, ki je prineslo spremembe načina dela.

Z reorganizacijo se vzpostavlja dvonivojska struktura. Vzpostavljenih je 63 enot CSD (prejšnji CSD Maribor se je preoblikoval v dve enoti), ki jih nadgrajuje 16 območnih CSD na regijski ravni. V 16 območnih CSD so se centralizirale skupne splošne službe, ki obsegajo:

- pravno kadrovske službo,
- finančno-računovodsko službo,
- administrativno tehnično službo.

Namen vzpostavitve skupnih splošnih služb je ustvariti prihranke, ki se bodo namenili za druge aktivnosti v sistemu, predvsem za dodatne zaposlitve in izobraževanja, vlaganja v osnovna sredstva, informacijsko tehnologijo itd.

Na ravni novoustanovljenega CSD se organizira tudi služba za uveljavljanje pravic iz javnih sredstev in skupna strokovna služba, ki vključuje službo za koordinacijo in pomoč žrtvam (interventna služba, krizni centri). Le-ta naj bi kasneje vključevala tudi mobilno strokovno enoto, ki bo sestavljena iz strokovnjakov različnih profilov, kot so psiholog, pravnik, specialni pedagog itd., in bo na razpolago vsem enotam znotraj območnega CSD.

Z navedeno organizacijo CSD se bo strokovnim delavcem omogočilo več časa za terensko delo in večjo učinkovitost, saj bodo posamezne enote CSD razbremenjene z upravn-administrativnimi postopki. Reorganizacija bo pripomogla k učinkovitejšemu povezovanju različnih strokovnih profilov delavcev in tinskemu sodelovanju na regijski ravni. Omogočila bo tudi celovitejšo obravnavo uporabnikov, boljšo strokovno podporo, odpravo obstoječih šibkosti v organizaciji dela na strokovnem področju ter manj neučinkovitosti in nepravilnosti v delovanju CSD.

Vloga CSD je v sistemu socialnega varstva ključna, saj so povezovalci celotnega sistema socialnega varstva. V zadnjih letih je socialna problematika v Sloveniji zaradi gospodarske krize naraščala, povečevalo se je število prejemnikov socialnih transferjev in socialno

izključenih ljudi, vse več je različnih oblik nasilja in drugih stisk in težav, za katere se v okviru mreže javne službe zagotavlja strokovna pomoč in podpora. Posledično se CSD soočajo z vse večjimi potrebami po novem, hitrem in učinkovitem načinu ukrepanja. Z navedeno reorganizacijo CSD bi pridobili sodoben socialnovarstveni sistem, ki deluje v skupnosti.

Namen magistrskega dela je preučiti projekt reorganizacije CSD ter ugotoviti, ali je reorganizacija dejansko pripomogla k zmanjšanju slabosti, ki jih navajata predlagatelj in izvajalec reorganizacije Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ). Predvsem me zanima, ali so bili določeni cilji na organizacijskem in vsebinskem področju reorganizacije CSD uresničeni oz. doseženi. Poleg tega želim prikazati tudi finančno-računovodski vidik reorganizacije, ki vključuje primerjavo finančnega poslovanja med spojenimi CSD, zdajšnjimi enotami, in območnim CSD kot univerzalnim pravnim naslednikom le-teh.

Raziskovalno delo je pripravljeno na primeru CSD Ljubljana. Rezultati raziskave so namenjeni javnosti, vodstvenim in vodilnim delavcem v CSD Ljubljana, predvsem pa MDDSZ, ki bo lahko na podlagi predstavljene analize izboljšalo organizacijo dela in razmere za kakovostno strokovno delo CSD oziroma odpravil šibkosti predhodne organizacije dela, ki jih je navedel med poglobljenimi razlogi za reorganizacijo.

Cilj magistrske naloge je s pomočjo znanstvene strokovne literature in pridobljenih spoznanj na primeru CSD Ljubljana prikazati uspešnost izvedbe reorganizacije na organizacijskem, vsebinskem in finančnem področju.

Raziskovalni vprašanji, ki sem ju preverjala v magistrskem delu, sta naslednji:

1: Ali so se z reorganizacijo razbremenili strokovni delavci, ki bodo imeli več časa za terensko delo?

2: Ali se je z reorganizacijo izboljšalo finančno poslovanje CSD Ljubljana?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, to je teoretični in empirični del, in temelji na sintezi kvalitativnega in kvantitativnega pristopa.

Prvi, teoretični del, vsebuje poglobljen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in člankov s področja obravnavane teme in temelji na deskriptivni metodi. Ta del magistrskega dela je analiziran tudi s pomočjo metode kompilacije.

Drugi, empirični del, sem namenila raziskavi reorganizacije CSD Ljubljana. Temeljna metoda raziskovanja je študija primera. Za preveritev prvega raziskovalnega vprašanja sem uporabila metodo spraševanja, tj. anketiranje s pomočjo anketnih vprašalnikov in spletno

anketo. Pri drugem raziskovalnem vprašanju pa sem na osnovi pridobljenih finančnih podatkov o poslovanju ter primerjalne analize finančnega poslovanja osmih CSD pred reorganizacijo s poslovanjem območnega centra po reorganizaciji podala odgovor na postavljeno vprašanje. Na podlagi dobljenih rezultatov raziskave sem predstavila nekaj predlogov za izboljšanje organizacije dela in poslovanja CSD Ljubljana.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila tudi znanje, pridobljeno na podiplomskem študiju, ter praktične izkušnje, ki sem jih pridobila z večletnim delom na področju računovodstva.

Poleg uvoda in sklepa ima magistrsko delo štiri glavna poglavja. Tematika je dodatno razdeljena na podpoglavja.

V prvem poglavju sem opredelila osnovne teoretične koncepte teorije organizacije, organizacijske strukture in vrste struktur organiziranosti, spreminjanje organizacije ter odpore pri spreminjanju. Pri spreminjanju organizacije je zelo pomembno, kako so se v organizaciji pripravili na uvajanje sprememb, kajti strah in negotovost zaposlenih se odražata v odporu proti spremembam, to pa organizaciji otežuje doseči novo, zaželeno stanje. Pojem reorganizacije in glavne značilnosti projekta reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji sem opisala v drugem poglavju. Sledi poglavje z opisom CSD Ljubljana, ki je največji CSD v Sloveniji in je nastal s spojitvijo osmih prejšnjih CSD, zdajšnjih enot območnega centra. Četrto poglavje je namenjeno analizi. V njem sem analizirala organizacijski in vsebinski vidik reorganizacije CSD Ljubljana ter na podlagi izvedene spletne ankete in anketnega vprašalnika preverila uspešnost njene izvedbe. Na podlagi primerjalne finančne analize sem analizirala reorganizacijo CSD Ljubljana tudi na finančno-računovodskem področju. Poglavje sem zaključila s predlogi za uspešnejšo organizacijo dela strokovnega socialnega dela. V sklepnem delu sem povezala ugotovitve teoretičnega in praktičnega dela.

1 ORGANIZACIJA IN NJENO SPREMINJANJE

Organizacija je eden najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo. Za človeka in za vso družbo ima vedno večji pomen, kajti večino svojih potreb lahko zadovoljujemo le prek nje. Tisti, ki bodo uspešni pri obvladovanju organizacije, bodo prispevali h gospodarskemu in splošno družbenemu napredku človeške družbe (Rozman, 2000).

Beseda organizacija izhaja iz grške besede »organon«, ki pomeni orodje (Vila, 1997). Kasneje se beseda pojavi v starem Rimu v obliki »organizare« in pomeni oblikovati nekaj v celoto, da bi ta delovala tako, kot deluje človeški organizem.

Glede na druge znanstvene discipline je organizacija razmeroma mlada veda (Ivanko, 2014). Kljub njenemu več kot stoletnemu razvoju pa pojem organizacije še vedno ni enotno opredeljen.

Za različno pojmovanje organizacije obstajajo številni vzroki (Ivanko, 2007). Odločilen je ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev in strok. Nekateri avtorji v svojih definicijah organizacije bolj poudarjajo en vidik pojma organizacija, drugi drugega, kar je vplivalo na izoblikovanje zelo velikega števila različnih definicij organizacije.

Kot navajata Vila in Kovač (1997), besedo organizacija danes uporabljamo na tri načine:

1. Pomeni »subjekt«, tj. neko podjetje, inštitut, zavod, državno institucijo.
2. Organizacija pomeni neko strukturo, ki je lahko družbena, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi.
3. Organizacijo opredeljuje dinamičen organizacijski proces, katerega potek je definiran v določenem času, s čimer razumemo smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji.

Večina avtorjev opredeljuje organizacijo kot združbo, ki je usmerjena k doseganju ciljev. Zlasti ameriška literatura organizacijo enači s podjetjem in drugimi institucijami, v katerih so se ljudje združili in povezali med seboj z namenom doseganja določenih ciljev.

Tako George in Jones (1996) opredelita organizacijo kot kolektiv ljudi, ki delajo skupaj, da bi dosegli različne cilje. Daft (2010) pa opredeli organizacijo kot družbeno entiteto, ki je ciljno usmerjena, zasnovana kot usklajen sistem dejavnosti ter povezano z zunanjim okoljem. Schwarz (1992) organizacijo označuje kot skupek pravil, ki jih zavestno ustvarjajo prisojni organi ter jih označi kot formalno organizacijo, ki zajema del celotne organizacijske stvarnosti. Steinbuch pa v svojem delu (1992) ugotavlja, da pojem organizacije lahko dodatno razumemo kot organizacijo v smislu dejavnosti, reda in urejenosti.

Številni organizacijski teoretiki pojmujejo organizacijo različno po posameznih razvojnih stopnjah, njihovih usmeritvah in tudi po profilih raziskovalcev organizacije, kar je vplivalo na oblikovanje različnih opredelitev organizacije.

Ivanko (2007) pravi, da ni mogoče priti do enotnega pojmovanja organizacije, ker besedo organizacija uporabljamo za različne pomene. Z združitvijo značilnih določil opredelitev organizacije različnih avtorjev pa Ivanko navaja štiri temeljna pojmovanja organizacije:

- organizacija kot dejavnost,
- organizacija kot tvorba, sistem ali združba (sociotehnični sistem),
- organizacija kot sestav razmerij in

- organizacija je znanstvena disciplina.

Naš najuspešnejši organizacijski teoretik Filip Lipovec, ki je proučil številne opredelitve organizacije različnih avtorjev, je na njihovi podlagi podal lastno opredelitev organizacije. Splošna opredelitev organizacije se po njem glasi: »Organizacija je struktura medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja skupine« (Ivanko, 2014).

1.1 Organizacijske strukture

Organizacijsko strukturo pojmuje kot ogrodje, lupino, nosilno konstrukcijo organizacije in je nujen pogoj za njeno delovanje (Tavčar, 2000). Je nepogrešljiv organizacijski element v vsaki organizaciji. Ne glede na to, da je pojem organizacijske strukture dokaj znan, se opredelitve strukture po avtorjih zelo razlikujejo (Lipičnik, 2005).

Tako kot pri opredelitvi organizacije se tudi v definicijah organizacijskih struktur odražajo različni strokovni pristopi posameznih avtorjev. Perić (1973) pravi, da je struktura oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo. Možina (2002) je strukturo organizacije označil kot shemo organizacije, pisane vloge, predpise in druga določila. Robbins (2001) poudarja, da organizacijska struktura vzpostavlja koordinacijo in kontrolo posameznih aktivnosti članov, pri čemer organizacijsko strukturo sestavljajo kompleksnost, formalizacija in centralizacija. Greenberg in Baron (1993) v svojem delu govorita o organizacijski strukturi kot o formalnih razmerjih med ljudmi in skupinami, ki določajo naloge, dolžnosti in pooblastila v organizaciji. Arnold in Feldman (1986) definirata organizacijsko strukturo s pomočjo namena, in sicer po njunem mnenju organizacijske strukture definirajo pristojnosti in odgovornost, usmerjajo pretok informacij v podjetju ter pomagajo pri koordinaciji dela. Po mnenju Ivanka (2000) pa organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci in njihova medsebojna razmerja.

Na izbiro in uporabo določene organizacijske strukture vplivajo številni dejavniki. Ti lahko izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje, ali pa iz same organizacije. Tako razlikujemo dve temeljni skupini dejavnikov, ki vplivata na oblikovanje strukture, in sicer zunanje in notranje dejavnike. Na oblikovanje organizacijske strukture pa poleg zunanjih in notranjih dejavnikov vplivajo tudi cilji podjetja, saj je struktura organiziranosti sredstvo za uresničitev ciljev (Ivanko, 1999b).

Temeljni načeli strukturiranja pri organiziranju struktur sta centralizacija in decentralizacija. Centralizacija pomeni, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih. Seveda pa so prednosti centralizacije navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno (Ivanko, 1999a).

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur, in sicer (Lipičnik, 2005):

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža.

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Za to obliko strukture je značilno, da se organizacija na drugi hierarhični ravni razveja po nekaj ključnih funkcijah, od katerih ima vsaka svojega vodjo. Funkcija je razdeljena na podfunkcije, te na nižje dele, vse do posameznikov, ki v okviru funkcije opravljajo svoje naloge. Funkcijska oblika organiziranosti je najpogostejša struktura organiziranosti in je bila temeljna oblika organizacije vse od šestdesetih let prejšnjega stoletja. Danes pa se uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih.

Produktna (divizijska) organizacijska struktura je decentralizirana struktura organiziranosti. Temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote. Za produktno obliko organiziranosti je značilno, da so velika podjetja razdeljena na manjše število manjših podjetij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa, vendar pa to ne pomeni popolne decentralizacije organiziranja funkcij, kajti vse tiste funkcije, ki so skupne za vse proizvodne programe, kot so npr. nabava surovin, trženje, finance idr., so organizirane na skupni ravni. Za produktno organizacijsko strukturo velja, da je znatno bolj prilagodljiva in fleksibilna glede na funkcijsko.

Za projektno organizacijsko strukturo je značilno, da jo uvajamo z namenom uresničitve tistih ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, ki so vezane na določeni projekt in jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Poleg tega je primerna za izvedbo enkratnih nalog.

Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zelo je podobna projektni organizacijski strukturi z razliko, da sodelavci na projektu delajo po potrebi, zaradi česar se menjavata delo na rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Številni teoretiki dokazujejo njene prednosti v omogočanju večje mobilnosti ljudi, organizacijski praktiki pa opozarjajo na njene slabosti, ki jih vidijo v skupnem odločanju, ne dovolj opredeljenih pristojnostih idr. Zaradi navedenega se matrična oblika organiziranosti le počasi uveljavlja. Uveljavila se je namreč v projektantskih organizacijah, medtem ko se v velikih podjetjih ni uspešno uveljavila.

Pri dinamični mreži gre za organizacijsko strukturo, ki jo lahko narišemo, vendar je v bistvu nevidna. Je organizacijska struktura, ki nevidno, običajno preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Prednosti dinamične mreže so v njeni dopustni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti. Z njeno pomočjo je mogoče v mrežo zbrati toliko znanja, kot ga v enem podjetju nikoli ne bi mogli, pri tem pa ni treba zaposliti niti enega človeka.

Organizacijske strukture pa je mogoče deliti tudi po drugih vidikih (Ivanko, 1999a). Eden izmed vidikov je tudi vidik ukazovanja, tj. prenašanje navodil za delo ali način vodenja, po katerem jih lahko razvrstimo v naslednje skupine:

- linijske,
- funkcionalne,
- linijsko-štabne,
- kombinirane in
- interakcijske.

1.2 Spreminjanje organizacije

Spreminjanje je prehajanje organizacije iz obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju. Je nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije, kajti brez dobro zasnovanih in učinkovito udejanjenih sprememb ni razvoja organizacije (Možina in drugi, 2002).

Z organizacijskimi spremembami razumemo prekrejevanje organizacije v celoti ali posameznih njenih sestavin, tj. funkcij, oddelkov, ravni, osebja itd. (Kavčič, 1991).

George in Jones (1996) označujeta spreminjanje organizacije z gibanjem, ki usmerja organizacijo iz sedanjega k zaželenemu prihodnjemu stanju z namenom izboljšati učinkovitost poslovanja.

Spremembe v organizaciji so pogostejše zaradi vse večje nestabilnosti okolja. Odlične organizacije se na spremembe hitro odzivajo in se jim prilagajajo ter jih pravočasno predvidijo in izrabijo v svojo korist (Ivanko, 2007).

Obvladovanje spreminjanja je torej pogoj za uspešnost organizacije. Organizacija se odziva na spremembe, ki jih povzročajo drugi, prav tako pa tudi sama povzroča spremembe in vpliva na druge. Spreminjanje je aktivno ali pasivno. Z vidika organizacijskega razvoja je pomembnejše aktivno spreminjanje, ki je povezano z ustvarjalnim procesom in inovativnostjo, medtem ko pasivno spreminjanje pomeni, da se spremembam le prilagajamo (Ivanko, 1999c).

Razlogi za spreminjanje organizacije so tako v notranjem kot v zunanjih okoljih organizacije (Tavčar, 2000).

Organizacija je uspešna, če svojim udeležencem lahko ponuja več enakih in drugačnih koristi kot njene tekmice. Spreminjajo se interesi udeležencev v zunanjih okoljih, tako v tržnem, družbenem kot tudi v kulturnem okolju. Med pomembne notranje razloge za spreminjanje pa uvrščamo potrebe ljudi v organizaciji, ustvarjanje novega znanja in kulturo organizacije (Biloslavo, 2008).

Grundy (1993) kot zunanje razloge za spreminjanje organizacije navaja spremembe v konkurenčnih silah, regulaciji ali deregulaciji, spremembe v pričakovanih porabnikih in spreminjanje standardov, tehnološke spremembe. Med notranje razloge pa všteta zmanjšanje produktivnosti in prihod novih vodilnih delavcev.

Pusić (1993) pojmuje reorganizacijo kot menjavo formalne organizacijske strukture. Med glavne razloge za reorganizacijo navaja povečanje delovnega obsega organizacije, razvoj tehnike dela, spremembo cilja, nasprotno si delovanje v organizacijski strukturi in kadrovske spremembe.

Lisowski (2000) pa med razloge za spreminjanje organizacije navaja nove pravne predpise, nove standarde proizvodov, storitev in postopkov v organizacijah, naraščanje konkurenčnih pritiskov, razvoj novih tehnologij in spremembe v razpoložljivi delovni sili.

George in Jones (1996) pa pri spreminjanju organizacije opredeljujeta sile, ki vplivajo na spremembe, in sicer govorita o konkurenčnih silah, ekonomskih, političnih in globalnih silah, demografskih in socialnih silah ter etičnih silah.

Glede na vsebino in obseg sprememb ločimo naslednje spremembe v organizaciji (Ivanko, 1999b):

- prestrukturiranje kot celovita strateška sprememba,
- optimiranje poslovnih procesov kot delna strateška sprememba,
- reorganizacija kot celovita operativna sprememba,
- optimiranje poslovnih dejavnosti kot delna operativna sprememba.

Prestrukturiranje je sprememba v organizaciji, ki obsega celovit poslovni sistem in vključuje spremembe okolja. Te spremembe okolja so krajši življenjski cikli izdelkov, skupni evropski trg in padec meja vzhodne Evrope.

Z optimiranjem poslovnih procesov, ki je delna strateška sprememba poslovnega sistema, dosežemo dolgoročne konkurenčne prednosti z izboljšanjem zaporedja oz. integracije storitev izbranih poslovnih dejavnosti.

Reorganizacija je operativna sprememba organiziranosti in zajema celovit poslovni sistem. Osnovni vzroki za reorganizacijo so v tržni usmerjenosti, izboljšani komunikaciji in višji produktivnosti dela.

Optimiranje poslovnih dejavnosti pa je delna operativna sprememba poslovnega sistema, pri kateri dosežemo racionalizacijo posameznih dejavnosti z novimi metodami oz. boljšo sistemsko podporo.

1.3 Odpori pri spreminjanju organizacije

Sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor, sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, kakršno trenutno ustreza večini. Da bi bila organizacija v prihodnosti uspešna, se mora spreminjati. Pot do izboljševanja pa nujno vodi preko težav, odporov (Možina in drugi, 2002).

Ključni dejavnik pri spreminjanju je človek in njegovo zavedanje. Zato lahko spremembe uvedemo v organizacijo le, če za to pridobimo zaposlene (Ivanko, 2014).

Odpore je pomembno prepoznavati in ocenjevati ter poiskati njihove vzroke, ki so mnogokrat objektivni, še večkrat pa subjektivni, povezani z interesi posameznikov ali skupin.

Odpori se kažejo na ravni posameznikov in skupin, na ravni organizacije kot celote in na ravni managerjev. Vzroki zanje pa izhajajo iz kulture ljudi v organizaciji in njenem okolju (Tavčar, 2000).

Razlogi odporov pri posameznikih so lahko ogrožene koristi, sprememba navad, ogrožena varnost, strah pred neznanim in izbirno dojemanje. Zelo pomembni pa so odpori managerjev, ki imajo naslednje vzroke: zaverovanost v izkušnje, uradniška miselnost in oportunistem in podložništvo. Pri odporih spreminjanju organizacije pa je pomemben dejavnik tudi obstoječa kultura organizacije. Spreminjanje vrednosti in navad zaposlenih je dolgotrajen proces, ki lahko naleti na nepričakovano žilave odpore.

Spreminjanje vedno sproži pritisk. Spreminjanja ni, dokler pritisk ne preseže odpora oz. se odpor ne zniža za toliko, da pritisk sproži spreminjanje. Dokler odpor prevlada, stanje ostaja nespremenjeno – status quo. Ko je malo pritiskov in tudi malo odporov, se spremembe dogajajo slučajno. To je področje občasnih sprememb, evolucijskih obratov. V področju velikih sprememb in velikih odporov pa se spremembe dogajajo z revolucijskimi prelomi, kjer so tveganja velika, gospodarnost spreminjanja pa majhna (Tavčar, 2000).

Ločimo dva pristopa obvladovanja odporov. Prvi pristop je trd, imenujemo ga tudi prelomi. Drugi način spreminjanja je mehko spreminjanje s prehodi, za katero danes velja, da daje dolgoročno dobre izide.

Trdo spreminjanje je hitrejše in bolj tvegano, vendar pa prinaša odločilne spremembe. Mehko spreminjanje pa je manj tvegano in terja več časa in največkrat omogoča le majhne spremembe. Navkljub temu je za organizacijo bolje, da spremembe uvaja z mehkim spreminjanjem, kajti nasilno spreminjanje prinaša več slabega kot dobrega. Uvajanje sprememb s prehodi je sodelovalen proces, ki temelji na ustvarjalnosti in inovativnosti sodelavcev in ima veliko vlogo pri snovanju novih zamisli in možnosti.

1.4 Ukrepi za zmanjševanje odpora proti spremembam

Ne glede na to, kakšno spremembo uveljavljamo v organizaciji, lahko ob tem računamo z odporom. Viri odpora proti spremembam so negotovost zaposlitve, izguba družbene moči, poslabšanje gmotnih razmer, zahteve po dodatnem učenju, izguba nadzora nad vsebino dela, spremembe v delu, sindikalna stališča in grožnje dosedanjemu vplivu (Mihelčič, 2003).

Ukrepi za zmanjševanje odpora proti spremembam so zlasti izobraževanje in komuniciranje, nudenje pomoči, soudeležba in dajanje moči, pogajanja, manipuliranje in prisila (Rozman, 2000).

Glavna ovira za sprejetje spremembe je negotovost, zato je pomembno zaposlene obvestiti o nameravani spremembi, vzrokih zanjo in o posledicah. Spremembe zahtevajo tudi nova znanja, zato je nujno zaposlene pravočasno izobraziti in jim nuditi pomoč pri uporabi novih načinov dela. Vse bolj se kot ustrezen pristop kaže tudi vključevanje zaposlenih v spremembe, tako sta jim dana večja moč in samostojnost pri iskanju izboljšav. Velikokrat se je treba zateči k dogovarjanju in sklepanju kompromisov, da razrešimo konflikte. Določene spremembe dosežemo tudi z uporabo politike, ko sprememb ni možno racionalno določiti. Zadnji izhod za uveljavitev spremembe pa je prisila, kamor štejemo grožnje s spremembo delovnega mesta, znižanjem plače in odpustom tistih, ki nasprotujejo spremembam (Rozman, 2000).

2 OPREDELITEV REORGANIZACIJE

Beseda reorganizacija izhaja iz latinske besede reorganizare, v angleščini pa izhaja iz besede re-organize, kar pomeni preurediti (Kocmut, 2012). Reorganizacija torej pomeni preurejanje, vnašanje sprememb. Za reorganizacijo pa uporabljamo tudi izraze, kot so prestrukturiranje, reinženiring, reforme in druge.

Organizacija se odloči za reorganizacijo takrat, ko ni zadovoljna z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov ali ko delo ni enakomerno razporejeno. To pomeni, da v organizaciji spremenimo hierarhijo odločanja, spremenimo odgovornosti oziroma pristojnosti ali ukinemo oddelke in naredimo projektno strukturo in tako naprej. Pri reorganizaciji gre torej za spremembo načina odločanja, sistemske spremembe, predvsem pa v delovno okolje vnašamo nove prijeme (Pavlica, 2006).

2.1 Razlogi in cilji reorganizacije

Za reorganizacijo kot operativno spremembo organiziranosti je značilno, da zajema celovit poslovni sistem (Ivanko, 1999b).

Reorganizacija terja, da temeljito razmislimo in na novo zasnujemo procese v organizaciji. Za razliko od tradicionalnih pristopov k izboljšanju in spreminjanju reorganizacija ne začenja z obstoječim stanjem, ampak oblikuje organizacijo popolnoma na novo (Tavčar, 2000).

Kot sem že dejala, so osnovni vzroki za reorganizacijo tržna usmerjenost, izboljšana komunikacija in višja produktivnost dela.

Tržna usmerjenost vodi v decentralizacijo, ki pomeni prenos odgovornosti in poslovnih odločitev na nižje ravni vodenja. Izboljšana komunikacija vodi do zniževanja števila ravni vodenja, ki znižuje režijske stroške in poenostavlja režijska dela. To so administrativna in pomožna dela, ki niso neposredno vključena v proizvodni proces. Višja produktivnost dela pa prav tako poenostavlja režijska dela ter vpliva na znižanje stroškov dela.

Reorganizacija se po navadi zgodi ob menjavi vodstva, lastništva ali tržnih usmeritev. Je logična sprememba vizije, cilja ali strategije podjetja. Spremembe organizacije dela so odločilne za prilagajanje aktualnim razmeram. Organizacijo dela je treba ves čas preverjati, ali je v danem trenutku res najprimernejša, kar pomeni, da bi reorganizacija morala potekati ves čas in brez omejitev (Pavlica, 2006).

Cilji reorganizacije so različni, npr. združevanje nekaterih oddelkov, povečanje kakovosti izdelka, optimizacija procesov, tržna preusmeritev in razdelitev odgovornosti.

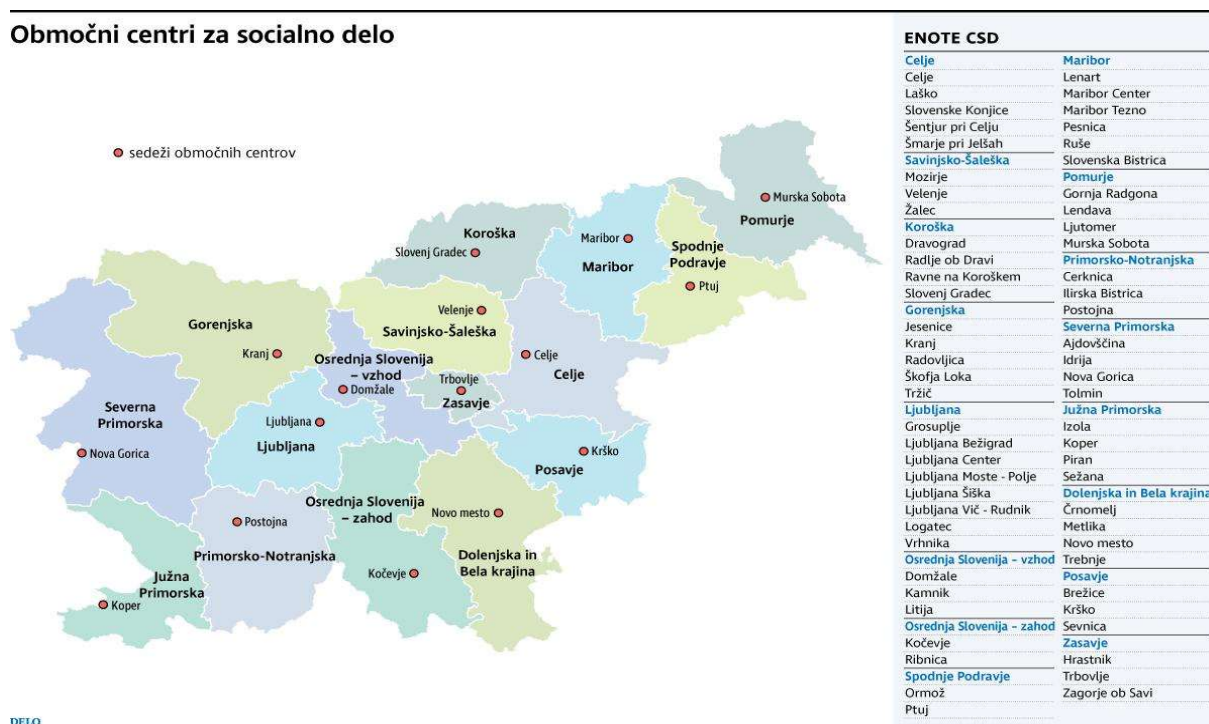
Vendar pa mora podjetje najprej zaznati težavo in potrebo po spremembi, šele nato naj se loti reorganizacije. Še bolje pa je, da podjetje najprej izvede reorganizacijo na »papirju«, kajti dokler nima predvidenih vseh možnih »scenarijev«, naj ne izvaja reorganizacije v praksi (Pavlica, 2006).

2.2 Predstavitev projekta reorganizacije centrov za socialno delo

S 1. 10. 2018 so se začele uporabljati določbe ZSV-H, ki določajo novo organizacijsko strukturo CSD. Ustanovljenih je 16 novih območnih CSD, ki so nastali s spojitvijo 62 CSD in so svoje delovanje začeli 1. 10. 2018. CSD poslujejo tudi zunaj sedeža, in sicer v enotah, kjer so imeli sedež prejšnji CSD, tako da je vzpostavljenih 63 enot CSD (prejšnji CSD Maribor se je razdelil v dve enoti).

Dne 26. 4. 2018 je Vlada Republike Slovenije (v nadaljevanju Vlada RS) na seji sprejela akte, ki so omogočili nadaljnjo reorganizacijo CSD za uvedbo nove organizacijske strukture. Sprejela je tudi sklep o ustanovitvi in odločbo o imenovanju vršilca dolžnosti direktorja za 16 novoustanovljenih CSD. Ti so bili do imenovanja direktorjev CSD, vendar največ za obdobje enega leta (do 30. 6. 2019), pooblašteni, da opravijo priprave za začetek dela CSD ter od 1. 10. 2018 dalje organizirajo in vodijo strokovno delo ter poslovanje novoustanovljenega CSD. Z omenjenimi sklepi so bile urejene statusne in druge zadeve v zvezi z delovanjem novonastalih CSD ter medsebojna razmerja med ustanoviteljem in CSD. 16 območnih centrov za socialno delo in njihove enote, ki so bili ustanovljeni s 1. 10. 2018, prikazuje slika 1.

Slika 1: 16 območnih centrov za socialno delo in njihove enote



Vir: Hočevar & Bulatović (2018).

Z združitvijo CSD se ohranja prednost prejšnje organizacije. Na lokalni ravni CSD še naprej ostajajo osrednja strokovna institucija na področju socialnega varstva in še vedno omogočajo

neposredno dostopnost uporabnikom, s čimer ohranjajo dosedanje poznavanje situacije uporabnika, poznavanje družine ter hitro reagiranje v primeru, ko je to potrebno (Bortek, 2018).

Enote CSD delujejo kot vstopna točka za vse pravice uporabnikov in še naprej izvajajo strokovne naloge, socialnovarstvene storitve, javna pooblastila in različne socialnovarstvene programe (Skupnost centrov za socialno delo, 2018). Na enotah se sprejemajo vloge uporabnikov ter odloča o denarno socialni pomoči, varstvenem dodatku, subvenciji najemnine, pravici do plačila prispevka za obvezno zdravstveno zavarovanje, pravico do kritja razlike do polne vrednosti zdravstvenih storitev, otroškem dodatku, če se istočasno vodi postopek o pravici do denarne socialne pomoči, pravicah iz starševskega varstva in družinskih prejemkih.

Vlada je z uredbo določila CSD, njihovo teritorialno pristojnost in sedež. V uredbi so določene tudi enote CSD, njihova teritorialna pristojnost ter razdelitev nalog med CSD ter njihovimi notranjimi organizacijskimi enotami.

Reorganizacija vključuje tri stebre: uvedbo informativnega izračuna, socialno aktivacijo in novo organizacijsko strukturo. S tem uvaja rešitve, ki prinašajo koristi uporabnikom storitev CSD po vsej Sloveniji (Skupnost centrov za socialno delo, 2018).

2.3 Namen reorganizacije

Socialna problematika, različne oblike nasilja, stiske in težave ljudi zahtevajo strokovno, hitro in učinkovito pomoč ter podporo v okviru javne službe. Potrebe, ki so vse bolj številčnejše, zahtevnejše in nove, zahtevajo sodoben, strokoven in učinkovit sistem socialnega varstva.

Projekt reorganizacije izhaja iz šibkosti prejšnjih CSD. Slabosti in pomanjkljivosti prejšnje ureditve so naslednje (MDDSZ, 2016):

- vsi CSD delajo vse, ne glede na velikost in število zaposlenih,
- pomanjkanje specializacije povzroča težave pri reševanju zahtevnejših primerov, npr. odvzemi otrok,
- dvojna vloga strokovnega delavca, in sicer kot svetovalec in odločevalec,
- kadrovska podhranjenost povzroča omejitve za delo v paru, timsko delo, interdisciplinarni pristop,
- socialni delavci rešujejo vloge in odločajo o pravicah iz javnih sredstev, kar ima vpliv na pomanjkanje časa za terensko delo,
- obstoječa kadrovska struktura med CSD ni primerljiva,
- direktorji se poleg strokovnega dela ukvarjajo tudi z organizacijskimi vprašanji, npr. s prostori, računovodstvom ipd.,

- CSD pri svojem delu uporabljajo strojne in programske rešitve različnih ponudnikov,
- ni enotne prakse med CSD, posledično vsi uporabniki niso deležni enakih storitev.

Namen reorganizacije CSD je izvesti spremembe v organizaciji dela CSD (statusne spremembe, spremenjena krajevna pristojnost, informacijske rešitve, prostorske prilagoditve, prilagoditev delovnega časa, večja izraba informacijskih tehnologij za sodelovanje z uporabniki ipd.), prav tako pa tudi spremembe na strokovnem področju (poudarek na aktivaciji uporabnikov, okrepitevi kadra, ki dela neposredno z uporabniki, dodatno izobraževanje vseh zaposlenih ipd.).

2.4 Cilji reorganizacije

Ključni cilji reorganizacije CSD so izboljšati kakovost dela v CSD, povečati učinkovitost, zagotoviti racionalizacijo dela ter racionalnejšo rabo vseh virov in sredstev.

Reorganizacija CSD bo uporabnikom prinesla številne koristi (Skupnost centrov za socialno delo, 2018), ki so razvidne iz slike 2. Izboljšali se bosta krajevna in časovna dostopnost, s čimer bodo storitve uporabnikom prijaznejše. Z različnimi metodami dela in strokovnjaki s specifičnimi znanji se bo zagotovil enak standard storitev vsem uporabnikom. Informacijski izračun bo prispeval k bolj preglednim postopkom, z opustitvijo obveznosti vsakoletnega obnavljanja letnih pravic pa bodo le-ti tudi preprostejši. S socialno aktivacijo se bo izboljšala skrb za dolgotrajno brezposelne osebe.

Slika 2: Koristi reorganizacije z vidika uporabnika



Vir: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2018b).

2.5 Sklopi reorganizacije

Reorganizacija vključuje tri sklope, ki so prikazani na sliki 3:

- novo organizacijsko strukturo CSD,
- spremembo oziroma poenostavitev postopkov uveljavljanja pravic iz javnih sredstev z uvedbo informativnega izračuna in

- uvajanje socialne aktivacije kot novega pristopa pri delu s prejemniki socialnih transferjev v socialnem varstvu.

Slika 3: Trije sklopi reorganizacije CSD



Vir: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2018b).

2.5.1 Organizacijska struktura

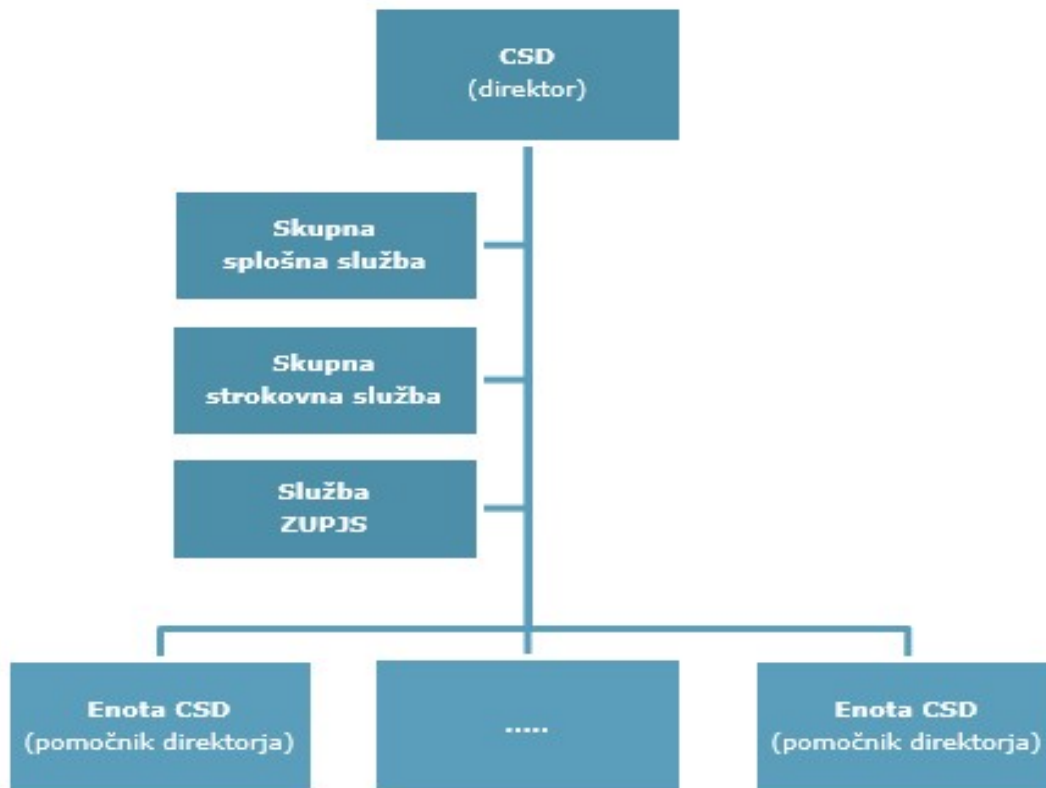
Z Uredbo o določitvi centrov za socialno delo, njihovega sedeža in teritorialne pristojnosti ter določitvi enot centrov za socialno delo in njihovega območja delovanja, ki jo je vlada RS sprejela dne 21. 12. 2017, je določenih 16 CSD na območni ravni. Ti bodo za celotno območje na enem mestu izvajali vodenje in upravljanje. Za organizacijo in vodenje strokovnega dela in poslovanja CSD je odgovoren direktor.

Znotraj vsakega izmed 16 CSD delujejo:

- skupna splošna služba, ki zajema računovodske, administrativne, pravne in kadrovske naloge,
- skupna strokovna služba, v katero so vključeni delavci, ki opravljajo vlogo koordinatorja obravnave v skupnosti in koordinatorja za izvajanje nadomestne kazni in ki bo med drugim vključevala tudi mobilno strokovno enoto (sestavljali jo bodo različni profili – psiholog, pravnik, specialni pedagog itd.) in bo na voljo vsem enotam,
- služba za odločanje o pravicah iz javnih sredstev (t. i. letnih pravicah), v pristojnosti katere je vodenje postopkov in odločanje o pravicah iz javnih sredstev, in sicer o otroškem dodatku, znižanju plačila za programe vrtcev, državni štipendiji, dodatni subvenciji malice za učence in dijake in subvenciji kosila za učence.

Organiziranost posameznih služb CSD prikazuje spodnja slika 4.

Slika 4: Organiziranost CSD



Vir: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2018b).

Območni CSD poslujejo tudi zunaj sedeža, in sicer na enotah. Enote poslujejo v krajih, kjer so imeli sedež prejšnji centri za socialno delo. Enote enako kot pred 1. oktobrom opravljajo strokovne naloge. Tako so v pristojnosti enot CSD ostale naslednje naloge: sprejemanje in reševanje vlog o denarni socialni pomoči (tudi o izredni denarni socialni pomoči, posebni obliki izredne denarne socialne pomoči po smrti družinskega člana in posebni obliki izredne denarne socialne pomoči kot pomoč pri kritju stroškov pogreba), pravici do plačila prispevka za obvezno zdravstveno zavarovanje, pravici do kritja razlike do polne vrednosti zdravstvenih storitev, subvenciji najemnine, varstvenem dodatku, prispevku k plačilu sredstev, namenjenih za plačilo oziroma doplačilo pravic družinskega pomočnika, in oprostitvi plačil socialnovarstvenih storitev. Enote CSD so ostale pristojne tudi za odločanje o pravicah starševskega varstva in družinskih prejemkih, z izjemo odločanja o pravici do dodatka za veliko družino, ki je v pristojnosti CSD.

Pri vsakem območnem centru za socialno delo deluje tudi interventna služba, pri nekaterih pa tudi krizni centri za otroke in mladostnike.

Osrednja strokovna institucija na področju socialnega varstva tako še naprej ostajajo CSD na lokalni ravni.

2.5.2 Informativni izračun

Namen uvedbe informativnega izračuna je:

- poenostavitev procesov na področju uveljavljanja pravic iz javnih sredstev,
- razbremenitev strokovnih delavcev (manj administrativnega dela),
- razbremenitev uporabnikov glede vsakoletnega vlaganja vlog.

Sistem izdaje informativnega izračuna temelji na samodejnem odločanju o letnih pravicah (otroški dodatek, državne štipendije in subvencije) po vzoru izdaje davčnih dohodninskih izračunov.

Pravno podlago za začetek izdajanja informativnih izračunov daje novela Zakona o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (ZUPJS-G), Ur. l. RS, št. 75/2017, ki je bila sprejeta konec leta 2017. Z informativnim izračunom bodo vsi prejemniki pravic in subvencij po ZUPJS že pred izdajo odločbe seznanjeni z vsemi za odločitev pomembnimi dejstvi in tudi z višino posameznih pravic, ki jim pripadajo po veljavni zakonodaji. Zakon predvideva tudi uvedbo samodejnega informativnega izračuna.

Vlada RS je 4. 10. 2018 sprejela novelo ZUPJS, s katero se bo prehod na nov sistem podaljševanja letnih pravic iz javnih sredstev opravil s strani CSD po uradni dolžnosti. Prehod bo opravljen kakovostno, z manj problemi, zaostanki in tudi lažje za tiste, ki bodo vodili postopke odločanja o letnih pravicah iz javnih sredstev. S predlaganimi spremembami ureditve se umika masovni informativni izračun podaljševanja letnih pravic in uveljavlja mesečno podaljševanje letnih pravic.

Od 1. 12. 2018 dalje strankam za podaljševanje letnih pravic (otroški dodatek, subvencija vrta, državna štipendija, malice, kosilo) ni treba oddati vloge. Vlogo za priznanje pravice je treba oddati le v primeru, ko oseba prvič uveljavlja pravico.

Dokler postopki za priznanje pravic ne bodo avtomatizirani, se bo o podaljšanju pravic še nadalje odločalo z odločbo. Šele takrat, ko bodo postopki avtomatizirani, bodo CSD začeli z izdajo informativnih izračunov.

Šele določen čas uporabe in postopne avtomatizacije postopkov bo pokazal stopnjo avtomatizacije, ki jo je mogoče doseči. Vlada RS je sprejela odločitev, da se popolna avtomatizacija uvaja postopno zaradi prevelikega tveganja, občutljivosti problematike in velikega števila ljudi, ki bi jih lahko morebitne težave pri izplačilih pravic doletele.

2.5.3 Socialna aktivacija

Projekt socialne aktivacije predstavlja celovit pristop, ki obravnava problematiko dolgotrajno brezposelnih oseb in dolgotrajnih prejemnikov denarne socialne pomoči. Namen socialne aktivacije je prepoznavanje, usmerjanje, motiviranje, vključevanje ter spremljanje oseb, ki so vključeni v socialno aktivacijo, in jih podpreti pri njihovi reaktivaciji, integraciji v različne družbene sisteme ter posledično ponovno vključiti na primarni, sekundarni in terciarni trg dela.

Socialna aktivacija bo pripomogla k zmanjševanju ovir dolgotrajnih prejemnikov denarne socialne pomoči na način, da se bodo lahko vključili v programe aktivne politike zaposlovanja. Tako bo projekt prispeval k večji socialni vključenosti in zmanjšanju tveganja revščine prejemnikov denarne socialne pomoči in drugih izključenih oseb ter h krepitvi moči in kompetenc socialno izključenih oseb.

V programe socialne aktivacije se bo v petih letih (2017–2022) vključilo 12.500 dolgotrajno brezposelnih oseb in dolgotrajnih prejemnikov denarnih socialnih pomoči.

Za delo na področju socialne aktivacije se usposablajo strokovni delavci, vključujejo se nevladne organizacije in drugi akterji iz lokalnih skupnosti, zaposlilo se je več koordinatorjev za delo z dolgotrajno brezposelnimi osebami in dolgotrajnimi prejemniki denarne socialne pomoči.

Programi so financirani iz evropskih sredstev za izvajanje programov socialne politike, in sicer vse projektne aktivnosti sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz sredstev Evropskega socialnega sklada za obdobje od 1. 1. 2017 do 31. 12. 2022. Primer takega programa je objava Javnega razpisa za sofinanciranje projektov »Razvoj in izvajanje dolgih programov socialne aktivacije ter povezovanje z zaposlitvenimi programi« z dne 10. 2. 2017. V programe bodo za obdobje 11 mesecev vključeni dolgotrajni prejemniki denarnih socialnih pomoči.

2.6 Finančni učinki reorganizacije

MDDSZ je že v postopku sprejema Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem varstvu (ZSV-H), Ur. l. RS, št. 54/2017, ocenilo finančne posledice zaradi novega načina organiziranosti in delovanja centrov za socialno delo. Ocena finančnih posledic reorganizacije CSD po posameznih proračunskih letih in po posameznih sklopih stroškov je prikazana v tabeli 1.

Za uspešno izvedbo reorganizacije CSD je v oceno finančnih posledic vključilo tudi dodatna finančna sredstva za stroške dela, ki se nanašajo tudi na dodatne zaposlitve zaradi kadrovske

podhranjenosti CSD, sredstva za prilagoditev IT orodij ter sredstva za kritje dodatnih stroškov materiala in storitev ter osnovnih sredstev zaradi izboljšanja delovnih pogojev.

Tabela 1: Ocena finančnih posledic reorganizacije CSD

	VRSTA SPREMEMBE	Proračun za leto 2018	Proračun za leto 2019	Proračun za leto 2020	Proračun za leto 2021
1	Stroški dela	617.200	1.107.240	1.064.400	1.064.400
2	Prilagoditev IT orodij	310.000	-50.000	-50.000	-50.000
3	Drugi stroški materiala in storitev (brez prilagoditve IT orodij)	271.253	354.860	332.360	332.360
4	Osnovna sredstva	376.800	0	0	0
	SKUPAJ	1.575.253	1.412.100	1.346.760	1.346.760

Vir: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (brez datuma b).

V sklepu o ustanovitvi Centra za socialno delo Ljubljana (EVA 2018-2611-0032) – predlog za obravnavo z dne 9. 4. 2018 je zapisano, da so ocenjeni finančni učinki reorganizacije CSD zanemarljivi glede na vse koristi, ki jih bo prinesla reorganizacija, kajti tudi brez reorganizacije bi morali CSD zagotoviti dobre delovne pogoje (prostori, kader, računalniška in druga oprema).

V predlogu za obravnavo je pod točko o finančnih posledicah za državni proračun navedeno, da so sredstva za reorganizacijo CSD zagotovljena na proračunskih postavkah MDDSZ. Sredstva se nanašajo na vse CSD in jih prikazuje tabela 2 na naslednji strani.

MDDSZ je že leta 2015 začelo projekt reorganizacije CSD. Rdeča nit reforme naj bi bila racionalizacija pravnih, finančnih in informacijskih služb prejšnjih CSD. Ker naj bi pri reorganizaciji CSD šlo za eno najboljše reform, so se na MDDSZ odločili za pomoč zunanjih svetovalcev. MDDSZ je med razlogi za najem svetovalnih družb za izvedbo reorganizacije CSD navajalo nezadostno število zaposlenih na MDDSZ za izvedbo reorganizacije CSD, in da je bila zunanja pomoč potrebna zato, ker gre za obsežen, pomemben in kompleksen projekt uvajanja sprememb, ki zahteva tudi nekatera specifična znanja (Košak, 2017).

Leta 2016 je MDDSZ najelo podjetje A. T. Kearney, ki pa je k sodelovanju povabilo še podjetje Pristop. Podjetje A. T. Kearney je bilo s podporo pri vodenju projekta zadolženo za

vodenje in usmerjanje. Poleg tega je na podlagi svojih izkušenj opozarjalo na kritične dejavnike uspešnosti in na morebitne odmike izvajanja aktivnosti od načrta reorganizacije in potrebne prilagoditve. Zunanji svetovalci podjetja Pristop, ki je prav tako v enem delu nudilo podporo pri vodenju projekta, so skrbeli za to, da je projektna skupina pravočasno in s pravimi sporočili nagovarjala vse relevantne deležnike, tako zaposlene kot strokovno javnost, pa vse do odločevalcev nevladnih organizacij in medijev. Njihova naloga je bila opozarjati MDDSZ, na kakšen način aktivno vključevati posamezne deležnike v različnih fazah projekta za doseg zastavljenih ciljev (Mekina, 2018).

Tabela 2: Pregled porabe sredstev za izvedbo reorganizacije CSD

Ime prorač. uporabnika	Šifra in naziv ukrepa, projekta	Šifra in naziv prorač. postavke	Znesek za leto 2018	Znesek za 2019
MDDSZ	2611-11-0023	1283-Dejavnost CSD	862.853	1.412.100
MDDSZ	2611-18-0002	1283-Dejavnost CSD	292.000	0
MDDSZ	2611-11-0107 Zagotavljanje pogojev za delo ministrstva	3011-Plače	225.600	0
MDDSZ	2611-18-0003 Informacijski sistem socialnega varstva	2198-Vzdrž. in razvoj informacijskih sistemov socialnega varstva in družinskih prejemkov	110.000	
MDDSZ	2611-18-0003 Informacijski sistem socialnega varstva	1288-Računalniška oprema CSD	84.800	0
SKUPAJ			1.575.253	1.412.100

Vir: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (brez datuma b).

Za izvedbo komunikacijske strategije naj bi podjetji A. T. Kearney in Pristop dobili 121 tisoč evrov, vendar pa se je projekt podražil na 268 tisoč evrov. Po navedbah MDDSZ se je vrednost pogodbe v začetku leta 2018 zvišala na 340 tisoč evrov. Namen strategije naj bi bila predvsem »notranja« komunikacija oziroma prepričevanje zaposlenih. Uporabniki storitev CSD naj ne bi čutili reorganizacije (Mekina, 2018). Vendar pa se ob zaključku prvega dela reorganizacije, to je spremembi organizacijske strukture CSD, poraja dvom o koristnosti navedenih svetovanj pri doseganju zastavljenih ciljev reorganizacije.

3 PREDSTAVITEV CSD LJUBLJANA

CSD so javni zavodi, ki opravljajo javno službo na področju socialnega varstva. Namen ustanovitve CSD ni pridobivanje dobička, ampak uresničevanje javnega interesa. Njihova zakonska ureditev je urejena v Zakonu o zavodih (ZZ), Ur. l. RS, št. 12/1991, ki je splošni zakon.

Ustanovitelj CSD je država. Razmerja med ustanoviteljem in CSD so urejena v aktu o ustanovitvi CSD, ki je temeljni akt CSD.

Naloga CSD je, da zagotavljajo ukrepe in storitve, s katerimi preprečujejo in razrešujejo težave in stiske posameznikov, družin in posameznih ranljivih skupin prebivalstva. Sredstva za delovanje pridobivajo s strani ustanovitelja, države kot tudi iz občinskih in drugih virov.

3.1 Ustanovitev centra

Vlada RS je na podlagi 57. a člena Zakona o socialnem varstvu (ZSV), Ur. l. RS, št. 3/07 in v zvezi z drugim odstavkom 17. člena Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem varstvu (ZSV-H), Ur. l. RS, št. 54/17 sprejela sklep o ustanovitvi Centra za socialno delo Ljubljana (v nadaljnjem besedilu center).

S tem sklepom se urejajo statusne in druge zadeve z delovanjem centra ter medsebojna razmerja med centrom in ustanoviteljem, ki je Republika Slovenija. Ustanoviteljske pravice in obveznosti pa izvršuje Vlada RS.

Center je univerzalni pravni naslednik naslednjih spojenih javnih socialnovarstvenih zavodov:

- Centra za socialno delo Ljubljana Bežigrad,
- Centra za socialno delo Ljubljana Center,
- Centra za socialno delo Ljubljana Moste - Polje,
- Centra za socialno delo Ljubljana Šiška,
- Centra za socialno delo Ljubljana Vič - Rudnik,
- Centra za socialno delo Grosuplje,
- Centra za socialno delo Logatec,
- Centra za socialno delo Vrhnika.

Ustanovljen je za opravljanje javne službe na področju socialnega varstva. Je pravna oseba s statusom javnega socialnega varstvenega zavoda. Njegov sedež je v Ljubljani, Dalmatinova ulica 2, 1000 Ljubljana.

3.2 Dejavnost centra

Center opravlja socialnovarstveno dejavnost, ki se v skladu z Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti (Ur. l. RS, št. 69/07 in 17/08) razvršča v:

- Q84.300 Dejavnost obvezne socialne varnosti,
- Q87.200 Dejavnost nastanitvenih ustanov za oskrbo duševno prizadetih, duševno obolelih in zasvojenih oseb,
- Q87.900 Drugo socialno varstvo z nastanitvijo,
- Q88.209 Drugo socialno varstvo brez nastanitve za starejše in invalidne osebe,
- Q88.910 Dnevno varstvo otrok,
- Q88.999 Drugo drugje nerazvrščeno socialno varstvo brez nastanitve.

Dejavnost lahko spremeni ali razširi le s soglasjem ustanovitelja. Pogodbe in druge pravne posle lahko sklepa samo v okviru dejavnosti, ki je vpisana v sodni register.

Svojo dejavnost izvaja na podlagi pogodb o financiranju nalog in delovanju centra, sklenjenih z MDDSZ, Zavodom RS za zaposlovanje, Mestno občino Ljubljana ter občinami Logatec, Brezovica, Dobrova - Polhov Gradec, Velike Lašče, Škofljica, Ig, Horjul, Grosuplje, Vrhnika, Ivančna Gorica, Dobrepolje in Vodice.

Na podlagi sklenjenih pogodb o financiranju nalog in dejavnosti centra izvaja redno dejavnost, preventivne programe za otroke, mladostnike in družino in programe, namenjene preprečevanju in reševanju stisk posameznih ranljivih skupin prebivalstva.

Med redno dejavnost centra sodijo socialnovarstvene storitve, javna pooblastila, služba ZUPJS, interventna služba, centralna enota, skupna splošna služba in skupna strokovna služba.

Socialnovarstvene storitve so namenjene preprečevanju socialnih stisk in težav ljudi. To so storitve socialne preventive, prve socialne pomoči, osebne pomoči, pomoči družini za dom in na domu.

Javna pooblastila izvaja na področju varstva otrok in družine, varstva odraslih oseb, starševskega varstva in družinskih prejemkov, oprostitev plačil socialnovarstvenih storitev in uveljavljanja pravic iz javnih sredstev.

Služba ZUPJS je začela delovati z ustanovitvijo centra in rešuje vloge za otroški dodatek, državno štipendijo, znižano plačilo vrta, subvencijo malice in kosila, kadar upravičenci ne prejemaajo t. i. mesečnih pravic.

Naloge centralne enote za starševsko varstvo in družinske prejemke so odločanje na prvi stopnji v zvezi s pravicami državljanov Evropske unije iz zavarovanja za starševsko varstvo in o pravicah do družinskih prejemkov po Uredbah ES in EU.

V skupno splošno službo spadajo finančno-računovodska služba, kadrovsko-pravna služba in administracija ter tehnične naloge.

Skupna strokovna služba zajema službo za koordinacijo in pomoč žrtvam z namenom zagotavljanja pomoči žrtvam nasilja, koordinatorje obravnave v skupnosti, ki izvajajo pomoč osebam, ki ne potrebujejo več zdravljenja v psihiatrični bolnišnici ali nadzorovani ustanovi, vendar pa potrebujejo pomoč pri psihosocialni rehabilitaciji, vsakdanjih opravilih, urejanju življenjskih razmer in vključevanju v vsakdanje življenje. Med skupno strokovno službi pa sodi tudi mobilna strokovna služba, ki je bila vzpostavljena z reorganizacijo CSD in izvaja določene naloge in bo zaposlovala različne strokovne profile, npr. pravnik s PDI, klinični psihologi ipd.

V okviru službe za koordinacijo in pomoč žrtvam deluje interventna služba ter dva krizna centra. Interventna služba deluje izven poslovnega časa CSD in posreduje v vseh nujnih in neodložljivih primerih na podlagi obvestila policije, ko gre za ogroženost otroka, osebe brez poslovne sposobnosti ali starejše osebe, ki ni sposobna poskrbeti zase. Uporabniki so ogroženi otroci in osebe brez poslovne sposobnosti, prav tako tudi starejše osebe v stiski. Cilj službe je zaščita akutno ogrožene osebe, ki ne more poskrbeti sama zase. Krizni center za otroke – Hiša zavetja Palčica – je samostojna organizacijska enota območnega centra in je namenjena otrokom od 0 do 6 leta starosti z območja celotne Slovenije za kratkotrajno 3-tedensko bivanje, ko gre za takojšnji umik iz ogrožajočega okolja in Krizni center za mlade, ki je prav tako samostojna organizacijska enota območnega centra, namenjena otrokom in mladostnikom, prikrajšanim za normalno družinsko življenje z možnostjo kratkotrajne namestitve.

Center izvaja tudi razne dodatne programe, in sicer socialnovarstvena programa Materinski dom Ljubljana in Zavetišče za brezdomce, razvojni program Skupnostni programi za mlade, preventivna programa Mladinsko središče Vič in Psihosocialna pomoč mladim ter dodatne programe, financirane s strani lokalnih skupnosti Grosuplje, Vrhnika in Logatec. Uporabniki programov so posamezne ranljive skupine prebivalstva, ki jim programi nudijo prilagojeno storitev v lokalnem okolju, z namenom opolnomočenja in podpore pri zagotovitvi samostojnega vsakodnevnega življenja.

Med dejavnost centra spadajo tudi naloge v zvezi z vodenjem postopka in odločanja o dodelitvi denarne pomoči, vodenjem postopka ugotavljanja upravičenosti do plačila oz. doplačila stroškov za šolska kosila, šolske potreščine, kritje stroškov letovanj in šole v naravi, zimovanj idr. Naloge izvaja na podlagi sklenjenih pogodb z več občinami. Uporabniki programov so prebivalci lokalnih okolij, ki so se znašli v materialni stiski.

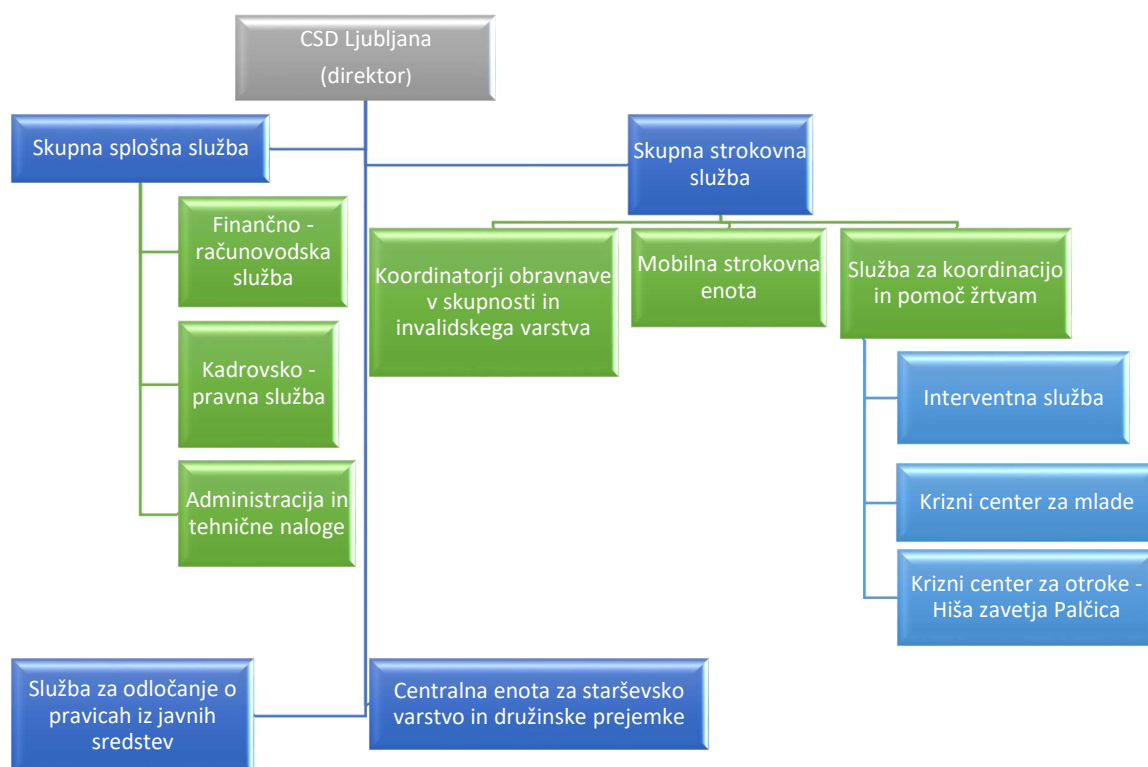
Na centru se izvajajo tudi pomoč na domu, prostovoljstvo, program javnih del, usposabljanje pri delu ter učna baza na podlagi pogodbe za izvajanje učne baze s Fakulteto za socialno delo in Fakulteto za upravo. Izvajanje storitve pomoči na domu je namenjeno zagotovitvi oskrbe, nege in socialnih stikov starostnikov na njihovem domu, pogodbe so bile sklenjene z naslednjimi občinami: Logatec, Brezovica, Dobrova - Polhov Gradec, Velike Lašče, Škofljica, Ig. Uporabniki so starostniki, ki si oskrbe in nege ne morejo zagotoviti sami ali v okviru socialne mreže, niso pa nameščeni v institucionalno varstvo. Izvaja tudi program javnih del, ki je razpisan s strani Zavoda za zaposlovanje kot ukrep aktivne politike zaposlovanja.

V okviru dejavnosti se izvajajo še aktivnosti, povezane z migrantskim tokom, in sicer naloge, ki jih zakonodaja nalaga CSD v zvezi z obravnavo mladoletnih tujcev brez spremstva, in projekt SOPA, ki je pilotni projekt v zvezi z razvojno aplikativnim pristopom s področja tvegane in škodljivega pitja alkohola med odraslimi, katerega osnovni namen je zmanjšati čezmerno pitje alkohola pri odraslih prebivalcih Slovenije. Uporabniki so vsi tisti, ki tvegano in škodljivo pijejo in so se pripravljene vključiti v informiranje in svetovanje.

3.3 Organiziranost in organi centra

Center izvaja svojo dejavnost na sedežu ter na lokacijah posameznih organizacijskih enot.

Slika 5: Organizacijska shema centra



Vir: Center za socialno delo Ljubljana (2018a).

Kot je razvidno iz slike 5, ima center na svojem sedežu organizirano:

- skupno splošno službo,
- skupno strokovno službo in
- službo za odločanje o pravicah iz javnih sredstev.

Enote centra so:

- Enota Ljubljana Bežigrad, Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana,
- Enota Ljubljana Center, Dalmatinova ulica 2, 1000 Ljubljana,
- Enota Ljubljana Moste - Polje, Zaloška cesta 69, 1000 Ljubljana,
- Enota Ljubljana Šiška, Celovška cesta 150, 1000 Ljubljana,
- Enota Ljubljana Vič - Rudnik, Tržaška cesta 40, 1000 Ljubljana,
- Enota Grosuplje, Adamičeva cesta 51, 1290 Grosuplje,
- Enota Logatec, Tržaška cesta 50a, 1370 Logatec,
- Enota Vrhnika, Ljubljanska cesta 16, 1360 Vrhnika.

V njegovi sestavi pa deluje tudi Centralna enota za starševsko varstvo in družinske prejemke s sedežem na enoti Ljubljana Bežigrad. Organiziranost centra po posameznih enotah prikazuje slika 6.

S statutom, aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest se določata podrobnejša notranja organizacija centra in način delovanja ter razmerja med enotami centra.

Organi centra so:

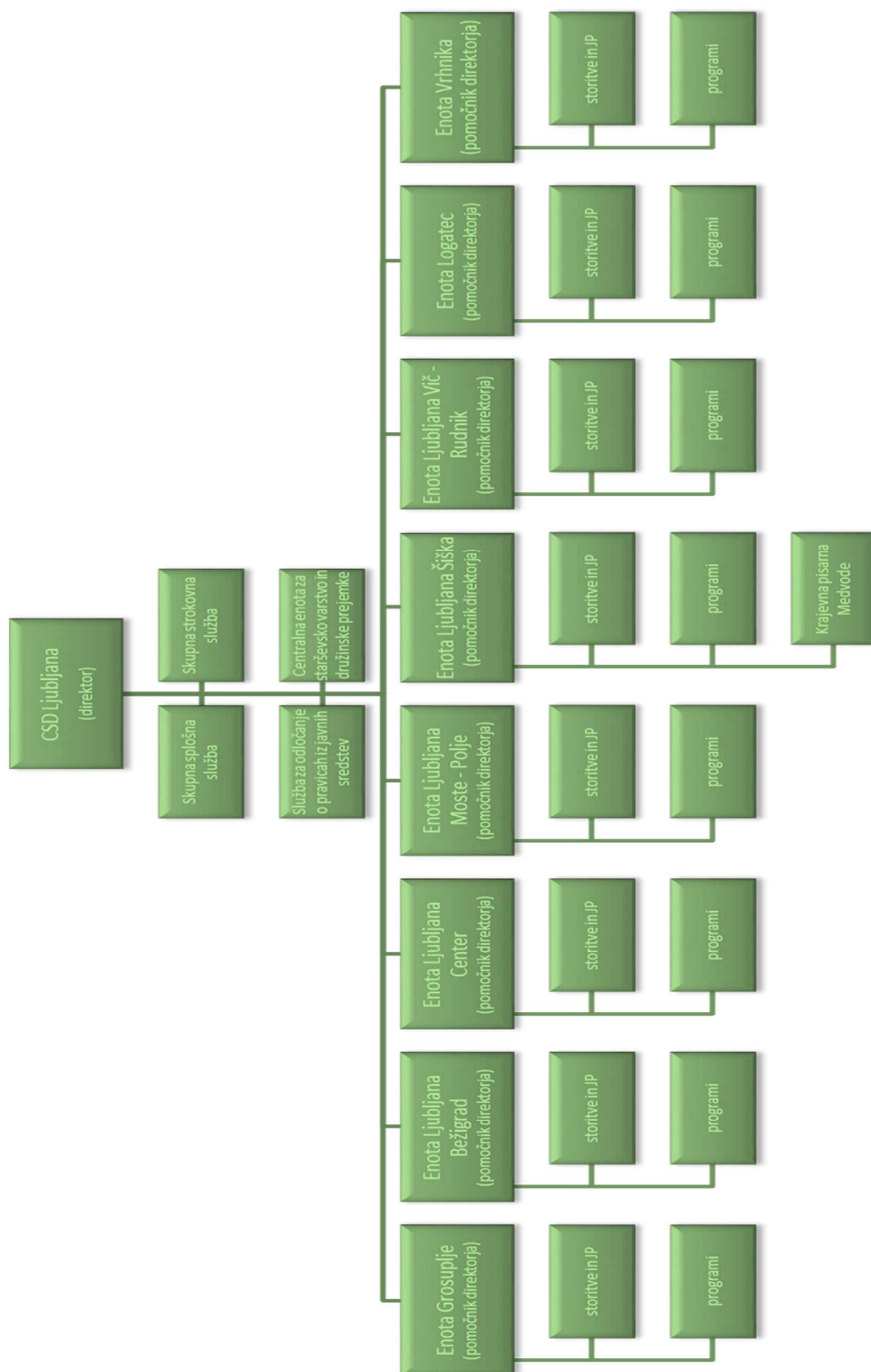
- svet centra,
- direktor centra,
- strokovni svet centra in
- svet lokalnih skupnosti.

Svet centra je organ upravljanja centra in ga sestavlja devet članov, in sicer:

- pet predstavnikov ustanovitelja, ki jih imenuje Vlada RS,
- dva predstavnika delavcev, ki ju izvolijo delavci centra s tajnim glasovanjem in
- dva predstavnika sveta lokalnih skupnosti, ki ju imenuje svet lokalnih skupnosti.

Mandat članov sveta centra traja štiri leta, člani pa so lahko ponovno imenovani ali izvoljeni.

Slika 6: Organiziranost centra po enotah



Vir: Center za socialno delo Ljubljana (2018a).

Direktor centra predstavlja in zastopa center, organizira in vodi strokovno delo ter poslovanje centra in je odgovoren za zakonitost dela. Imenuje in razrešuje ga svet centra s soglasjem ministra, pristojnega za socialno varstvo. Mandat direktorja centra traja pet let in je lahko ponovno imenovan.

Pri vodenju poslov centra ravna z javnimi in drugimi sredstvi ter premoženjem v upravljanju s skrbnostjo dobrega gospodarja in je za svoje delo odgovoren svetu centra in ustanovitelju.

Strokovni svet centra je kolegijski organ centra za področje strokovnega dela centra. Njegova sestava, način oblikovanja in delovanje so določeni s statutom centra. Pristojnost strokovnega sveta je obravnava vprašanj s področja strokovnega dela, predlaga pa tudi ustrezne rešitve in priporočila s tega področja.

Svet lokalnih skupnosti je kolegijski posvetovalni organ centra, ki ga sestavljajo predstavniki lokalnih skupnosti z območja delovanja centra. S statutom centra in poslovníkom, ki ureja delo sveta lokalnih skupnosti, se določijo sestava, način oblikovanja in delovanje sveta lokalnih skupnosti.

3.4 Finančno poslovanje centra

Za opravljanje dejavnosti center pridobiva sredstva:

- iz proračuna Republike Slovenije,
- iz proračuna lokalnih skupnosti,
- na javnih razpisih,
- s plačili za storitve,
- z donacijami, darili in iz drugih virov.

Na podlagi sprejetega finančnega načrta in programa dela ustanovitelj zagotavlja centru sredstva za opravljanje javne službe.

Center uporablja premoženje ter finančna sredstva, ki mu jih zagotavlja ustanovitelj, v obsegu in vrednosti, kot so ju v knjigovodskih evidencah oziroma letnih poročilih izkazali vsi spojeni centri na dan 30. 9. 2018 in kot sta izkazana v otvoritveni bilanci centra po stanju na dan 1. 10. 2018.

Presežek prihodkov nad odhodki uporablja v skladu z zakonom, ki ureja fiskalno pravilo, in sicer ga lahko porabi za opravljanje in razvoj dejavnosti centra. Minister, pristojen za socialno varstvo, odloča na predlog sveta centra v imenu ustanovitelja o načinu razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki ter o načinu in višini pokrivanja morebitnega presežka odhodkov nad prihodki.

3.5 Kadrovska struktura zaposlenih

Tabela 3: Sistemizirana delovna mesta in število zaposlenih po plačnih skupinah na dan 31. 12. 2019

Plačna skupina oz. podskupina	Naziv delovnega mesta	Število zaposlenih
Plačna skupina B	▪ pomočnik direktorja	7
	▪ direktor centra za socialno delo	1
Plačna skupina F1	▪ strokovni delavec – polivalenca	1
	▪ koordinator obravnave v skupnosti	5
	▪ strokovni delavec v programih	16
	▪ strokovni delavec za področje (eno ali več)	147
	▪ strokovni delavec za javna pooblastila	5
	▪ strokovni delavec za prejemke in oprostitev	24
	▪ strokovni delavec storitve	2
	▪ koordinator pomoči na domu	1
	▪ koordinator za preprečevanje nasilja	1
	▪ vodja IV	1
	▪ strokovni delavec specialist II	3
	▪ koordinator invalidskega varstva	4
Plačna skupina F2	▪ strokovni sodelavec za prejemke in oprostitev I	15
	▪ strokovni sodelavec za prejemke in oprostitev II	8
	▪ sodelavec za prejemke in oprostitev I	4
	▪ strokovni sodelavec v programih	1
	▪ sodelavec v programih	7
	▪ socialna oskrbovanka II	6
	▪ socialna oskrbovanka I	4
	▪ delovni inštruktor I	1
Plačna skupina J	▪ višji strokovni sodelavec v splošnih službah VI	5
	▪ strokovni sodelavec VII/2 (III)	4
	▪ računovodja VII/2 (I)	1
	▪ računovodja VII/2 (II)	3
	▪ računovodja VII/1	2
	▪ računovodja VI	1
	▪ poslovni sekretar VII/2	1
	▪ poslovni sekretar VI	6
	▪ pisarniški referent V (I)	11
	▪ finančno računovodski delavec V	5
	▪ kadrovik VII/1	1
	▪ kadrovik VII/2 (II)	3
		▪ sistemski administrator VI
▪ analitik VII/2 (III)		1
▪ čistilka II		1
▪ poslovni sekretar VII/1		1
SKUPAJ		312

Vir: Center za socialno delo Ljubljana (2020).

Tabela 3 prikazuje število zaposlenih, razvrščenih v plačne skupine oziroma podskupine v skladu s Katalogom funkcij, delovnih mest in nazivov v javnem sektorju na dan 31. 12. 2019.

Na dan 31. 12. 2019 je bilo na centru 312 zaposlenih, od tega 288 za nedoločen čas in 24 za določen čas.

Med zaposlenimi prevladuje visoko izobražen kader, teh je 252 oziroma 80,77 %, zaposlenih s srednjo in višjo izobrazbo je 16,99 %, preostalih 2,24 % predstavljajo zaposleni s srednjo poklicno šolo in dokončano osnovno šolo. Število zaposlenih po posameznih tarifnih skupinah prikazuje spodnja tabela 4.

Tabela 4: Število zaposlenih po tarifnih skupinah na dan 31. 12. 2019

Tarifni razred	II.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
Število zaposlenih	1	6	32	21	249	3

Vir: Center za socialno delo Ljubljana (2020).

4 ANALIZA REORGANIZACIJE CSD LJUBLJANA

V magistrskem delu sem z empirično raziskavo analizirala uspešnost izvedbe reorganizacije centra. Na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj sem analizirala, ali so bili določeni cilji na organizacijskem in vsebinskem področju reorganizacije uresničeni oziroma doseženi. Analizirala pa sem tudi finančno poslovanje novega območnega centra in ga primerjala s finančnim poslovanjem prejšnjih samostojnih centrov, zdajšnjih enot območnega centra.

Za izvedbo raziskave na organizacijskem in vsebinskem področju sem uporabila metodo spraševanja. Podatke sem pridobila s pomočjo spletne ankete, objavljene na spletni strani www.lka.si, ki sem jo posredovala po elektronski pošti strokovnim delavcem na vse enote centra in na službo ZUJPS, ki deluje na območnem centru. V sklopu raziskave sem poslala anketni vprašalnik s šestimi vprašanji o reorganizaciji tudi osmim pomočnikom direktorja.

Za analizo uspešnosti izvedbe reorganizacije na finančno-računovodskem področju sem uporabila finančne podatke iz bilance stanja in izkaza prihodkov in odhodkov ter opravila primerjalno analizo finančnega poslovanja. Računovodske izkaze sem analizirala z uporabo treh najpogosteje uporabljenih metod, in sicer analizo računovodskih izkazov v času, s katero proučujemo trende, navpično analizo, kjer izračunavamo deleže posameznih postavk v računovodskih izkazih in analizo s kazalniki.

Rezultate ankete in analize finančnega poslovanja podrobno prikazujem v naslednjih podpoglavjih.

4.1 Analiza reorganizacije na organizacijskem in vsebinskem področju

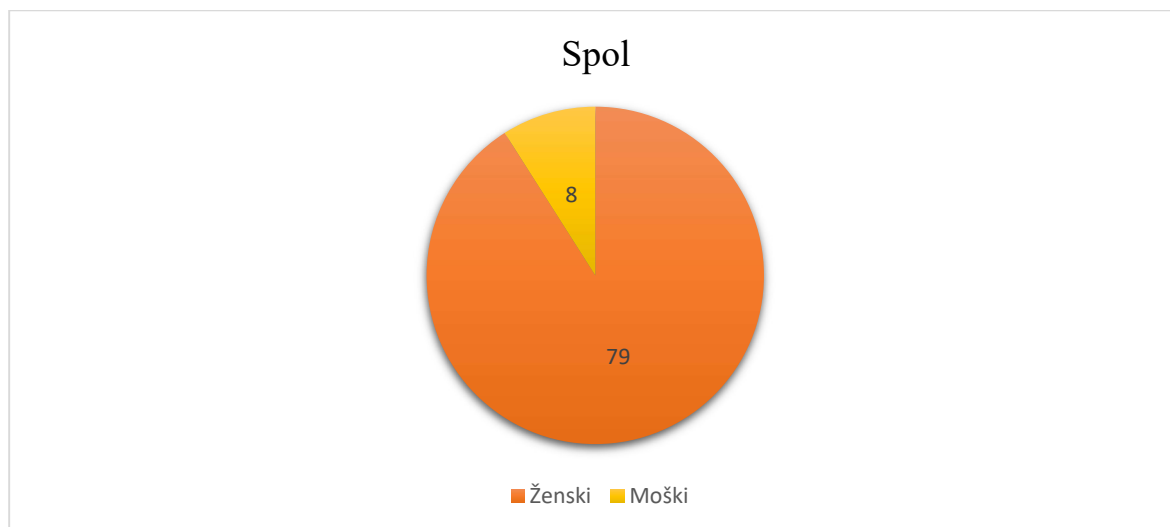
Uspešnost izvedbe reorganizacije centra na organizacijskem in vsebinskem področju sem analizirala na podlagi aplikacije 1KA, ki omogoča spletno anketiranje. Na ta način sem lahko zbrala čim bolj kakovostne anketne podatke ob čim manjši porabi stroškov in drugih sredstev.

Anketa z naslovom Razbremenitev strokovnih delavcev in vrnitev stroke na teren, bližje k ljudem je bila opravljena v februarju in marcu 2020. Anketni vprašalnik je bil 16. 2. 2020 poslan na elektronske naslove 220 strokovnim delavcem in sodelavcem, zaposlenih v službi ZUJPS na območnem centru in na osmih enotah CSD Ljubljana. Na anketo je odgovorilo 125 zaposlenih, uporabnih za raziskavo pa je 95 vprašalnikov oziroma 43 %. Celotna anketa je dodana v prilogi magistrskega dela.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 24 vprašanj, razdeljenih v 7 sklopov, ter vsebuje 5 splošnih vprašanj ter 19 vprašanj na temo razbremenitve strokovnih delavcev. V anketi so zastopani vsi trije tipi anketnih vprašanj. Največ je vprašanj zaprtega tipa, odprtih vprašanj je 3, medtem ko je pol odprtega tipa samo eno vprašanje.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati zbranih 95 uporabno izpolnjenih vprašalnikov. Najprej bom predstavila demografske podatke, ki sem jih zbrala s splošnimi vprašanji. Ti podatki so o spolu, o starosti, o doseženi stopnji izobrazbe, o trenutnem področju dela in na kateri enoti je trenutno zaposlen anketiranec.

Slika 7: Spol sodelujočih oseb v anketi

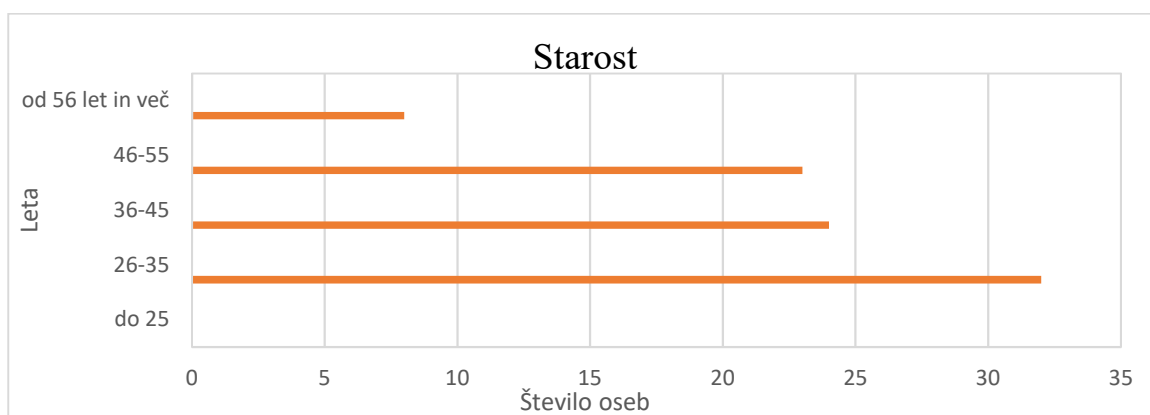


Vir: lastno delo.

V anketi je sodelovalo 79 žensk in 8 moških, 8 oseb podatka o spolu ni želelo razkriti in so ga preskočili. Na sliki 7 je prikazan spol sodelujočih oseb v anketi.

Ko sem anketirance spraševala po starosti, sem jim ponudila pet možnih odgovorov oziroma starostnih skupin. Kot je razvidno iz slike 8 je anketni vprašalnik izpolnilo največje število anketirancev iz druge starostne skupine (26–35), in sicer 32, iz tretje starostne skupine (36–45) ga je izpolnilo 24, za eno število manj ga je izpolnilo iz predzadnje starostne skupine (46–55), samo 8 anketirancev, ki so odgovorili na vprašanje o starosti, pa je bilo starejših od 56 let. 8 anketirancev ni želelo odgovoriti na vprašanje in so ga preskočili.

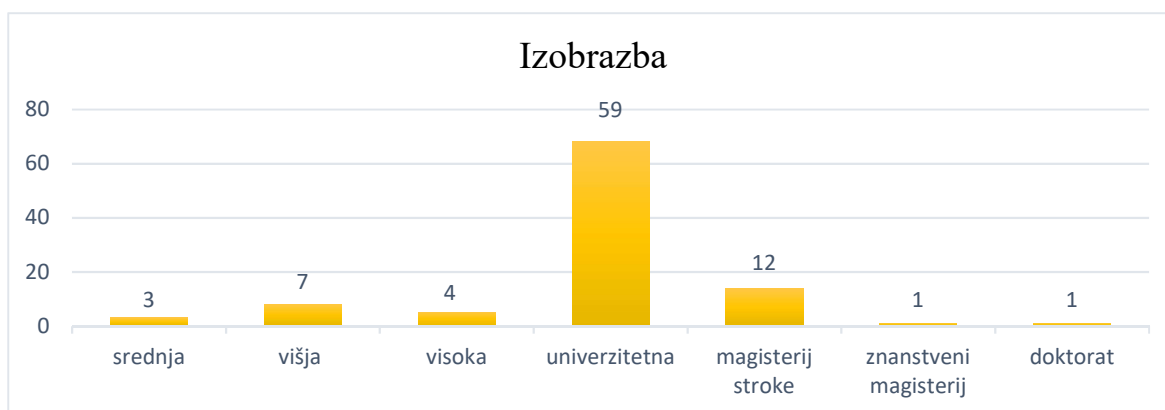
Slika 8: Starost sodelujočih oseb v anketi



Vir: lastno delo.

Pri vprašanju glede dosežene formalne stopnje izobrazbe sem anketirancem ponudila osem kategorij. Kot je razvidno iz spodnje slike 9 ima univerzitetno izobrazbo 59 anketirancev, 12 vprašanih ima magisterij stroke, 7 višjo strokovno izobrazbo, 4 visoko strokovno izobrazbo, 3 pa srednjo izobrazbo. Po en anketiranec imata znanstveni magisterij in doktorat. Specializacije nima nihče.

Slika 9: Stopnja formalno dosežene izobrazbe sodelujočih oseb v anketi



Vir: lastno delo.

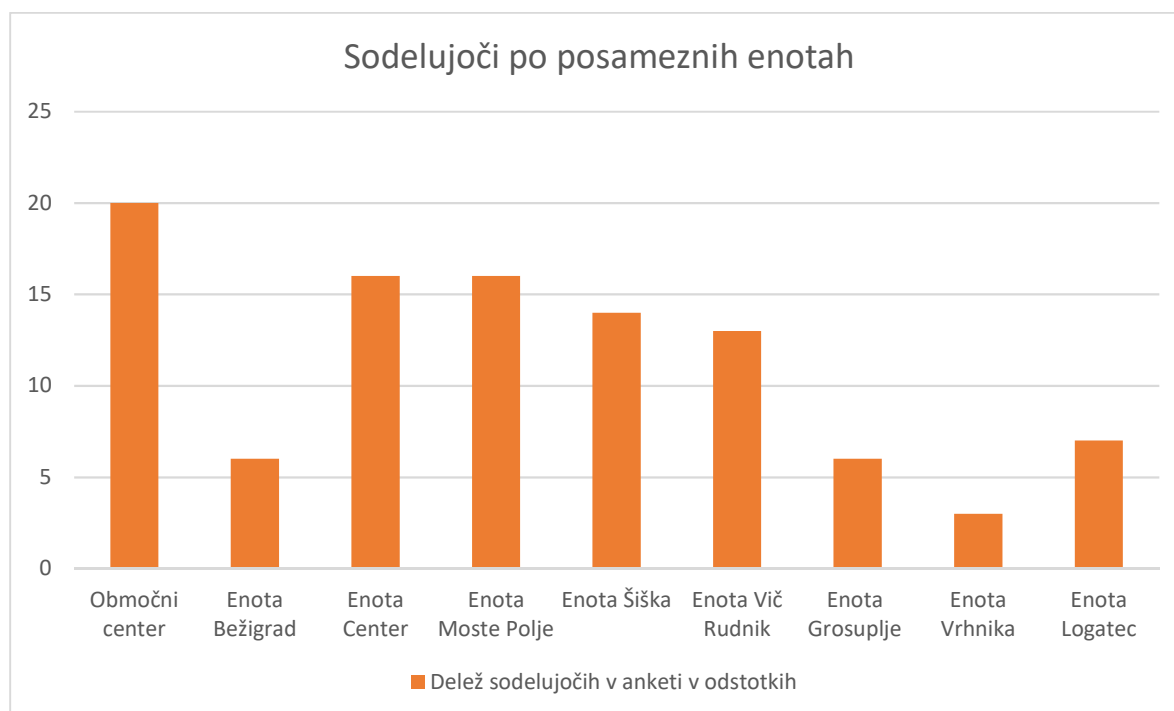
Od ustrezno označenih odgovorov ima največji delež anketiranih univerzitetno izobrazbo, in sicer 68 %, sledi magisterij stroke 14 %, višja strokovna izobrazba 8 % ter visoka strokovna izobrazba 5 %. Tako kot na predhodni dve vprašanji jih tudi na vprašanje o stopnji izobrazbe ni odgovorilo 8 oseb.

Na vprašanje o trenutnem področju dela je odgovorilo 86 anketirancev. Podatki o zaposlitvi na posameznem področju dela so naslednji:

- služba ZUPJS – letne pravice – 9 anketirancev,
- mesečne pravice po ZUPJS/ZSVarPre – 11 anketirancev,
- starševsko varstvo in družinski prejemki – 6 anketirancev,
- javna pooblastila – ostalo – 25 anketirancev,
- socialnovarstvene storitve – 14 anketirancev,
- socialnovarstveni programi – 7 anketirancev,
- drugo (varstvo otrok in mladoletnikov, polivalenca, javna pooblastila in storitve, javna pooblastila in starševsko varstvo, javna dela, pomoč na domu) – 14 anketirancev.

Zadnje vprašanje v sklopu demografskih vprašanj pa se je nanašalo na podatek o enoti, na kateri je trenutno zaposlen anketiranec. Na to vprašanje je odgovorilo le 70 anketirancev, 25 vprašanih oziroma 26 % pa ni želelo razkriti podatka o enoti, na kateri so zaposleni. Na sliki 10 je prikazan delež sodelujočih v anketi po posameznih enotah v odstotkih.

Slika 10: Delež sodelujočih oseb v anketi po posameznih enotah v odstotkih



Vir: lastno delo.

Iz slike 10 vidimo, da je največ anketirancev izpolnilo anketo na območnem centru, sledita enoti Center in Moste - Polje s 16 % vseh anketirancev, nekoliko manj jih je sodelovalo v anketi na enotah Šiška in Vič - Rudnik. Manjši delež od 10 % sodelujočih v anketi beležimo na enotah Logatec, Bežigrad in Grosuplje, najmanj anketirancev pa je izpolnilo anketo na enoti Vrhnika, in sicer samo 3 %.

V nadaljevanju predstavljam odgovore anketirancev na temo razbremenitve strokovnih delavcev. Postavila sem jim 19 vprašanj, razdeljenih v pet sklopov. Ti sklopi so naslednji:

- pomembnost in izvedba reorganizacije,
- obremenjenost strokovnih delavcev,
- neposredno delo z uporabniki,
- kakovostno strokovno delo in
- prednosti, pomanjkljivosti in predlogi za izboljšanje uspešnosti reorganizacije.

Prvi štirje sklopi vprašanj vsebujejo po dve trditvi. Pri vsaki trditvi so morali anketiranci označiti, koliko se strinjajo oziroma ne strinjajo s postavljeno trditvijo. Možni odgovori so sploh se ne strinjam, se strinjam, niti se strinjam niti se ne strinjam, se strinjam in popolnoma se strinjam.

Deleži anketirancev glede na posamezne možne odgovore so prikazani v lestvicah strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo, ki so v prilogi magistrskega dela.

Zadnji sklop vprašanj vključuje tri odprta vprašanja. Pri prvem vprašanju sem anketirance prosila, naj navedejo prednosti, ki jih opažajo pri svojem delu zaradi reorganizacije. Drugo vprašanje se nanaša na pomanjkljivosti in težave, s katerimi se srečujejo na svojem področju dela zaradi reorganizacije. V odgovoru na zadnje vprašanje pa sem želela, da napišejo komentarje in predloge, s katerimi bi lahko prispevali k večji uspešnosti reorganizacije.

Prvi sklop Pomembnost in izvedba reorganizacije sestavljata dve trditvi, in sicer:

1. Reorganizacija je bila ena od pomembnih rešitev za odpravo pomanjkljivosti in šibkosti delovanja prejšnjih CSD.
2. Stroka je bila v zadovoljivi meri vključena v načrt izvedbe reorganizacije.

Na prvo trditev je odgovorilo vseh 95 anketirancev. Kar 44 anketirancev oziroma 47 % je označilo, da se sploh ne strinjajo z navedeno trditvijo, 28 % se jih ne strinja, 19 % pa se jih niti strinja niti ne strinja. S trditvijo se strinja 5 % anketirancev, medtem ko se popolnoma strinja le eden.

Tudi na drugo vprašanje je odgovorilo vseh 95 vprašanih. 76 anketirancev oziroma 80 % je označilo, da se sploh ne strinja oziroma da se ne strinjajo, da je bila stroka v zadovoljivi meri

vključena v izvedbo reorganizacije. 18 % se jih s trditvijo niti strinja niti ne strinja, medtem ko se strinja oziroma popolnoma strinja s postavljeno trditvijo 1 % anketiranih.

Drugi sklop se nanaša na obremenjenost strokovnih delavcev in vključuje dve trditvi:

1. Reorganizacija je omogočila večjo učinkovitost in manjšo obremenjenost strokovnih delavcev z upravno-administrativnimi postopki.
2. Z novimi zaposlitvami strokovnih delavcev (22 novih zaposlitev v letu 2019) se je ublažila kadrovska podhranjenost in velika preobremenjenost strokovnih delavcev.

Na obe trditvi v drugem sklopu je odgovorilo 94 anketirancev. S trditvijo, da je reorganizacija omogočila večjo učinkovitost in manjšo obremenjenost strokovnih delavcev z upravno-administrativnimi postopki, se sploh ne strinja 55 vprašanih oziroma 59 %, ne strinja se 30 anketirancev ali 32 % anketiranih, niti se strinja niti se ne strinja pa 6 vprašanih ali 6 %. Z navedeno trditvijo se strinjata 2 % anketiranih oziroma se popolnoma strinja le eden sodelujoč.

Pri drugem vprašanju so anketiranci morali označiti, koliko se strinjajo s trditvijo, da so nove zaposlitve ublažile kadrovske podhranjenost in preobremenjenost strokovnih delavcev. 50 % oziroma 47 anketirancev se z navedeno trditvijo sploh ni strinjalo, 32 % ali 30 vprašanih se ni strinjalo, 7 % oziroma 7 anketirancev se niti strinja niti ne strinja s trditvijo. Popolnoma se je strinjal 1 % vprašanih, medtem ko se je s trditvijo strinjalo 10 % oziroma 9 vprašanih.

Tretji sklop Neposredno delo z uporabniki je sestavljen iz naslednjih dveh trditev:

1. Z reorganizacijo se je del administrativnih in upravnih postopkov po ZUPJS prenesel iz enot CSD na območni center, tako da imajo enote CSD več časa za neposredno delo z uporabniki.
2. Dokumentarno informacijski sistem Krpan, ki je bil uveden v juniju 2019, je omogočil boljšo sledljivost in spremljanje lastnega dela, prihranil čas zapisovanja in tako prispeval k razbremenitvi delavcev, povečanju učinkovitosti socialnega dela in omogočil več časa za neposredno delo z uporabniki ter terensko delo.

Na tretji sklop vprašanj v zvezi z neposrednim delom z uporabniki je odgovorilo 93 anketirancev, 2 anketiranca sta sklop preskočila. Od tega jih je 41 % označilo odgovor »sploh se ne strinjam«, 31 % pa je označilo »se ne strinjam«. 20 % anketirancev se ni moglo odločiti, ali se s postavljeno trditvijo strinjajo ali ne strinjajo. S trditvijo, da imajo enote CSD po reorganizaciji več časa za neposredno delo z uporabniki zaradi prenosa določenega dela administracije in upravnih postopkov na službo ZUJPS, pa se je strinjalo 7 % respondentov, medtem ko je samo 1 anketiranec označil odgovor »popolnoma se strinjam«.

Na trditev, da je dokumentarno informacijski sistem Krpan prispeval k razbremenitvi delavcev in omogočil več časa za neposredno delo z uporabniki in delo na terenu, se 48 % anketirancev, ki so odgovorili, sploh ni strinjalo, 27 % pa se s trditvijo ni strinjalo. 17 anketirancev oziroma 18 % je označilo odgovor »niti se strinjam niti se ne strinjam«. Kot pri predhodnih vprašanjih se jih je zelo malo strinjalo oziroma popolnoma strinjalo s postavljeno trditvijo, in sicer 6 % oziroma 1 % anketiranih.

Predzadnji sklop vsebuje dve trditvi, s katerima preverjam vpliv reorganizacije na kakovost strokovnega dela, in sicer:

1. Reorganizacija je pripomogla k izboljšanju strokovnega dela, saj je omogočila več interdisciplinarnosti, specializiranosti, skupinskega dela, timskega dela ter manj birokracije.
2. Reorganizacija je približala CSD ljudem, vrnila socialno delo na teren in tako sledila sloganu »Na teren, bližje k ljudem«.

V tem sklopu je označilo svoj odgovor 92 anketirancev. S postavljeno trditvijo, da je reorganizacija pripomogla k izboljšanju strokovnega dela, se sploh ni strinjalo 42 anketirancev oziroma 46 %, »se ne strinjam« je označilo 36 % od 92 anketirancev, medtem ko je odgovor »niti se strinjam niti se ne strinjam« označilo 14 % vprašanih. Z navedeno trditvijo se je strinjalo in popolnoma strinjalo 2 % vprašanih.

Tudi z zadnjo postavljeno trditvijo se sploh ni strinjalo 66 % od 92 anketirancev oziroma 61 vprašanih. Od 92 respondentov jih je 24 % označilo odgovor »se ne strinjam«, 7 % pa »niti se strinjam niti se ne strinjam«. Le 1 anketiranec se je z navedeno trditvijo strinjal oziroma popolnoma strinjal.

Zadnji sklop vprašanj vsebuje naslednja odprta vprašanja:

1. navedite prednosti, ki jih opazate pri svojem delu zaradi reorganizacije,
2. navedite pomanjkljivosti in težave, s katerimi se srečujete na vašem področju dela zaradi reorganizacije,
3. napišite vaše komentarje in predloge, ki bi lahko prispevali k večji uspešnosti reorganizacije.

Na prvo odprto vprašanje glede prednosti, ki jih strokovni delavci opazajo pri svojem delu zaradi reorganizacije, je 55 anketirancev podalo odgovor. Največ vprašanih, to je 37 anketirancev oziroma 67 %, meni, da pri svojem delu ne opazajo nobenih prednosti zaradi reorganizacije, kvečjemu slabosti, kot so povečanje administrativnega dela, povečanje stresa, manj stika s strankami in zmanjšanje kvalitete dela. V nadaljevanju podajam nekaj odgovorov, ki so jih anketiranci navedli kot prednosti, ki so jih zaznali pri svojem delu:

- ni treba tiskati dokumentov;
- več povezovanja z drugimi strokovnimi delavci;
- prednosti so skupno računovodstvo, kadrovska služba;
- več časa namenjenemu reševanju odločb, ker strokovni delavci nimamo ves čas strank;
- prednost so določena dežurstva za čas uradnih ur, strank ne sprejemamo v pisarne;
- boljša organizacija (sploh ZUPJS);
- boljša sledljivost dokumentacije, lažji izpis odločb, preglednost nad zadevami;
- jasnejša struktura (od zgoraj navzdol, poročanje, prenašanje informacij itn.),
- prednosti so v teoriji v tem, da je določena količina dela prenesena iz enot na CSD – v praksi se to ne kaže, ker so nastopili prej neobstoječi problemi, ki dejansko povečujejo količino dela;
- skupna izobraževanja, možnost izobraževanja znotraj CSD;
- doslednost dokumentarnega gradiva, povezovanje z drugimi enotami, poenotenje dela;
- elektronski sistem vodenja gradiv – spisi se (vsaj upam) ne bodo mogli več izgubiti, preprostejše nadomeščanje, možnost preprostega tiskanja celega spisa ob npr. odstopu inšpekciji, v koraku s sodobnim časom;
- stranke, ki so upravičene zgolj do otroškega dodatka in subvencije vrtca, se obravnavajo v posebni službi (ZUPJS);
- stranke, ki so materialno ogrožene in imajo družino, pa so obravnavane na enotah, kar pomeni tudi več časa zanje in strokovno delo z njimi;
- samo na področju ZUPJS-a so se strokovni delavci malce razbremenili;
- večja specializiranost, več posvetovanja med enotami, delitev znanja in izkušenj; povezovanje, mreženje, večja struktura dela, krepitev stroke;
- več skoncentriranega znanja o področju na enem mestu.

Pri drugem odprtem vprašanju jih je več kot polovica, to je 29 anketirancev od vseh 55 zabeleženih odgovorov, kot pomanjkljivost oziroma težave, s katerimi se srečujejo na svojem področju dela, navedla več administrativnega dela, večja obremenjenost, manj časa za delo z uporabniki, manj prisotnosti v lokalnem okolju, premalo terena in dodatna obremenitev z informacijskim sistemom Krpan. Med pomembnimi odgovori, ki kažejo na pomanjkljivosti reorganizacije oziroma težave, s katerimi se pri svojem delu srečujejo strokovni delavci, so naslednji:

- slabši prenos informacij, beleženje dela v dva različna sistema (Krpan in BSP);
- CSD Ljubljana je prevelik, pokriva preveliko območje;
- povečana centralizacija;
- vse storitve centra za občane bi morale ostati na enotah centra, tudi pravice ZUPJS zaradi lažje obravnave strank, pristnejšega stika s strankami, dostopnejših informacij;
- kadrovska podhranjenost strokovnih delavcev;
- izčrpanost strokovnih delavcev zaradi prevelikega števila strank in odločb v kritičnih mesecih (avgust, september);

- premalo poudarka na krepitvi stroke socialnega dela;
- podaljšale so se poti odločanja, odgovornosti, vpliva;
- nova ureditev službe, ki je odraz centraliziranja, birokratiziranja in avtoritarizma v družbi;
- centri za socialno delo so z reorganizacijo vedno manj strokovne službe in vedno bolj socialni uradi;
- več birokracije okrog dovolilnic, terenov, potnih nalogov, urejanja zadev s kadrovsko službo in računovodstvom;
- vsi procesi so dolgotrajnejši kot pred reorganizacijo, ko so se zadeve uredile v »hiši« v nekaj minutah;
- oddaljenost od drugih področij, premajhna povezanost, prepozne informacije;
- nedorečena pristojnost, velika izguba časa s posredovanjem napačno vloženi vlog med posameznimi enotami;
- manjša strokovna avtonomija pomočnikov direktorjev in zato zelo omejena možnost uvajanja novih praks v strokovno delo;
- ukinitvev strokovnih svetov, kjer so sodelovali vsi strokovni delavci;
- odtujeno vodstvo;
- predvideni mobilni strokovni timi na regijski ravni niso zaživel.

Komentarje in predloge, ki bi lahko prispevali k večji uspešnosti reorganizacije, je podalo 49 anketirancev. Največ jih vidi napredek k uspešnosti reorganizacije z zaposlitvijo večjega števila strokovnih delavcev, ki bi morali opravljati strokovno delo tudi na terenu in ne samo v pisarnah, ter z zmanjšanjem administrativnega dela. Predvsem bi moral biti informacijski sistem Krpan kompatibilen s programom ISCS2, ki ga strokovni delavci uporabljajo pri svojem delu. Veliko vprašanih meni, da bi se moral CSD Ljubljana razdeliti na dva ali tri regijske centre oziroma da se enote, ki so izven Ljubljane (Vrhnika, Grosuplje, Logatec), odcepijo. Na ta način bi bil CSD Ljubljana bolj primerljiv z ostalimi regijskimi centri. Nekaj pa jih meni, da bi bilo bolje, da se zadeva vrne v prvotno stanje, ker je do reorganizacije prišlo brez predhodnih analiz in že v osnovi ni bila namenjena strokovni prenovi centrov. Za CSD Ljubljana in druge večje centre bi to pomenilo, da bi delo postalo spet pregledno in usklajeno, kar po njihovem mnenju trenutno ni. V nadaljevanju podajam še nekaj predlaganih izboljšav:

- ustanovitev profila koordinator za varstvo družine kot osnove profila reorganizacije, ki je šla skoraj vzporedno z uveljavitvijo družinskega zakonika, na ta način krepitev stroke socialnega dela skozi uvedbo družinskega zakonika, hkrati bi potekala tudi diferenciacija različnih nalog na področju varstva otrok in družine (kar je sicer osnovna naloga centrov), okrepitev kadra na področju družine, okrepitev kadra za delo z osebami s težavami v duševnem zdravju, sodelovanje s FSD pri krepitvi jezika socialnega dela (uporaba socialnodelavske terminologije v stiku z zunanjimi institucijami), popolna ločitev socialnih transferjev od strokovnega socialnega dela;

- večja vključenost stroke iz socialnega dela in večja teža na mnenju stroke;
- sodelovanje programerjev s strokovnimi delavci;
- mobilna služba;
- ustanovitev regijskih družinskih centrov, kjer bi delali na krepitvi področja varstva otrok in družine, ki je osnovno področje centrov ter krepitev socialnovarstvene storitve pomoči družini za dom v okviru teh družinskih centrov;
- razvijanja stroke na socialnih klubih;
- povečanje možnosti vključitve javnih delavcev;
- večja možnost pogodbenih izobraževanj (kjer bi strokovni delavec participiral pri stroškovni udeležbi, če bi v obračunskem obdobju porabil predvidena sredstva, ki jih ima na voljo);
- več tehničnega osebja, saj Krpan omogoča preglednejše dokumentiranje, vendar to zahteva tudi dodaten čas in dodatno tehnično osebje.

Poleg mnenja strokovnih delavcev glede izvedbe reorganizacije me je zanimalo tudi mnenje pomočnikov direktorjev, zato sem vsem osim poslala anketne vprašalnike s šestimi vprašanji. Vrnjenih in v celoti izpolnjenih sem dobila pet vprašalnikov. Anketni vprašalnik je v celoti podan v prilogi magistrskega dela.

Na prvo vprašanje, ali menijo, da so bile z reorganizacijo odpravljene šibkosti v organizaciji dela in na strokovnem področju, kot so prevelika razdrobljenost CSD, po velikosti neprimerljivi centri, pomanjkanje specialistov v manjših centrih ipd., večina meni, da so bile z reorganizacijo omenjene šibkosti odpravljene le deloma. Praksa in postopki na določenih področjih so se precej razlikovali in imeli smo 62 različnih praks, kar ni bilo dobro ne za stranke ne za državo. Vsaj na ravni posameznega CSD se je to poenotilo oziroma začelo delati na tem, saj je to dolgotrajen proces, ki bo trajal leta. Manjši centri z manj specialisti in tudi manjšim krogom strokovnih znanj so pridobili največ. Vendar pa zopet obstajajo razlike med novoustanovljenimi 16 CSD, ki so po velikosti in po s tem povezanimi značilnostmi spet preveč različni, da bi bilo mogoče poenotenje na ravni države. Strinjajo se, da je bila izvedena prva faza reorganizacije, to je reorganizacija organizacijske strukture, ki strokovnih vsebin ni obravnavala. Mnenje enega od pomočnikov direktorja je tudi, da navedene šibkosti niso bile odpravljene, ker je bil sistem nedomišljen, nedodelan, popolnoma prepuščen ustvarjanju centrom, poleg tega pa je manjkala glavna tema reorganizacije »informativni izračun«, za katerega se na MDDSZ niso odločili. Z novimi zaposlitvami niso dobili novih strokovnih delavcev, ampak so zaposlili tehnično osebje za »štancanje« odločb, ki bi jih naredil sam informacijski sistem, če bi obstajal. Zaradi reorganizacije je v stiski strokovno delo, poleg tega se pojavlja izgorelost zaradi konstantnih sprememb in nadurnega dela.

Večina pomočnikov direktorja je menila enako tudi pri drugem vprašanju glede vključenosti socialne stroke v proces reorganizacije. Dejali so, da socialna stroka ni bila v zadovoljivi meri vključena v proces, kajti reorganizacija ni izhajala iz njihovih potreb. Treba bi bilo

analizirati trenutno stanje na strokovnem področju, ugotoviti, kaj je dobro in kje so pomanjkljivosti ter na podlagi tega oblikovati cilje, strategijo in konkretne postopke, kako jih doseči. Organizacijska struktura bi morala biti oblikovana na podlagi ciljev, kaj spremeniti pri strokovnem delu, ne pa obratno, da se stroka prilagaja organizaciji. Je pa podano tudi mnenje, da je bila stroka preko skupnosti centrov za socialno delo vključena v proces reorganizacije, vendar pa je sam proces dolgotrajen in da bo za končne učinke treba še počakati.

Na vprašanje, ali opažajo, da imajo strokovni delavci po reorganizaciji manj administrativnega dela in več časa za uporabnike in terensko delo, menijo, da več časa za uporabnike in terensko delo ni in da je slogan reorganizacije »Na teren, bližje k ljudem« ostal le na papirju. Informativni izračun pravic ZUPJS, če bi bil takrat realiziran, bi verjetno zmanjšal delež administrativnih opravil. Vsaj na področju pravic iz javnih sredstev je ustanovitev službe ZUPJS dejansko omogočila, da se strokovni delavci na enotah lahko bolj posvetijo prejemnikom denarnih pomoči, varstvenih dodatkov. So pa na obremenjenost z administrativnimi postopki najbolj vplivale spremembe zakonodaje in nalaganje novih nalog in postopkov ter vpeljava dokumentarno informacijskega sistema Krpan.

Izkušnje pomočnikov direktorjev z dokumentarno informacijskim sistemom Krpan so dobre. Prihranil jim je delo s podpisovanjem odločb in drugih dokumentov, prav tako omogoča hitrejše pregledovanje spisovne dokumentacije. Strokovnim delavcem in drugim pa povzroča več dela zaradi elektronske priprave dokumentov, saj priprava dokumentov traja več časa kot prej. Delo z administracijo se je povečalo tudi za trikrat, kar pomeni, da se strokovni delavci manj ukvarjajo z vsebino in uporabniki. Je pa spremljanje lastnega dela pri strokovnih delavcih, ki so osvojili delo z novo aplikacijo, lažje. Dejstvo je tudi, da brez elektronskega dokumentarnega sistema ne bi več mogli delati, kajti po njihovem mnenju so bili CSD informacijsko v kameni dobi, pa tudi Slovenija precej zaostaja za ostalimi državami glede digitalizacije poslovanja. Dober vzor bi nam lahko bila Estonija, s katero smo v marsičem primerljivi, žal pa ne v informacijskem sistemu. Sicer pa bi bilo treba Krpana izboljšati, nadgraditi in povezati z ostalimi bazami, ne pa da je treba podatke vnašati v tri različne baze.

V predzadnjem vprašanju me je zanimalo, v čem in kje vidijo koristi in prednosti reorganizacije z vidika uporabnikov. Večina jih vidi le v tem, da uporabnikom ni treba oddajati novih vlog za priznanje pravic, če bi prišlo do spremembe. Eden od pomočnikov direktorjev pa vidi kot prednost za uporabnike to, da se je do določene mere poenotila praksa, delijo se izkušnje in primeri dobre prakse, kot so skupni aktivni na CSD Ljubljana, možnost specifičnih profilov, npr. če jih na eni enoti ni dovolj, se lahko vključijo tudi z druge enote. Tudi ustanovitev službe ZUPJS je dobra rešitev, saj imajo strokovni delavci, ki delajo na pravicah iz javnih sredstev, več časa za uporabnike in tako lahko zagotovijo, da dobijo pravočasno nakazila, gredo tudi večkrat na teren preverjat dejansko stanje, kar je pozitivna sprememba v primerjavi s prej.

Glede zadnjega vprašanja, kako ocenjujejo reorganizacijo CSD Ljubljana in ali je upravičila slogan »Na teren, bližje k ljudem«, vsi pomočniki menijo, da ga ni. Reorganizacija je potekala v veliki meri neodvisno od želja in potreb enot, vendar v okviru možnosti, ki so bile na razpolago. Velik zalogaj v kratkem času, velik izziv ob obstoječih virih, ki so bili na razpolago. Utopično bi bilo pričakovati, da bo sama organizacijska sprememba kar koli spremenila. Edino področje, kjer bi do določene mere lahko rekli, da imajo zaposleni več časa za uporabnike, so pravice iz javnih sredstev. S tem ko je bila ustanovljena služba ZUPJS, se je glavnina upravnno-administrativnega dela preusmerila k njim, strokovni delavci na enotah pa imajo več časa za uporabnike, lahko se jim bolj posvetijo in tudi pogosteje odhajajo na teren. Da bi tudi ostali strokovni delavci naklonili več časa za strokovno delo z uporabniki, kot so ga pred reorganizacijo, bi nujno morali zagotoviti dovolj kadra. Brez dodatnih zaposlitev ni mogoče pričakovati izboljšanja dela, saj trenutno strokovni delavci zaradi prevelikega obsega dela komaj zadovoljujejo minimalne standarde obravnave.

4.2 Analiza reorganizacije na finančno-računovodskem področju

Empirični del magistrskega dela vključuje tudi predstavitev reorganizacije centra na finančno-računovodskem področju. Finančno-računovodski vidik reorganizacije bom prikazala s pomočjo analize uspešnosti poslovanja centra, ki jo bom izvedla na podlagi finančne analize računovodskih izkazov, ki so najpomembnejši vir računovodskih informacij o poslovanju organizacije. Temeljna računovodska izkaza javnih zavodov sta bilanca stanja in izkaz prihodkov in odhodkov.

Analiza podatkov v računovodskih izkazih nam služi za odkrivanje morebitnih pomanjkljivosti v učinkovitosti, gospodarnosti in uspešnosti poslovanja organizacij, prav tako pa tudi v plačilni sposobnosti organizacij ter v stanjih in spremembah njihovih sredstev in virov sredstev (Koletnik, 2006).

Pri analiziranju računovodskih izkazov se največkrat uporabljajo tri metode, in sicer analiza računovodskih izkazov v času, navpična analiza in analiza s kazalniki (Hočevar, Zaman & Petrovič, 2008).

Analiziranje računovodskih izkazov v času je vodoravna analiza, pri kateri ugotavljamo, kako se v času gibljejo posamezne postavke v računovodskih izkazih. Osnova za to analizo so postavke iz prejšnjega obdobja, ki jih primerjamo s postavkami zadnjega leta. Informacije ki jih dobimo s to vrsto analize, so informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti posameznih postavk. Te informacije so potrebne za ugotovitev, ali se je poslovanje organizacije v tem obdobju izboljšalo ali poslabšalo in na katerih področjih poslovanja so potrebne spremembe. Najpomembnejše orodje pri analizi v času so indeksi (Zaman, Hočevar & Igličar, 2007).

Z navpično analizo ali analizo strukturnih deležev računovodskih izkazov pa proučujemo pomembnost sprememb in smer sprememb. Pri tej vrsti analize se postavke v računovodskih izkazih prikazujejo kot relativni deleži glede na izbrano celoto. Največja prednost te analize je, da nam omogoča primerjavo med podjetji v isti gospodarski panogi, saj se z relativnimi deleži izniči razlika v velikosti teh podjetij.

Najbolj razširjena metoda analiziranja računovodskih izkazov pa je analiza s kazalniki, ki nam omogoča jasnost in razumljivost informacij o poslovanju ter primerljivost s preteklimi rezultati ali konkurenčnimi podjetji v isti panogi oziroma s celotno panogo, v kateri podjetje deluje. Kazalnik je relativno število, ki ga dobimo s primerjavo dveh velikosti. Ima spoznavno moč, ki omogoča oblikovanje sodbe o poslovanju. Opremljen je lahko kot indeks, koeficient ali delež (stopnja udeležbe) in temelji na računovodskih podatkih (Zadravec, 1997).

Računovodske izkaze centra bom analizirala z vidika vseh treh metod, to je z analizo v času, z navpično analizo ter analizo s kazalniki. Primerjala bom podatke iz bilance stanja in izkaza prihodkov in odhodkov centra za leto 2019 s podatki iz bilance stanja in izkaza prihodkov in odhodkov vseh osmih spojenih centrov za leto 2017.

4.2.1 Analiza bilance stanja

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, v katerem je pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov ob koncu obračunskega obdobja (Turk in drugi, 1999). Je statični računovodski izkaz, kar pomeni, da prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev na določen dan. Bilanca stanja ima aktivno stran, ki prikazuje sredstva, in pasivno stran, na kateri so prikazane obveznosti do virov sredstev. Obe strani bilance stanja morata vedno biti v ravnotežju (Koletnik, 2006).

Bilanca stanja prikazuje premoženje, s katerim organizacija razpolaga na določen dan, in vire financiranja, s katerimi organizacija financira to premoženje. Torej nam kaže finančni položaj organizacije na določen dan (Zaman, Hočevar & Igličar, 2007).

Z analizo bilance v času bomo ugotavljali, kako se v času gibljejo njene posamezne postavke. Torej bomo ugotavljali vrednostni znesek razlike in odstotek spremembe posamezne postavke, pri čemer primerjamo postavke v prejšnjem obdobju s postavkami zadnjega leta.

Osnova za analizo bilance stanja centra so podatki o posameznih postavkah bilance stanja vseh spojenih centrov na dan 31. 12. 2017 s podatki o posameznih postavkah bilance stanja centra na dan 31. 12. 2019.

Tabela 5: Postavke iz bilance stanja na dan 31. 12. 2019 in 31. 12. 2017 in izračun indeksa 2019/2017

Naziv skupine kontov	Leto 2019	Leto 2017	Indeks 2019/2017
SREDSTVA			
A.) Dolgoročna sredstva in sredstva v upravljanju	2.412.271	2.445.381	98,65
Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	375.594	324.435	115,77
Popravek vrednosti neopredmetenih sredstev	261.186	215.450	121,23
Nepremičnine	2.324.316	2.483.770	93,58
Popravek nepremičnin	480.157	340.553	140,99
Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	2.149.438	1.744.030	123,25
Popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev	1.696.832	1.550.851	109,41
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	1.098	0	0
B.) Kratkoročna sredstva, razen zalog in AČR	1.513.171	1.239.333	122,10
Denarna sredstva v blagajni in takoj vnovčljive vrednostnice	0	2.239	0
Dobroimetje pri bankah in drugih finančnih ustanovah	551.860	380.294	145,11
Kratkoročne terjatve do kupcev	6.981	12.968	53,84
Dani predujmi in varščine	3.250	1.473	220,64
Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	844.773	788.682	107,11
Druge kratkoročne terjatve	100.123	48.682	205,67
Aktivne časovne razmejitev	6.184	4.995	123,80
AKTIVA SKUPAJ	3.925.442	3.684.714	106,53
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV			
D.) Kratkoročne obveznosti in PČR	1.128.556	980.614	115,09
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	635.917	534.625	118,95
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	253.956	195.942	129,61
Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	135.579	131.377	103,20
Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	8.507	14.232	59,77
Pasivne časovne razmejitev	94.597	104.438	90,58
E.) Lastni viri in dolgoročne obveznosti	2.796.886	2.704.100	103,43
Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	16.529	23.178	71,31
Obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	2.420.742	2.482.409	97,52
Presežek prihodkov nad odhodki	359.615	198.513	181,15
PASIVA SKUPAJ	3.925.442	3.684.714	106,53

Vir: Center za socialno delo Ljubljana (2020) in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2018a).

Iz tabele 5 vidimo, da so se dolgoročna sredstva in sredstva v upravljanju v letu 2019 znižala za 1,35 % v primerjavi z letom 2017. Nabavna vrednost opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev se je v letu 2019 povečala zaradi brezplačne pridobitve računalniške opreme na podlagi sklepa s strani MDDSZ in nakupa osnovnih sredstev ter drobnega inventarja iz sredstev za nadomeščanje osnovnih sredstev, sredstev poslovnega izida, donacij in prispevkov uporabnikov. V primerjavi z letom 2017 se je povečala vrednost popravka vrednosti opredmetenih in neopredmetenih sredstev zaradi višje obračunane amortizacije. V letu 2019 je bilo nabavljenih več novih osnovnih sredstev in drobnega inventarja, amortizacija slednjega se 100-odstotno knjiži v breme obveznosti za sredstva prejeta v upravljanje. Med dolgoročnimi terjatvami pa center v letu 2019 izkazuje vplačila in porabo sredstev rezervnega sklada za poslovni prostor in stanovanje, katerih lastnik je.

Kratkoročna sredstva so se v letu 2019 zvišala za 22,10 % v primerjavi z letom 2017. Med kratkoročnimi sredstvi so se najbolj povečala sredstva za dane predujme in varščine, kjer gre za nakazilo predujmov okrajnemu in okrožnemu sodišču za izdelavo izvedenskih mnenj kliničnih psihologov ob razvezah zakonskih zvez in razhodu izven zakonskih zvez ter na področju spolne zlorabe otrok. Druge kratkoročne terjatve so se povečale za 105,67 % in se nanašajo na terjatve do Zavoda za zdravstveno zavarovanje (v nadaljevanju ZZZS) iz naslova refundacij. Število zaposlenih se je v letu 2019 v primerjavi z letom 2017 povečalo za 9,10 %, posledično so se povečale terjatve do ZZZS zaradi refundacij nadomestil za začasno odsotnost z dela. Na povečanje omenjenih terjatev je pomembno vplivalo povečanje obsega dela strokovnih delavcev kot tudi administrativno tehničnega kadra v letu 2019 zaradi izvedene reorganizacije, ki je imelo za posledico izgorelost zaposlenih. Za 7,11 % so se povečale tudi kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN, medtem ko so se aktivne časovne razmejitve povečale za 23,80 % na račun odloženih stroškov za plačilo določenih stroškov (npr. strokovna literatura, vinjeta) in zaradi oblikovanja kratkoročnih časovnih razmejitev za več oblik zavarovanja (zavarovanje odgovornosti, avtomobilsko zavarovanje, zavarovanje opreme ipd.). Drastično pa so se znižale terjatve do kupcev, le-te so se v primerjavi s stanjem na zadnji dan leta 2017 zmanjšale za 46,16 %. Na zmanjšanje terjatev do kupcev je vplivalo postopno prenehanje opravljanje storitev pomoči na domu v letu 2019, ki jo je izvajala enota Vič - Rudnik za pet občin. V bilanci stanja za leto 2019 tudi ni izkazanih denarnih sredstev v blagajni, kajti center ni odprl gotovinskega računa pri banki za gotovinsko poslovanje, kot so ga imeli vsi prejšnji spojeni centri.

Med obveznostmi do virov sredstev so se najbolj povečale kratkoročne obveznosti. Kratkoročne obveznosti do zaposlenih so se v letu 2019 povečale za 18,59 % zaradi večjega števila zaposlenih. Večji porast se beleži tudi pri obveznostih do dobaviteljev, in sicer so se zaradi reorganizacije določeni stroški povečali oziroma jih prej ni bilo, kot so npr. najem novih poslovnih prostorov za območni center in vsi stroški, povezani s tem najemom. Na povečanje obveznosti do dobaviteljev so imele vpliv tudi nabave osnovnih sredstev in drobnega inventarja v decembru 2019. Za 40,23 % so se zmanjšale kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN, predvsem na račun prenosa opravljanja storitev družbeno koristnega

dela na službo probacije, in sicer kot načina izvršitve kazni zapora ali denarne kazni ter hišnega zapora na podlagi sodne odločbe po kazenskem zakoniku, ki deluje v okviru ministrstva za pravosodje. Konec leta 2019 so manjše tudi pasivne časovne razmejitve, ki se nanašajo na izvajanje različnih socialnovarstvenih programov. Zmanjšale so se za 9,42 %. Gre predvsem za prihodke iz naslova prejetih donacij za izvajanje programov, prispevkov uporabnikov za plačilo storitev (bivanje v materinskem domu in zavetišču za brezdomce), prihodkov iz občinskih sredstev, ki niso bili porabljeni v letu 2019 in so se zato oblikovali kratkoročno odloženi prihodki, ki se bodo porabljali za izvajanje programov v letu 2020. Sredstva pasivnih časovnih razmejitev se zmanjšujejo, ker sredstva, pridobljena s strani ministrstva in občin za izvajanje določenih programov socialnega varstva, ne zadoščajo za pokritje njihovih tekočih stroškov in odhodkov.

Lastni viri in dolgoročne obveznosti so se leta 2019 v primerjavi z letom 2017 povečali za 3,43 %. Na povečanje je imel največji vpliv ustvarjeni presežek prihodkov nad odhodki, ki je za leto 2019 večji za 81,15 % od ustvarjenega presežka prihodkov za leto 2017. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve in obveznosti za opredmetena in neopredmetena sredstva so se v primerjavi z letom 2017 zmanjšale. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve predstavljajo sredstva za nadomeščanje osnovnih sredstev iz naslova donacij. Obveznosti za opredmetena in neopredmetena sredstva so manjša za 2,48 %. V letu 2019 so se obveznosti za prejeta sredstva v upravljanje povečale, in sicer za prejeta sredstva za nadomeščanje osnovnih sredstev s strani MDDSZ, za sredstva poslovnega izida iz preteklih let za nakup osnovnih sredstev po sklepu MDDSZ kot tudi zaradi nabav osnovnih sredstev in drobnega inventarja iz sredstev občin in prispevkov uporabnikov. Vendar pa so se obveznosti za opredmetena in neopredmetena sredstva v letu 2019 zmanjšale za obračunano amortizacijo, ki se pokriva v breme obveznosti za sredstva, prejeta v upravljanje in za popravek odpisa drobnega inventarja, ki pa sta bila v primerjavi z letom 2017 knjižena v višjem znesku zaradi večjih nabav, kar je imelo za posledico zmanjšanje teh obveznosti.

Pri navpični analizi bilance stanja se postavke prikazujejo kot relativni deleži glede na izbrano celoto (Zaman, Hočevnar & Igljčar, 2007). Takšna analiza bilance stanja prikaže relativne deleže posameznih vrst sredstev in obveznosti do virov sredstev.

Iz tabele 6 je razvidno, da glavnino sredstev predstavljajo dolgoročna sredstva in sredstva v upravljanju. Relativni delež le-teh v letu 2019 znaša 61 %, v letu 2017 pa je znašal 66 %. Najpomembnejša sredstva so nepremičnine ter oprema in druga opredmetena sredstva. Delež dolgoročnih sredstev in sredstev v upravljanju se je v letu 2019 v primerjavi z letom 2017 zmanjšal za 5 %. To je posledica dejstva, da je bila vrednost odpisa osnovnih sredstev oziroma obračunane amortizacije večja od novih vlaganj, hkrati pa v letu 2019 beležimo večje izločitve osnovnih sredstev in drobnega inventarja zaradi novih sredstev, prejetih v upravljanje na podlagi sklepa MDDSZ.

Tabela 6: Postavke iz bilance stanja na dan 31. 12. 2019 in 31. 12. 2017 in izračun strukture

Naziv skupine kontov	Leto 2019	Leto 2017	Struktura 2019 v %	Struktura 2017 v %
SREDSTVA				
A.) Dolgoročna sredstva in sredstva v upravljanju	2.412.271	2.445.381	61	66
Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	375.594	324.435	10	9
Popravek vrednosti neopredmetenih sredstev	261.186	215.450	7	6
Nepremičnine	2.324.316	2.483.770	59	67
Popravek nepremičnin	480.157	340.553	12	9
Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	2.149.438	1.744.030	55	47
Popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev	1.696.832	1.550.851	43	42
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	1.098	0	0	0
B.) Kratkoročna sredstva, razen zalog in AČR	1.513.171	1.239.333	39	34
Denarna sredstva v blagajni in takoj vnovčljive vrednostnice	0	2.239	0	0
Dobroimetje pri bankah in drugih finančnih ustanovah	551.860	380.294	14	10
Kratkoročne terjatve do kupcev	6.981	12.968	0	0
Dani predujmi in varščine	3.250	1.473	0	0
Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	844.773	788.682	22	21
Druge kratkoročne terjatve	100.123	48.682	3	1
Aktivne časovne razmejitev	6.184	4.995	0	0
AKTIVA SKUPAJ	3.925.442	3.684.714	100 %	100 %
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV				
D.) Kratkoročne obveznosti in PČR	1.128.556	980.614	29	27
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	635.917	534.625	16	15
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	253.956	195.942	6	5
Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	135.579	131.377	3	4
Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	8.507	14.232	0	0
Pasivne časovne razmejitev	94.597	104.438	2	3
E.) Lastni viri in dolgoročne obveznosti	2.796.886	2.704.100	71	73
Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	16.529	23.178	0	1
Obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	2.420.742	2.482.409	62	67
Presežek prihodkov nad odhodki	359.615	198.513	9	5
PASIVA SKUPAJ	3.925.442	3.684.714	100 %	100 %

Vir: Center za socialno delo Ljubljana (2020) in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2018a).

Delež kratkoročnih sredstev v vseh sredstvih je 39 %. Med kratkoročnimi sredstvi največji delež izkazujejo kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN in denarna sredstva pri UJP Ljubljana. Na kratkoročnih terjativah so knjiženi zahtevki do MDDSZ in občin za izvajanje redne dejavnosti, različnih programov socialnega varstva, javnih del in usposabljanja na delovnem mestu, izvrševanje dela v splošno korist in izvedeniška mnenja. Relativni delež v letu 2019 znaša 22 % in je le za 1 % večji od leta 2017.

Obveznosti do virov sredstev sestavljajo kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve ter lastni viri in sredstva v upravljanju. Delež kratkoročnih obveznosti in pasivnih časovnih razmejitev v vseh sredstvih je 29 % in je za 2 % višji od leta 2017. Med kratkoročnimi obveznostmi izstopajo kratkoročne obveznosti do zaposlenih, med lastnimi viri in dolgoročnimi obveznostmi pa obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva, ki predstavljajo v letu 2019 71-odstotni delež v vseh obveznostih do virov sredstev. Obveznosti za neopredmetena in opredmetena sredstva so se v primerjavi z letom 2017 zmanjšale zaradi obračunane amortizacije, ki predstavlja večji delež zmanjšanja zaradi brezplačne pridobitve večjega števila osnovnih sredstev in drobnega inventarja s strani MDDSZ in zaradi izločitve sredstev zaradi tehnološke zastarelosti in neuporabnosti.

V nadaljevanju bom predstavila nekaj finančnih kazalnikov, s katerimi lahko analiziramo bilanco stanja za notranje namene, pri čemer upoštevamo posebnosti poslovanja zavodov. Izračuni finančnih kazalnikov so predstavljeni v prilogi.

Pri kazalnikih financiranja izhajamo iz podatkov na pasivni strani bilance. Ti kazalniki vsebinsko opredeljujejo razmerja med obveznostmi do virov sredstev. Z njimi ugotavljamo strukturo financiranja sredstev, hkrati pa izražajo stopnjo finančne neodvisnosti organizacije (Zadravec, 1997).

Javni zavodi v bilanci stanja izkazujejo sredstva, ki so jih prejeli v upravljanje od ustanovitelja. Ta sredstva se v bilanci stanja prikazujejo med dolgoročnimi obveznostmi.

Za potrebe analize bilance stanja sem uporabila naslednje kazalnike financiranja: kazalnik dolžniškega financiranja, kazalnik dolgoročnega financiranja in kazalnik kratkoročnega financiranja.

Kazalnik dolžniškega financiranja prikazuje udeležbo vseh dolgov v celotnih obveznostih do virov sredstev. Kot dolgove je treba upoštevati stanje vseh postavk na pasivni strani bilance stanja, razen dolgoročnih in kratkoročnih pasivnih časovnih razmejitev ter kapitala, ker v danem trenutku še niso obveznosti (Turk in drugi, 1999).

Kazalnik nam torej pove, kolikšen je delež vseh dolgov v obveznostih do virov sredstev. Za leto 2019 je delež vseh dolgov v celotnih obveznostih znašal 0,24, v letu 2019 pa se je povečal na 0,26. Porast deleža gre predvsem na račun višje vrednosti kratkoročnih

obveznosti do zaposlenih in kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev. V našem primeru je delež dolgov v obveznostih do virov sredstev nizek in ne predstavlja večjega bremena pri poslovanju.

Kazalnik dolgoročnega financiranja prikazuje delež trajnega in dolgoročnega financiranja v obveznostih do virov sredstev (Mayr, 2007). Te vire opredeljujemo kot kakovostne vire financiranja, saj načeloma vplivajo na večjo varnost poslovanja. Kot dolgoročne dolgove štejemo dolgove, ki bodo zapadli v obdobju, daljšem od leta dni po bilančnem datumu.

Za leto 2017 je delež dolgoročnega financiranja znašal 0,76 in je bil za 2,70 % višji od leta 2019, ko je znašal 0,74. Visoka vrednost kazalnika pomeni velik delež dolgoročnih virov in s tem manjše tveganje kratkoročne plačilne nesposobnosti.

Kazalnik kratkoročnega financiranja prikazuje razmerje med kratkoročnimi dolgovi in kratkoročnimi pasivnimi časovnimi razmejitvami v obveznostih do virov sredstev. Pomembno je, da kratkoročni dolgovi zajemajo tudi kratkoročni del dolgoročnih dolgov, to je tisti del, ki zapade v obdobju, krajšem od enega leta (Turk in drugi, 1999). To so praviloma nekvalitetni viri sredstev. Če je teh virov preveč, lahko to negativno vpliva na stabilnost poslovanja organizacije.

Delež kratkoročnega financiranja za leto 2017 znaša 0,27, v letu 2019 se je povečal na 0,29. Kratkoročni dolgovi spadajo med manj kakovostne dolgove, zato visoka vrednost tega kazalnika vpliva slabo na stabilnost poslovanja. V našem primeru ni tako, saj je delež relativno nizek in je stabilnost poslovanja centra v obeh letih dobra.

Pri kazalnikih vodoravne finančne sestave izhajamo iz podatkov na aktivni in pasivni strani bilance stanja in pri tem primerjamo postavke sredstev z njihovimi viri in obratno (Turk in drugi, 1999).

Kazalnike vodoravne finančne sestave imenujemo tudi kazalniki plačilne sposobnosti. Ti kazalniki so še posebej zanimivi za posojilodajalce, kajti čim manjša je njihova vrednost, tem večje je tveganje, da podjetje ne bo plačilno sposobno in ne bo moglo vrniti glavnice in pripadajočih obresti.

Slabost kazalnikov vodoravne finančne sestave je v tem, da izražajo ekonomske kategorije na določen trenutek, plačilna sposobnost pa je namreč dinamična kategorija (Zaman, Hočevar & Igličar, 2007).

Bilanco stanja za leti 2017 in 2019 sem analizirala tudi s pomočjo treh kazalnikov vodoravne finančne sestave, in sicer sem izračunala hitri koeficient, pospešeni koeficient in kratkoročni koeficient.

Hitri koeficient oziroma koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih sredstev imenujemo tudi denarni koeficient. Kaže sposobnost organizacije poravnati kratkoročne dolgove z denarnimi sredstvi, torej kaže, kakšna je plačilna sposobnost organizacije na zelo kratek rok. Kazalnik nam ne pove, ali je organizacija v danem trenutku plačilno sposobna oziroma ali bo plačilno sposobna v bližnji prihodnosti, ampak nam prikazuje razmerje med denarnimi sredstvi v določenem trenutku in kratkoročnimi dolgovi, ki zapadejo v obdobju, krajšem od leta dni. Je najkonservativnejši med kazalniki likvidnosti, saj upošteva izključno najbolj likvidna (takoj unovčljiva) kratkoročna sredstva.

Vrednost hitrega koeficienta je v letu 2019 znašala 0,49, kar pomeni, da je center sposoben poravnati približno polovico svojih kratkoročnih obveznosti z najbolj likvidnimi sredstvi. V letu 2017 je bila vrednost hitrega koeficienta še nižja. Na vrednost koeficienta vpliva dejstvo, da center prejme sredstva za financiranje od MDDSZ do 5. v mesecu za pretekli mesec, zato ima konec meseca vedno manj denarnih sredstev kot na začetku meseca in posledično tudi nižji hitri koeficient.

Pospešeni koeficient oziroma koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti se razlikuje od prejšnjega po tem, da pri pospešenem kazalniku merimo pokritost kratkoročnih obveznosti z denarnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Torej iz kratkoročnih sredstev izločimo najbolj nelikviden del, to so zaloge in aktivne časovne razmejitve. Kot ugoden pospešeni koeficient se razume tisti, ki je večji od 1, to pomeni, da ima organizacija zadosti hitro unovčljivih resursov, da tekoče poravnava svoje obveznosti. Večja vrednost kazalnika kaže na boljšo likvidnost in plačilno sposobnost organizacije.

Vrednost pospešenega koeficienta je v letu 2019 znašala 1,34 in se je v primerjavi z letom 2017 zvišala za 6,3 %. Njegova vrednost nad 1 pomeni, da ima center v denarnih sredstvih in terjatvah vezanih več sredstev, kot jih potrebuje za poravnavo kratkoročnih obveznosti. Pri tem pa velja omeniti, da predstavljajo največji delež kratkoročnih terjatev terjatve do MDDSZ za financiranje dejavnosti centra, ki se vedno poravnajo v začetku meseca za pretekli mesec in tako vplivajo na vrednost pospešenega koeficienta, ki ima konec meseca vedno višjo vrednost.

Koeficient pokritosti kratkoročnih obveznosti prikazuje razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Pri njegovi razlagi moramo biti zelo previdni, saj ne moremo trditi, da se je plačilna sposobnost podjetja povečala, če se je povečala vrednost koeficienta. V števcu kazalnika so celotna kratkoročna sredstva ne glede na njihovo obliko, torej tudi sredstva, ki niso hitro unovčljiva, npr. nekatere vrste zalog.

V našem primeru imata kratkoročni koeficient in pospešeni koeficient enako vrednost. To pa zato, ker center med kratkoročnimi sredstvi ne izkazuje zalog, delež aktivnih časovnih razmejitev med kratkoročnimi sredstvi pa je nizek in nima večjega vpliva na vrednost kratkoročnega koeficienta.

4.2.2 Analiza izkaza prihodkov in odhodkov

Izkaz prihodkov in odhodkov je poleg bilance stanja temeljni računovodski izkaz, ki ga zavod sestavi ob koncu obračunskega obdobja in v katerem je resnično in pošteno prikazan poslovni izid zavoda. V njem so po določenem vrstnem redu navedeni vsi prihodki in odhodki obračunskega obdobja, razlika med njimi pa pomeni poslovni izid. Posebnost izkaza prihodkov in odhodkov zavoda izhaja iz posebnosti pridobivanja prihodkov. Zavodi pridobivajo prihodke iz različnih virov, ki morajo biti razvidni iz izkaza (Turk in drugi, 1999).

Javni zavodi opravljajo javno službo oziroma storitve v javnem interesu, katerih cilj ni pridobivanje dobička. Za izvajanje javne službe pridobivajo in uporabljajo javna sredstva, zato morajo poskrbeti za čim bolj racionalno porabo vseh sredstev. Poleg osnovne dejavnosti lahko izvajajo tudi tržno dejavnost. Presežka prihodkov nad odhodki javni zavodi ne morejo uporabiti po svoji presoji, ampak ga lahko namenijo le za opravljanje in razvoj dejavnosti.

Finančna analiza izkaza prihodkov in odhodkov se nanaša na primerjavo podatkov iz izkaza prihodkov in odhodkov vseh prejšnjih centrov za leto 2017 s podatki iz izkaza prihodkov in odhodkov centra za leto 2019.

Kot je razvidno iz tabele 6 so celotni prihodki centra za leto 2019 znašali 11.070.821 EUR in so bili za 13,18 % višji od celotnih prihodkov prejšnjih centrov za leto 2017, ko so le-ti znašali 9.781.440 EUR. Center je v letu 2019 ustvaril 11.040.149 EUR poslovnih prihodkov ter 30.632 drugih prihodkov. Vsi prejšnji centri skupaj so v letu 2017 beležili 9.753.740 EUR poslovnih prihodkov, 27.688 EUR drugih prihodkov in 12 EUR prevrednotovalnih prihodkov.

Celotni odhodki za leto 2019 so znašali 11.006.588 EUR in so bili za 14,50 % višji od ustvarjenih v letu 2017. V letu 2019 ima center evidentiranih za 2.681.091 EUR stroškov blaga, materiala in storitev, stroški dela so znašali 8.315.262 EUR in so bili za 14,27 % višji od ustvarjenih v letu 2017.

V letu 2018 je bilo treba najeti nove poslovne prostore za delovanje novega centra, zato so v letu 2019 višji stroški najemnin, obratovalni stroški, stroški zavarovanj in stroški tekočega vzdrževanja, predvsem zaradi zagotavljanja varnosti in zdravja na delovnem mestu, npr. primerna osvetlitev in prezračevanje pisarn. Večji so tudi stroški izobraževanj zaradi večjega števila zaposlenih. Stroški pa so se zvišali tudi zaradi uvedbe enotnega registracijskega informacijskega sistema za vse enote centra in območni center. Zvišali so se tudi drugi stroški za 28,29 % na račun višjega prispevka za spodbujanje zaposlovanja invalidov po Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI) zaradi neizpolnjevanja kvote invalidov.

Tabela 7: Postavke iz izkaza prihodkov in odhodkov za leto 2019 in 2017 in izračun indeksa 2019/2017

Naziv podskupine kontov	Leto 2019	Leto 2017	Indeks 2019/2017
A.) PRIHODKI OD POSLOVANJA	11.040.189	9.753.740	113,19
Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	11.040.189	9.753.740	113,19
C.) DRUGI PRIHODKI	30.632	27.688	110,63
Č.) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0	12	0
Drugi prevrednotovalni poslovni prihodki	0	12	0
D.) CELOTNI PRIHODKI	11.070.821	9.781.440	113,18
E.) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	2.681.091	2.313.480	115,89
Stroški materiala	392.145	326.233	120,20
Stroški storitev	2.288.946	1.987.247	115,18
F.) STROŠKI DELA	8.315.262	7.276.805	114,27
Plače in nadomestila plač	6.828.446	5.647.086	120,92
Prispevki za socialno varnost delodajalcev	1.145.462	946.313	121,04
Drugi stroški dela	341.354	683.406	49,95
J.) DRUGI STROŠKI	9.930	7.740	128,29
K.) FINANČNI ODHODKI	0	2.096	0
L.) DRUGI ODHODKI	5	18	27,78
M.) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	300	12.557	2,39
Ostali prevrednotovalni poslovni odhodki	300	12.557	2,39
N.) CELOTNI ODHODKI	11.006.588	9.612.696	114,50
O.) PRESEŽEK PRIHODKOV	64.233	168.744	38,07
Davek od dohodka pravnih oseb	306	117	261,54
Presežek prihodkov obračunskega obdobja z upoštevanjem davka od dohodka	63.927	168.627	37,91
Presežek prihodkov iz prejšnjih let, namenjen pokritju odhodkov obračunskega obdobja	83.319	4.500	1.851,53
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju (celo število)	307	273	112,45
Število mesecev poslovanja	12	12	

Vir: Center za socialno delo Ljubljana (2020) in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2018a).

Prevrednotovalni odhodki so bili za leto 2019 realizirani v višini 300 EUR, v primerjavi z letom 2017 so nižji za 97,61 %. V letu 2017 so le-ti znašali 12.557 EUR, od tega se največji del nanaša na predvrednotovalne odhodke takratnega Centra za socialno delo Ljubljana Šiška.

Ustvarjeni presežek prihodkov nad odhodki za leto 2019 znaša 64.233 EUR in je od presežka prihodkov nad odhodki za leto 2017, ko je znašal 168.744 EUR, nižji za 61,93 %. V letu 2019 je bilo namenjenih 83.319 EUR presežka prihodkov iz prejšnjih let za pokritje stroškov obračunskega obdobja. V letu 2017 je le-ta znašal 4.500 EUR. Presežek prihodkov iz preteklih let je bil namenjen za pokritje stroškov študentskega dela, drugih materialnih stroškov, vzdrževanje poslovnih objektov, drugih stroškov storitev in za izplačila fizičnim osebam na podlagi podjemnih pogodb in pogodb o občasnem in začasnem delu upokojevcev.

V obeh letih je bil ugotovljen tudi davek od dohodka, in sicer je v letu 2017 znašal 117 EUR, v letu 2019 pa 306 EUR.

Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur se je zvišalo iz 273 v letu 2017 na 307 v letu 2019, kar predstavlja 12,45-odstotni porast povprečnega števila zaposlenih na podlagi delovnih ur. Število zaposlenih na podlagi delovnih ur se je zvišalo zaradi novih zaposlitev, ki jih je centru odobril ustanovitelj zaradi izvedbe reorganizacije.

Kot sem že omenila, se pri navpični analizi postavke prikazujejo kot relativni deleži glede na izbrano celoto.

Delež prihodkov od poslovanja v celotnih prihodkih je v obeh letih znašal 99,72 %, delež drugih prihodkov pa 0,28 %, kar pomeni, da se delež obeh vrst prihodkov v celotnih prihodkih ni spremenil. Med prihodke od poslovanja spadajo prihodki iz državnega in občinskih proračunov za tekoče naloge centra in ostali prihodki od prodaje proizvodov in storitev javne službe za izvajanje programov, kot so javna dela, pomoč na domu, mednarodni program SOPA in plačila prispevkov uporabnikov zavetišča in materinskega doma. Drugi prihodki se nanašajo na namenske in nenamenske donacije, ki jih je center prejel v obeh letih in so namenjene izvajanju različnih socialnovarstvenih programov.

Stroški blaga, materiala in storitev zavzemajo v letu 2017 24,07 % celotnih odhodkov, v letu 2019 pa ta delež znaša 24,36 %. Največji delež v celotnih odhodkih predstavljajo stroški plač, in sicer je v letu 2017 ta delež znašal 75,70 %, v letu 2019 pa 75,55 %. Preostali drugi stroški in odhodki pa v celotnih odhodkih v letu 2017 znašajo 0,23 %, v letu 2019 pa 0,09 %. Delež posameznih vrst stroškov v celotnih stroških se v letu 2019 v primerjavi z letom 2017 bistveno ni spremenil. Še vedno v stroških blaga, materiala in storitev večji delež predstavljajo stroški storitev, pri stroških dela pa največji delež odpade na plače in nadomestila plač, ki v letu 2019 znaša 62,04 %, medtem ko je bil delež plač in nadomestil v letu 2017 prikazan v višini 58,75 %.

Presežek prihodkov nad odhodki v letu 2017 znaša 1,72 % vseh prihodkov, v letu 2019 pa 0,58 %.

Tabela 8: Postavke iz izkaza prihodkov in odhodkov za leto 2019 in 2017 in izračun strukture

Naziv podskupine kontov	Leto 2019	Leto 2017	Struktura 2019	Struktura 2017
A.) PRIHODKI OD POSLOVANJA	11.040.189	9.753.740	99,72	99,72
Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	11.040.189	9.753.740	99,72	99,72
C.) DRUGI PRIHODKI	30.632	27.688	0,28	0,28
Č.) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0	12	0	0
Drugi prevrednotovalni poslovni prihodki	0	12	0	0
D.) CELOTNI PRIHODKI	11.070.821	9.781.440	100	100
E.) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	2.681.091	2.313.480	24,36	24,07
Stroški materiala	392.145	326.233	3,56	3,40
Stroški storitev	2.288.946	1.987.247	20,80	20,67
F.) STROŠKI DELA	8.315.262	7.276.805	75,55	75,70
Plače in nadomestila plač	6.828.446	5.647.086	62,04	58,75
Prispevki za socialno varnost delodajalcev	1.145.462	946.313	10,41	9,84
Drugi stroški dela	341.354	683.406	3,10	7,11
J.) DRUGI STROŠKI	9.930	7.740	0,09	0,08
K.) FINANČNI ODHODKI	0	2.096	0	0,02
L.) DRUGI ODHODKI	5	18	0	0
M.) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	300	12.557	0	0,13
Ostali prevrednotovalni poslovni odhodki	300	12.557	0	0,13
N.) CELOTNI ODHODKI	11.006.588	9.612.696	100	100
O.) PRESEŽEK PRIHODKOV	64.233	168.744	0,58	1,73

Vir: Center za socialno delo Ljubljana (2020) in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2018a).

Delež prihodkov od poslovanja v celotnih prihodkih je v obeh letih znašal 99,72 %, delež drugih prihodkov pa 0,28 %, kar pomeni, da se delež obeh vrst prihodkov v celotnih prihodkih ni spremenil. Med prihodke od poslovanja spadajo prihodki iz državnega in občinskih proračunov za tekoče naloge centra in ostali prihodki od prodaje proizvodov in storitev javne službe za izvajanje programov, kot so javna dela, pomoč na domu, mednarodni program SOPA in plačila prispevkov uporabnikov zavetišča in materinskega doma. Drugi prihodki se nanašajo na namenske in nenamenske donacije, ki jih je center prejel v obeh letih in so namenjene izvajanju različnih socialnovarstvenih programov.

Stroški blaga, materiala in storitev zavzemajo v letu 2017 24,07 % celotnih odhodkov, v letu 2019 pa ta delež znaša 24,36 %. Največji delež v celotnih odhodkih predstavljajo stroški plač, in sicer je v letu 2017 ta delež znašal 75,70 %, v letu 2019 pa 75,55 %. Preostali drugi stroški in odhodki pa v celotnih odhodkih v letu 2017 znašajo 0,23 %, v letu 2019 pa 0,09 %. Delež posameznih vrst stroškov v celotnih stroških se v letu 2019 v primerjavi z letom 2017 bistveno ni spremenil. Še vedno v stroških blaga, materiala in storitev večji delež predstavljajo stroški storitev, pri stroških dela pa največji delež odpade na plače in nadomestila plač, ki v letu 2019 znaša 62,04 %, medtem ko je bil delež plač in nadomestil v letu 2017 prikazan v višini 58,75 %.

Presežek prihodkov nad odhodki v letu 2017 znaša 1,72 % vseh prihodkov, v letu 2019 pa 0,58 %.

Za analizo s pomočjo kazalnikov sem uporabila kazalnike gospodarnosti. Ti kazalniki s tehnično tehnološkega vidika kažejo učinkovitost porabe sredstev, s širšega gospodarskega vidika pa uspešnost porabe sredstev in so pomembni pri presojanju kvalitete poslovanja (Mayr, 2007). Taki kazalniki so koeficient gospodarnosti poslovanja in koeficient celotne gospodarnosti. Med kazalnike gospodarnosti pa uvrščamo tudi kazalnike, ki prikazujejo udeležbo določene stroškovne kategorije v poslovnih prihodkih. Pomembnejši kazalniki gospodarnosti pa so še tisti, ki se ukvarjajo s poslovnim izidom različnih vrst.

Gospodarnost lahko opredelimo kot tehnološko učinkovitost ali pa kot gospodarsko uspešnost. Računovodski kazalniki znotraj finančnega računovodstva se ne ukvarjajo s tehnološko učinkovitostjo, ampak s kazalniki gospodarske uspešnosti. Vrednost tega kazalnika nam torej pove, ali je organizacija gospodarsko uspešna. Čim večja je vrednost teh kazalnikov, tem uspešnejša je organizacija (Turk in drugi, 1999).

Za analizo izkaza prihodkov in odhodkov za leti 2017 in 2019 sem uporabila koeficient gospodarnosti poslovanja in koeficient celotne gospodarnosti. Izračun kazalnikov je podan v prilogi magistrskega dela.

Koeficient gospodarnosti poslovanje prikazuje razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki in kaže gospodarnost poslovanja pri opravljanju osnovne dejavnosti organizacije (Zaman, Hočevnar & Igličar, 2007). Iz koeficienta gospodarnosti poslovanja so izločeni finančni prihodki in finančni odhodki ter drugi prihodki in drugi odhodki. V primeru, da so poslovni prihodki večji od poslovnih prihodkov, je vrednost kazalnika večja od 1, kar pomeni, da organizacija posluje uspešno.

Vrednost koeficienta gospodarnosti poslovanja za leti 2017 in 2019 znaša 1,02 oziroma 1,00, kar nam pove, da je center v obeh letih posloval gospodarno.

Koeficient celotne gospodarnosti prikazuje razmerje med vsemi prihodki in odhodki in je eden temeljnih kazalnikov, saj prikazuje gospodarnost celotnega poslovanja (Mayr, 2007). Pove nam, koliko prihodkov smo ustvarili z enoto odhodkov. V primeru, da je vrednost kazalnika večja od 1, pomeni, da smo ustvarili več prihodkov kot odhodkov in obratno. S primerjavo vrednosti koeficienta celotne gospodarnosti s koeficientom gospodarnosti poslovanja ugotavljamo vpliv neposlovnih dejavnosti na gospodarnost organizacije. Ker je razlika med prihodki in odhodki poslovni izid v obdobju, kaže ta kazalnik tudi na gospodarsko intenzivnost dobička ali izgube.

V našem primeru je koeficient celotne gospodarnosti enak koeficientu gospodarnosti poslovanja. V letu 2017 predstavljajo finančni odhodki zanemarljiv delež v celotnih odhodkih, v letu 2019 jih center ni ustvaril. Iz navedenega lahko sklepam, da na gospodarnost centra ne vplivajo druge neposlovne dejavnosti, kot je npr. financiranje.

4.3 Kritična presoja uspešnosti reorganizacije

Razbremenitev strokovnih delavcev in vračanje stroke na teren sem preverila s pomočjo spletne ankete za strokovne delavce ter z anketnim vprašalnikom za pomočnike direktorjev. V nadaljevanju povzemam ugotovitve rezultatov spletne ankete in anketnega vprašalnika.

Rezultati prvega sklopa vprašanj kažejo, da reorganizacija ni bila ena od pomembnih rešitev za odpravo pomanjkljivosti in šibkosti delovanja prejšnjih CSD. Prav tako lahko iz rezultatov ugotovim, da v strokovnih analizah, na osnovi katerih je bil pripravljen načrt reorganizacije, predstavniki stroke niso v zadovoljivi meri sodelovali in tako se poraja dvom o vključenosti njihovih mnenj in rešitev v načrt reorganizacije.

Reorganizacija je vključevala več ciljev, eden izmed njih je poenostavitev upravnih postopkov ZUPJS in s tem razbremenitev strokovnih delavcev. Rezultati spletne ankete kažejo, da reorganizacija ni pripomogla k manjši obremenjenosti strokovnih delavcev. S tem se popolnoma strinja oziroma strinja 91 % anketiranih. Z novimi zaposlitvami strokovnih delavcev se ni v zadostni meri ublažila kadrovska podhranjenost in velika preobremenjenost strokovnih delavcev. Da bi bilo treba še vedno zaposliti dodaten strokoven kader in tudi tehnično osebje, saj delo z novim informacijskim sistemom Krpan zahteva več časa, se popolnoma strinja oziroma strinja 82 % vprašanih.

Podobno je pri naslednjih dveh trditvah. Iz rezultatov spletne ankete ugotavljam, da reorganizacija ni omogočila več časa za izvajanje strokovnih nalog. S trditvijo »Z reorganizacijo se je del administrativnih in upravnih postopkov po ZUPJS prenesel iz enot CSD na območni center, tako da imajo enote CSD več časa za neposredno delo z uporabniki.« se skupaj sploh ni strinjalo oziroma se ni strinjalo 72 % anketirancev, medtem ko se jih kar 20 % ni znalo opredeliti. Še večji odstotek anketiranih, tj. 75 %, pa se sploh ni strinjalo oziroma se ne strinja, da je dokumentarni informacijski sistem Krpan prispeval k

razbremenitvi delavcev in povečanju učinkovitosti socialnega dela in tako omogočil več časa za neposredno delo z uporabniki ter terensko delo.

Rezultati spletnega anketiranja kažejo, da tudi naslednji cilj reorganizacije, ki je povečati učinkovitost in kakovost dela, ni bil zadovoljivo uresničen. S trditvijo, da je reorganizacija pripomogla k izboljšanju strokovnega dela, saj je omogočila več interdisciplinarnosti, specializiranosti, skupinskega dela, timskega dela ter manj birokracije, se sploh ni strinjalo oziroma se ni strinjalo 82 % vseh anketiranih, ni pa se jih opredelilo 14 %. Tudi rezultati zadnje trditve, da je reorganizacija približala CSD ljudem, vrnila socialno delo na teren in tako sledila sloganu »Na teren, bližje k ljudem«, ne podpirajo namena reorganizacije, kajti 92 % anketiranih se s trditvijo sploh ne strinja oziroma se ne strinja.

Zadnji sklop spletne ankete vsebuje tri odprta vprašanja, in sicer prednosti in pomanjkljivosti, s katerimi se srečujejo strokovni delavci pri svojem delu ter njihovi predlogi za izboljšanje reorganizacije. Iz rezultatov lahko povzamem, da 67 % anketiranih ne opaža nobenih prednosti, 33 % pa vidi prednosti predvsem v prenosu letnih pravic na službo ZUPJS na območnem centru, saj jim tako ostane več časa za reševanje ostalih odločb, v boljši sledljivosti, preglednosti dokumentacije in elektronskem vodenju gradiv brez tiskanja kot tudi v povezanosti z drugimi strokovnimi delavci (delitev znanja in izkušenj) in drugimi enotami (posvetovanje med enotami, večja specializiranost). Na svojem področju dela se s težavami, kot so povečanje administrativnega dela, večja obremenjenost, manj časa za delo z uporabniki, manj prisotnosti v lokalnem okolju, premalo terena in dodatna obremenitev z informacijskim sistemom Krpan, srečuje 53 % anketiranih. To pomeni, da jih več kot polovica meni, da so pomanjkljivosti, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, ravno prednosti, ki naj bi jih po mnenju MDDSZ prinesla reorganizacija. Zelo zanimivi pa so komentarji in predlogi, ki jih je podala slaba polovica anketirancev. Večina od njih vidi večjo uspešnost reorganizacije v zaposlitvi večjega števila strokovnega kadra, kajti navkljub dodatnih zaposlitvah v letu 2019 menijo, da je na centru še vedno prisotna velika kadrovska podhranjenost. Kot veliko oviro na poti k uspešnejši reorganizaciji med drugim navajajo tudi nekompatibilnost novega dokumentarno informacijskega sistema Krpan z obstoječima sistemoma ISCSD2 in bazo socialnih podatkov. Medsebojna povezanost vseh treh sistemov bi se odražala v zmanjšanju časa, ki ga potrebujejo za vnos podatkov in tako bi lahko več časa namenili za neposredno delo z uporabniki. Nezanemarljiv delež vprašanih pa meni, da bi na izboljšanje uspešnosti reorganizacije vplivala delitev centra na dva ali celo tri manjše območne centre. Nekaj od njih jih je napisalo, da bi moral območni center Ljubljana vključevati samo ljubljanske enote. Nekateri pa celo menijo, da bi morali vzpostaviti prejšnje stanje, saj reorganizacija v takšni obliki, kot je bila izvedena, ni v ničemer prispevala k strokovni prenovi centra.

Glede uspešnosti reorganizacije pa niso nič bolj spodbudni tudi odgovori pomočnikov direktorjev. Na vprašanje, ali je reorganizacija odpravila šibkosti prejšnje ureditve CSD, so 4 od 5 pomočnikov direktorjev odgovorili, da so bile le-te delno odpravljene. Med

novoustanovljenimi območnimi centri namreč zopet obstajajo velike razlike v velikosti, zato ne moremo govoriti o poenotenju na ravni države. Strinjajo se, da je bila izpeljana šele prva faza reorganizacije, ki ni imela nobenega vpliva na stroko. Eden pa meni, da šibkosti niso bile odpravljene, ker je bil sistem nedomišljen, nedodelan in popolnoma prepuščen ustvarjanju centrom. Tudi dejstvo, da MDDSZ ni uresničil projekta Informativni izračun, ni pripomoglo k odpravi šibkosti. Pri drugem vprašanju jih večina meni, da stroka ni bila v zadovoljivi meri vključena v reorganizacijo in da bi organizacijska struktura morala biti oblikovana na podlagi ciljev, kaj spremeniti pri strokovnem delu, ne pa obratno, da se stroka prilagaja organizaciji. Po njihovem mnenju strokovni delavci po reorganizaciji nimajo manj administrativnega dela in več časa za uporabnike in delo na terenu. Glede izkušenj z novim dokumentarnim informacijskim sistemom so odgovorili, da so njihove izkušnje dobre, saj jim omogoča hitrejšo pregledovanje dokumentov kot tudi hitrejšo in preprostejšo podpisovanje odločb in drugih dokumentov. Prednost sistema vidijo v lažjem spremljanju lastnega dela pri strokovnih delavcih, ne pa v prihranku njihovega časa. Na vprašanje, v čem in kje vidijo koristi in prednosti reorganizacije, jih večina vidi le v tem, da uporabnikom ni treba oddajati novih vlog v primeru podaljšanja pravic, eden od pomočnikov direktorjev pa vidi kot prednost za uporabnike to, da se je do določene mere poenotila praksa in ustanovitev službe ZUPJS. Na zadnje vprašanje, kako ocenjujejo reorganizacijo in ali je reorganizacija uresničila slogan »Na teren, bližje k ljudem«, so vsi pomočniki direktorjev odgovorili negativno, saj je reorganizacija v veliki meri potekala neodvisno od želja in potreb enot, in da je bilo utopično pričakovati, da bo sama organizacijska sprememba kar koli spremenila.

Na podlagi zgoraj navedenih dejstev se moj odgovor na prvo zastavljeno raziskovalno vprašanje glasi, da se z reorganizacijo niso razbremenili strokovni delavci, da bi imeli več časa za terensko delo. In ne samo to, rezultati spletne ankete in odgovori pomočnikov direktorjev kažejo, da se večina strokovnih delavcev sooča z več administrativnega dela, večjo obremenjenostjo zaradi uvedbe novega dokumentarno informacijskega sistema in kadrovske podhranjenostjo, z manj časa za uporabnike kot tudi z manj dela na terenu. To pa pomeni, da se je z reorganizacijo doseglo ravno tisto, kar naj bi reorganizacija odpravila.

Z namenom ugotovitve, ali se je z reorganizacijo izboljšalo finančno poslovanje centra, sem opravila primerjalno analizo poslovanja novega centra v letu 2019 s poslovanjem vseh osmih prejšnjih centrov v letu 2017. Primerjala sem postavke iz bilance stanja in izkaza odhodkov in prihodkov za leto 2019 s postavkami za leto 2017. Oba računovodska izkaza sem analizirala s pomočjo treh metod, in sicer z analizo v času, navpično analizo in s kazalniki.

Analiza bilance stanja v času je pokazala, da se je vrednost aktive oziroma pasive za leto 2019 povišala za 6,53 % v primerjavi z letom 2017. Na večjo vrednost sredstev na aktivni strani bilance stanja so vplivala kratkoročna sredstva, saj so se v primerjavi z letom 2017 povečala za 22,10 %. Med kratkoročnimi sredstvi so se najbolj povečale druge kratkoročne terjatve, stanje denarnih sredstev na računu, dani predujmi in varščine in AČR. Na pasivni strani bilance stanja pa so imele največji učinek na povečanje vrednosti obveznosti do virov

sredstev kratkoročne obveznosti, in sicer kratkoročne obveznosti do dobaviteljev in do zaposlenih. Čeprav je bil presežek prihodkov nad odhodki v letu 2019 večji za 81,15 %, leta ne vpliva v veliki meri na povečanje lastnih virov.

Iz navpične analize bilance stanja ugotavljam, da so se skladno z zgoraj navedenimi dejstvi spremenile strukture znotraj sredstev oziroma obveznosti do virov sredstev. Zaradi zmanjšanja dolgoročnih sredstev se je v letu 2019 znižala struktura teh sredstev v vseh sredstvih, medtem ko se je delež kratkoročnih sredstev povečal. Na pasivni strani bilance stanja se je zaradi povečanja kratkoročnih terjatev nekoliko povečal delež le-teh v vseh obveznosti do virov sredstev. Delež lastnih virov in dolgoročnih obveznosti v vseh obveznostih do virov sredstev se je v letu 2019 v primerjavi z letom 2017 znižal navkljub temu, da se je povečal delež presežka prihodkov nad odhodki v vseh obveznostih do virov sredstev.

Iz rezultatov analize bilance stanja s kazalniki ugotavljam, da v letu 2019 in 2017 ni bilo težav pri poslovanju. Kazalniki financiranja kažejo, da dolgovi ne predstavljajo večje ovire pri poslovanju. Višji delež dolgoročnih virov pomeni manjše tveganje za kratkoročno plačilno nesposobnost, medtem ko kratkoročni viri spadajo med manj kakovostne vire financiranja in visoka vrednost tega kazalnika kaže na nestabilno poslovanje, kar pa ne velja za center, saj je delež teh virov nizek in je njegovo poslovanje stabilno. Tudi kazalniki vodoravne finančne sestave oziroma plačilne sposobnosti kažejo solidno poslovanje centra. V letu 2019 je center polovico svojih obveznosti lahko poravnal z denarnimi sredstvi. Če pa poleg denarnih sredstev upoštevam še kratkoročne terjatve, ugotovim, da ima center na razpolago več kot dovolj sredstev za pokritje svojih kratkoročnih obveznosti. Na podlagi rezultatov lahko trdim, da je plačilna sposobnost centra dobra, in sicer v letu 2019 še nekoliko boljša kot v letu 2017.

Iz analize prihodkov in odhodkov v času izhaja, da so se celotni prihodki v letu 2019 povečali v primerjavi z letom 2017, in sicer so se bolj povečali prihodki iz poslovanja kot drugi prihodki, ki pomenijo donacije različnih fizičnih in pravnih oseb za sofinanciranje različnih programov. Center zaposluje večje število zaposlenih, kot so jih zaposlovali prejšnji centri v letu 2017, zato je tudi vrednost pogodbe za financiranje in delovanje centra v letu 2019 višja od vrednosti pogodb vseh centrov za leto 2017. Poleg tega je center v letu 2019 izvajal določene programe, ki jih v letu 2017 ni, kar se prav tako odraža v višjih prihodkih. V letu 2019 so se odhodki iz poslovanja povečali zaradi zgoraj navedenih razlogov, in sicer so v primerjavi z letom 2017 višji vsi stroški, razen drugih odhodkov in prevrednotovalnih odhodkov. Center je leto 2019 zaključil s pozitivnim poslovnim rezultatom, ki pa je bil za več kot 60 % nižji od doseženega v letu 2017.

Rezultati navpične analize izkaza prihodkov in odhodkov kažejo, da so med celotnimi prihodki v letu 2019 in 2017 skoraj vsi prihodki iz poslovanja. Med celotnimi odhodki pa v obeh letih odpade največji delež na stroške dela, teh je za več kot 75 %, sledijo stroški

storitev in materiala. Ostali stroški predstavljajo v vseh odhodkih zelo majhen delež in se bistveno ne razlikujejo med leti.

Izkaz prihodkov in odhodkov sem analizirala še s pomočjo kazalnikov gospodarnosti. Tako vrednosti koeficienta gospodarnosti poslovanja kot koeficienta celotne gospodarnosti kažeta na gospodarno in uspešno poslovanje centra v letu 2019 in vseh prejšnjih centrov skupaj v letu 2017.

Na podlagi analize obeh računovodskih izkazov v času ugotavljam, da ne prihaja do bistvenih razlik v finančnem poslovanju med leti 2019 in 2017. Osnovo za določitev vrednosti pogodbe o financiranju in dejavnosti centra predstavlja število zaposlenih. Center zaposluje v letu 2019 več zaposlenih, kot so jih zaposlovali prejšnji centri v letu 2017. V bilanci stanja se to odraža v povečanju kratkoročnih obveznosti, v izkazu prihodkov in odhodkov pa to pomeni povečanje stroškov dela. Centru so bila odobrena višja sredstva po pogodbi o financiranju tudi zaradi večjih materialnih stroškov in storitev, povezanih z reorganizacijo. Tako center v izkazu prihodkov in odhodkov za leto 2019 izkazuje višje stroške blaga, materiala in storitev kot prejšnji centri v letu 2017, posledično so izkazane višje kratkoročne obveznosti v bilanci stanja. Tudi navpična analiza in analiza s kazalniki dajeta podobne ugotovitve, in sicer, da ni večjih razlik v poslovanju in tako lahko odgovorim na drugo raziskovalno vprašanje, da se z reorganizacijo ni izboljšalo finančnega poslovanja centra.

4.4 Predlogi za izboljšanje učinkov reorganizacije

Rezultati spletne ankete so pokazali, da se je z reorganizacijo izvedla zgolj centralizacija vodenja in upravljanja, medtem ko v strokovnem razvoju ni prinesla nobenega napredka. Strokovnim delavcem birokracija še vedno vzame veliko časa, saj morajo poleg prejšnjih dveh informacijskih sistemov uporabljati še nov dokumentarni sistem Krpan. Pomembno je namreč postalo, kaj strokovni delavci zapišejo, vnesejo v sistem in ne, kaj dejansko delajo. Pri tem jim dodatne zaposlitve niso prav nič pomagale, še vedno so kadrovske podhranjeni zaradi vse večjih potreb po beleženju storitev in nalog, ki jih opravljajo. Delno rešitev vidim v zaposlitvi dodatnega strokovnega kadra kot tudi tehničnega osebja v sprejemnih in glavnih pisarnah, saj je administrativnega dela več kot prej. Na zmanjšanje administrativnega dela pa bi deloma vplivala nadgradnja oziroma povezava novega informacijskega sistema Krpan s sistemom ISCS2, da ne bi prihajalo do podvajanja dela, tako kot zdaj. Na dodatno obremenjenost strokovnih delavcev pa vpliva tudi organiziranost dela v računovodski in kadrovske službi. Določene naloge, ki so se pred reorganizacijo izvajale v računovodstvu ali tajništvu, so se z novo organizacijo dela prenesle na strokovne delavce, npr. izpolnjevanje potnih nalogov. Vse to jih dodatno obremenjuje in jim skrajšuje čas, ki ga lahko namenijo za strokovno delo z uporabniki in terensko delo. Menim, da bi bilo treba strokovne delavce razbremeniti teh opravil in okrepiti skupne službe (kadrovska in finančno-računovodska), ki bi prevzele te naloge. Reorganizacija centra bi bila uspešnejša, če bi MDDSZ uresničil prvi

in za strokovne delavce najpomembnejši sklop projekta reorganizacije, to je informativna odločba. Z informativno odločbo bi se obdelava avtomatizirala in bi bili strokovni delavci bistveno razbremenjeni administrativnega dela in imeli več časa za delo s strankami. Zato je nujno potrebno, da se čim hitreje uveljavi informativni izračun pravic. Tudi sama velikost centra neugodno vpliva na delo, saj so procesi zaradi krajevne razdrobljenosti enot dolgotrajnejši, manjša je povezanost med enotami, informacije so prepočasne, vodstvo je odtujeno. Veliki sistemi so neokretni, počasni, nefleksibilni, zato bi bilo mogoče smiselno razmisliti o delitvi centra. Tako bi vsaj malo pripomogli k večji medsebojni primerljivosti centrov in poenotenju dela. Na izboljšanje trenutnega stanja pa bi prispevala tudi izvedba druge faze reorganizacije, to so vsebinske spremembe, ki bi zajemale vsebinsko prenovo centrov. Na žalost pa ugotavljam, da po enem letu in pol po uvedeni reorganizaciji, ki je v večji meri prinesla samo spremenjeno organizacijsko strukturo, ni videti nikakršne strokovne prenove oziroma nikakršnega vlaganja v izboljšanje kakovosti storitev. Nič ni govora o večji delitvi dela in specializaciji dela, več timskega dela in interdisciplinarnosti, več skupinskega dela, več časa za strokovno socialno delo in delo na terenu, manj birokracije ipd. Prav tako ne deluje mobilna enota, sestavljena iz različnih vrst strokovnjakov, ki bi nudila svoje storitve vsem enotam območnega centra. Če želimo, da bodo centri ostali povezovalci celotnega sistema socialnega varstva, mora MDDSZ čim prej izpeljati drugo fazo reorganizacije, kajti v nasprotnem primeru bomo soočeni z vedno manjšim obsegom strokovnega in kakovostnega dela z uporabniki ter vedno večjim obsegom administrativnega dela, kar nezadržno vodi v poslabšanje kakovosti socialnega dela.

Iz rezultatov analize bilance stanja in izkaza prihodkov in odhodkov izhaja, da nova organizacijska oblika ni vplivala niti na poslabšanje niti na izboljšanje finančnega poslovanja. Center kot tudi vsi prejšnji samostojni centri so poslovno leto zaključili s presežkom prihodkov nad odhodki, njihovo poslovanje je bilo gospodarno in uspešno, zato ne predlagam nobenih izboljšav na tem področju.

SKLEP

Potreba po preoblikovanju centrov za socialno delo sega v prejšnje stoletje, natančneje v leto 1992. Na temo reorganizacije centrov za socialno delo je bila leta 2004 izdelana raziskava, v kateri so izvajalci raziskave predlagali dva potencialna modela preoblikovanja centrov za socialno delo v Sloveniji, ki bi zagotovila višjo kakovost strokovne obravnave in izvajanja storitev. Do dejanske reorganizacije centrov za socialno delo je prišlo šele 1. 10. 2018. Glede na omenjeno raziskavo se je predlagatelj in izvajalec zdajšnje reorganizacije odločil za prvo različico drugega modela, ki je predvideval centralizirano poslovanje regijskega zavoda z enim računom.

S predstavitvijo analize reorganizacije na primeru CSD Ljubljana sem želela ugotoviti, ali je projekt reorganizacije, ki po mnenju MDDSZ izhaja iz šibkosti prejšnjih centrov za socialno delo, dejansko odpravil slabosti in pomanjkljivosti pretekle ureditve.

V magistrskem delu sem raziskovala dve vprašanji. Pri odgovoru na vprašanji sem se oprla na strokovno literaturo, predvsem pa na lastne ugotovitve, ki sem jih pridobila na podlagi opravljene analize reorganizacije na organizacijskem, vsebinskem in finančno-računovodskem področju.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, ali so se z reorganizacijo razbremenili strokovni delavci, ki bodo imeli več časa za terensko delo. Ugotovila sem, da reorganizacija, kot je bila izvedena, ni omogočila strokovnim delavcem več časa za delo z uporabniki in za terensko delo. Praksa je pokazala ravno nasprotno. Časa za uporabnika je zdaj še manj kot prej, strokovni delavci so se oddaljili od terenskega dela, upravno-administrativnih postopkov je več, obremenjenost strokovnih delavcev je še večja. Posledica vsega tega pa je manjša učinkovitost. Rezultati spletne ankete in anketnega vprašalnika so pokazali, da reorganizacija ni dosegla svojega namena in ni uresničila slogana »Na teren, bližje k ljudem«.

Drugo raziskovalno vprašanje se glasi: Ali se je z reorganizacijo izboljšalo finančno poslovanje CSD Ljubljana? Da bi lahko odgovorila na zastavljeno vprašanje, sem analizirala bilanco stanja in izkaz prihodkov in odhodkov s pomočjo treh različnih metod. Analize so pokazale, da med poslovanjem centra v letu 2019 in prejšnjimi samostojnimi centri v letu 2017 ni bilo bistvenih razlik. Poslovanje prejšnjih centrov je bilo gospodarno in uspešno, vsi so zaključili leto s pozitivnim poslovnim izidom. Prav tako je bilo uspešno poslovanje centra, saj je v letu 2019 ustvaril presežek prihodkov nad odhodki. Na podlagi analiz obeh računovodskih izkazov ugotavljam, da se finančno poslovanje ni izboljšalo.

Z izvedeno reorganizacijo CSD se je vpeljala le nova organizacijska struktura, ki je pomenila spremembo organizacije in ni vključevala vsebinskih sprememb. Za izboljšanje strokovnega dela in razvoj stroke je nujno potrebno, da MDDSZ čim prej izpelje še drugo fazo reorganizacije, ki zajema vsebinsko prenavo CSD. Pozitivne učinke na razbremenitev strokovnih delavcev pa bo prinesla tudi uvedba informativne odločbe, katere namen je poenostavitev procesov, in bo stroki omogočila dejanski premik na teren, bližje k ljudem. Čeprav se je v zadnjih dveh letih zaposlilo več strokovnih delavcev, se CSD še vedno srečujejo s kadrovskim primanjkljajem tako na strokovnem področju kot tudi na tehnično-administrativnem. Z dodatnimi novimi zaposlitvami bi okrepili kadrovsko strukturo CSD in posledično povečali učinkovitost in kakovost dela, izboljšali dostopnost storitev ter razvili nove oblike strokovnega dela. Le na ta način bomo zagotovili napredek socialnega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
2. Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
3. Bortek, A. (2018). Reorganizacija centrov za socialno delo. *Pergamov obveščevalec*, (oktober 2018), 11–13.
4. Cafuta, I. J. (2019). Centri za socialno delo po reorganizaciji. *Socialno delo*, 58(2019), 79–86.
5. Center za socialno delo Ljubljana. (2018a). *Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest* (interno gradivo). Ljubljana: Center za socialno delo Ljubljana.
6. Center za socialno delo Ljubljana. (2018b). *Statut Centra za socialno delo Ljubljana* (interno gradivo). Ljubljana: Center za socialno delo Ljubljana.
7. Center za socialno delo Ljubljana. (2020). *Letno poročilo za leto 2019* (interno gradivo). Ljubljana: Center za socialno delo Ljubljana
8. Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10. izd.). Cincinnati (Ohio): South-Western, Cengage Learning.
9. George, M. J. & Jones, R. G. (1996). *Understanding and managing Organisational Behavior*. Massachusetts: Adisson-Wesley Publising Company.
10. Greenberg, J. & Baron, A. R. (1993). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
11. Grundy, T. (1993). *Implementing strategic Change*. London: Kogan Page.
12. Hočevar, B. & Bulatović, K. (2018, 11. september). Z manj birokracije do socialnih transferjev. *Delo*. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/z-manj-birokracije-do-socialnih-transferjev-90321.html>
13. Hočevar, M., Zaman, M. & Petrovič, J. K. (2008). *Osnove računovodstva gospodarskega in javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Ivanko, Š. (1999a). *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
15. Ivanko, Š. (1999b). *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
16. Ivanko, Š. (1999c). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
17. Ivanko, Š. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
18. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
19. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
20. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
21. Kocmut, M. (2012). *Reorganizacija storitvenega podjetja* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

22. Koletnik, F. (2006). Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Košak, K. (2017, 28. december). Obsežna reorganizacija CSD zahteva drage svetovalce. *Dnevnik*. Pridobljeno 26. februarja 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042796098>
24. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Lisowski, J. (2000). *Methodology of Organisational Changes*. Naše gospodarstvo: Revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor.
26. Mekina, B. (2018, 23. marec). 340 tisoč evrov za socialni PR. *Mladina*. Pridobljeno 25. februarja 2020 iz <https://www.mladina.si/184728/340-tisoc-evrov-za-socialni-pr/>
27. Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
28. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2016). *Priročnik vprašanja in odgovori*. Pridobljeno 3. novembra 2019 iz http://www.zdruzenjeobcin.si/fileadmin/datoteke/2017/RAZNO/MDDSZ_Prirocnik_vp_rasanja_in_odgovori.pdf
29. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2018a). *Letno poročilo za leto 2017 – združeni podatki* (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
30. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2018b). *Reorganizacija CSD – osebna izkaznica projekta* (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
31. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (brez datuma a). *Reorganizacija centrov za socialno delo*. Pridobljeno 21. septembra 2019 iz http://mddsz.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/reorganizacija_centrov_za_socialno_delo/
32. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (brez datuma b). *Sklep o ustanovitvi Centra za socialno delo Ljubljana – (EVA 2018-2611-0032) predlog za obravnavo*. Pridobljeno 15. februarja 2020 iz [http://vrs-3.vlada.si/MANDAT14/VLADNAGRADIVA.NSF/18a6b9887c33a0bdc12570e50034eb54/8ae40980f72e233bc125827300491b2c/\\$FILE/Gradivo_Lj.pdf](http://vrs-3.vlada.si/MANDAT14/VLADNAGRADIVA.NSF/18a6b9887c33a0bdc12570e50034eb54/8ae40980f72e233bc125827300491b2c/$FILE/Gradivo_Lj.pdf)
33. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
34. Mayr, B. (2007). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Abeceda storitve.
35. Pavlica Krajnc, M. (2006, 10. maj). Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija. *Podjetnik*. Pridobljeno 3. novembra 2019 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija-20061005>
36. Perić, F. (1973). *Nekaj problemov organizacije podjetja*. Maribor: VEKŠ Maribor.
37. Pusić, E. (1993). *Nauka o upravi*. Zagreb: Školska knjiga.
38. Računovodstvo Pavliha. (brez datuma). *Boniteta – kazalniki*. Pridobljeno 12. februarja 2020 iz http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_kazalniki.htm

39. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9. izd.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice-Hall.
40. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Schwarz, P. (1992). *Management in Nonprofit Organisationen: Eine Fuehrungs-Organisations und Planungslehre fuer Verbaende, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.* Bern Stuttgart Wien: Haupt.
43. Sitar, S. (2008). *Reorganizacija Centra za socialno delo Maribor* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Slovenski inštitut za revizijo. (2016). *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
45. Skupnost centrov za socialno delo Slovenije. (2018, 1. oktober). *Reorganizacija centrov za socialno delo*. Pridobljeno 27. septembra 2019 iz <https://www.scsd.si/novice/reorganizacija-centrov-za-socialno-delo/>
46. Steinbuch, P. (1992). *Management Instrumente: ein Leitfaden fuer die Praxis*. Dueseldorff: VDI-Verlag.
47. Tavčar, M. I. (2000). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
48. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S., Melavc, S. & Odar, M. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
49. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Zadavec, R. (1997). *Zaključni račun z analizo*. Ljubljana: Primath.
51. Zaman, M., Hočevar, M. & Igličar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za strokovne delavce

Razbremenitev strokovnih delavcev in vrnitev stroke na teren, bližje k ljudem

Pozdravljeni!

Moje ime je Bojana Radovan in sem študentka magistrskega študijskega programa Računovodstvo in revizija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem magistrskem delu z naslovom »Analiza uspešnosti reorganizacije Centra za socialno delo Ljubljana« želim raziskati uspešnost reorganizacije navedenega centra. Za uspešno izvedbo analize potrebujem vašo pomoč in vas prosim, da anketo izpolnite in tako s svojimi odgovori in predlogi prispevate k predstavitvi in izboljšanju uspešnosti reorganizacije Centra za socialno delo Ljubljana.

Anketa je anonimna, namenjena izključno izdelavi magistrskega dela. Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo približno pet minut časa. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Q1 – S pomočjo lestvice od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "Sploh se ne strinjam", 5 pa "Popolnoma se strinjam", obkrožite stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo.

Q2 – POMEMBOST IN IZVEDBA REORGANIZACIJE

Q3 – Reorganizacija je bila ena od pomembnih rešitev za odpravo pomanjkljivosti in šibkosti delovanja prejšnjih CSD.

- sploh se ne strinjam
- se ne strinjam
- niti se strinjam niti se ne strinjam
- se strinjam
- popolnoma se strinjam

Q4 – Stroka je bila v zadovoljivi meri vključena v načrt izvedbe reorganizacije.

- sploh se ne strinjam
- se ne strinjam
- niti se strinjam niti se ne strinjam
- se strinjam
- popolnoma se strinjam

Q5 OBREMENJENOST STROKOVNIH DELAVCEV

Q6 – Reorganizacija je omogočila večjo učinkovitost in manjšo obremenjenost strokovnih delavcev z upravno-administrativnimi postopki.

- sploh se ne strinjam

- se ne strinjam
- niti se strinjam niti se ne strinjam
- se strinjam
- popolnoma se strinjam

Q7 – Z novimi zaposlitvami strokovnih delavcev (22 novih zaposlitev v letu 2019) se je ublažila kadrovska podhranjenost in velika preobremenjenost strokovnih delavcev.

- sploh se ne strinjam
- se ne strinjam
- niti se strinjam niti se ne strinjam
- se strinjam
- popolnoma se strinjam

Q8 – NEPOSREDNO DELO Z UPORABNIKI

Q9 – Z reorganizacijo se je del administrativnih in upravnih postopkov po ZUPJS prenesel iz enot CSD na območni center, tako da imajo enote CSD več časa za neposredno delo z uporabniki.

- sploh se ne strinjam
- se ne strinjam
- niti se strinjam niti se ne strinjam
- se strinjam
- popolnoma se strinjam

Q10 – Dokumentarno informacijski sistem Krpan, ki je bil uveden v juniju 2019, je omogočil boljšo sledljivost in spremljanje lastnega dela, prihranil čas zapisovanja in tako prispeval k razbremenitvi delavcev, povečanju učinkovitosti socialnega dela in omogočil več časa za neposredno delo z uporabniki ter terensko delo.

- sploh se ne strinjam
- se ne strinjam
- niti se strinjam niti se ne strinjam
- se strinjam
- popolnoma se strinjam

Q11 – KAKOVOSTNO STROKOVNO DELO

Q12 – Reorganizacija je pripomogla k izboljšanju strokovnega dela, saj je omogočila več interdisciplinarnosti, specializiranosti, skupinskega dela, timskega dela ter manj birokracije.

- sploh se ne strinjam
- se ne strinjam
- niti se strinjam niti se ne strinjam
- se strinjam
- popolnoma se strinjam

Q13 – Reorganizacija je približala CSD ljudem, vrnila socialno delo na teren in tako sledila sloganu »Na teren, bližje k ljudem«.

- sploh se ne strinjam
- se ne strinjam
- niti se strinjam niti se ne strinjam
- se strinjam
- popolnoma se strinjam

Q14 – NAPIŠITE VSE, KAR MENITE, DA BI NATANČNEJE IZRAZILO VAŠE MNENJE.

Q15 – Navedite prednosti, ki jih opazate pri svojem delu zaradi reorganizacije.

Q16 – Navedite pomanjkljivosti in težave, s katerimi se srečujete na vašem področju dela zaradi reorganizacije.

Q17 – Napišite vaše komentarje in predloge, ki bi lahko prispevali k večji uspešnosti reorganizacije.

Q18 – DEMOGRAFSKI PODATKI

Q19 – Spol

- Moški
- Ženski

Q20 - V katero starostno skupino spadate?

- do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let

- 46–55 let
- od 56 let in več

Q21 – Kakšna je vaša najvišje dosežena formalna izobrazba?

- srednja izobrazba
- višja strokovna izobrazba
- visoka strokovna izobrazba
- univerzitetna izobrazba
- specializacija
- magisterij stroke
- znanstveni magisterij
- doktorat

Q22 – PODROČJE DELA

Q23 – Označite, katero je vaše trenutno področje/a dela:

- služba ZUPJS – letne pravice
- mesečne pravice po ZUPJS/ZSVarPre
- starševsko varstvo in družinski prejemki
- javna pooblastila – ostalo
- socialnovarstvene storitve
- socialnovarstveni programi
- Drugo:

Q24 – Označite, na kateri Enoti ste trenutno zaposleni:

- Območni center
- Enota Bežigrad
- Enota Center
- Enota Moste - Polje
- Enota Šiška
- Enota Vič - Rudnik
- Enota Grosuplje
- Enota Vrhnika
- Enota Logatec

Priloga 2: Lestvice strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami

"Reorganizacija je bila ena od pomembnih rešitev za odpravo pomanjkljivosti in šibkosti delovanja prejšnjih CSD.«

Lestvica	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Odstotek	47 %	28 %	19 %	5 %	1 %

"Stroka je bila v zadovoljivi meri vključena v načrt izvedbe reorganizacije."

Lestvica	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Odstotek	40 %	40 %	18 %	1 %	1 %

"Reorganizacija je omogočila večjo učinkovitost in manjšo obremenjenost strokovnih delavcev z upravno-administrativnimi postopki."

Lestvica	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Odstotek	59 %	32 %	6 %	2 %	1 %

"Z novimi zaposlitvami strokovnih delavcev se je ublažila kadrovska podhranjenost in velika preobremenjenost strokovnih delavcev."

Lestvica	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Odstotek	50 %	32 %	7 %	10 %	1 %

"Z reorganizacijo se je del administrativnih in upravnih postopkov po ZUPJS prenesel iz enot CSD na območni center, tako da imajo enote CSD več časa za neposredno delo z uporabniki."

Lestvica	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Odstotek	41 %	31 %	20 %	7 %	1 %

"Dokumentarno informacijski sistem Krpan je prispeval k razbremenitvi delavcev, povečanju učinkovitosti socialnega dela in omogočil več časa za neposredno delo z uporabniki in terensko delo."

Lestvica	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Odstotek	48 %	27 %	18 %	6 %	1 %

"Reorganizacija je pripomogla k izboljšanju strokovnega dela, saj je omogočila več interdisciplinarnosti, specializiranosti, skupinskega dela, timskega dela in manj birokracije."

Lestvica	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Odstotek	46 %	36 %	14 %	2 %	2 %

"Reorganizacija je približala CSD ljudem, vrnila socialno delo na teren in tako sledila sloganu "Na teren, bližje k ljudem"."

Lestvica	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Odstotek	66 %	26 %	7 %	1 %	1 %

Priloga 3: Anketni vprašalnik za pomočnike direktorjev

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Med poglavitnimi razlogi za reorganizacijo so bile navedene šibkosti v organizaciji dela in na strokovnem področju, kot so prevelika razdrobljenost CSD, po velikosti neprimerljivi centri, pomanjkanje specialistov v manjših centrih ipd. Ali menite, da so bile z reorganizacijo te šibkosti odpravljene?
2. Ali menite, da je bila socialna stroka v zadovoljivi meri vključena v proces reorganizacije?
3. Namen reorganizacije je bil omogočiti večjo učinkovitost in manjšo obremenjenost strokovnih delavcev z upravno-administrativnimi postopki. Ali opazate, da imajo strokovni delavci po izvedeni reorganizaciji manj administrativnega dela in več časa za uporabnike in terensko delo?
4. Dokumentarno informacijski sistem Krpan je bil uveden zaradi povečanja učinkovitosti socialnega dela, saj bi njegova uporaba prihranila čas zapisovanja, izboljšala spremljanje lastnega dela in tako omogočila več časa za neposredno delo z uporabniki. Kakšne so vaše izkušnje s Krpanom?
5. Reorganizacija je bila usmerjena tudi v izboljšanje storitev za uporabnike. V čem in kje vidite koristi in prednosti reorganizacije z vidika uporabnikov?
6. Kako ocenjujete reorganizacijo CSD Ljubljana? Je upravičila slogan »Na teren, bližje k ljudem«?

Priloga 4: Izračun finančnih kazalnikov iz postavk bilance stanja za leto 2017 in 2019

	Leto 2017	Leto 2019
Dolgovi	876.176	1.033.959
Obveznosti do virov sredstev	3.684.714	3.925.442
Delež dolžniškega financiranja	0,24	0,26

	Leto 2017	Leto 2019
Kapital + dolg. dolgovi + rezervacije + PČR	2.808.538	2.891.483
Obveznosti do virov sredstev	3.684.714	3.925.442
Delež dolgoročnega financiranja	0,76	0,74

	Leto 2017	Leto 2019
Kratkoročni dolgovi + kratkoročne PČR	980.614	1.128.556
Obveznosti do virov sredstev	3.684.714	3.925.442
Delež kratkoročnega financiranja	0,27	0,29

	Leto 2017	Leto 2019
Denarna sredstva	382.533	551.860
Kratkoročne obveznosti	980.614	1.128.556
Hitri koeficient	0,39	0,49

	Leto 2017	Leto 2019
Denarna sredstva + kratkoročne terjatve	1.234.338	1.506.987
Kratkoročne obveznosti	980.614	1.128.556
Pospešeni koeficient	1,26	1,34

	Leto 2017	Leto 2019
Kratkoročna sredstva	1.239.333	1.513.171
Kratkoročne obveznosti	980.614	1.128.556
Kratkoročni koeficient	1,26	1,34

Priloga 5: Izračun finančnih kazalnikov iz postavk izkaza prihodkov in odhodkov na dan 31. 12. 2017 in 31. 12. 2019

	Leto 2017	Leto 2019
Poslovni prihodki	9.753.740	11.040.189
Poslovni odhodki	9.590.285	10.996.353
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,02	1,00

	Leto 2017	Leto 2019
Prihodki	9.781.440	11.070.821
Odhodki	9.612.696	11.006.588
Koeficient celotne gospodarnosti	1,02	1,01

