

9 IZHODIŠČA ZA PREOBRAZBO VAROVANIH ODDELKOV (Vito Flaker)

Varovane oddelke je mogoče (kot obliko) ukiniti oz. izprazniti na dva načina. Izpraznimo jih lahko s preprečevanjem oz. ustavitvijo sprejemov nanje in hkrati z odpuščanjem oz. posamičnimi preselitvami. Lahko pa jih preobrazimo, spremenimo v terenske, skupnostne službe.

9.1 Preobrazba varovanega oddelka

9.1.1 Širitev življenjskega prostora

Prvi korak na ravni življenjskega sveta stanovalcev je širitev možnosti na oddelku. To pomeni manj omejitev, fokusirane ukrepe za varnost, večje možnosti izhodov, bolj pogoste obiske, organiziranje izletov in letovanj; pomeni pa tudi večjo moč odločanja stanovalcev o delovanju oddelkov, samoupravljanje oddelka (avtentične skupščine). Vse to naj bi spodbujalo udeležence k ustvarjanju osebnih kot tudi skupne vizije – za stanovalce novega življenja, za osebje novega načina dela in svoje poklicne vloge.

9.1.2 Okrepitvene metode

Na ravni metode bi to moralo pomeniti korenito preusmerjanje od »obravnavanja varovancev« k *pristopu*, ki temelji na povsem človeškem *srečanju* in skupnem delu. Pomeni tudi vzpostavljanje vzdušja spoštljivosti, upoštevanje človeške enkratnosti, perspektive vrlin, vidika stanovalca, večjo človeško bližino in krepitev moči stanovalcev. To pa hkrati pomeni dosledno abstiniranje od uporabe prisile (ne le prisilnih sredstev) in dosledno odpiranje vrat takih oddelkov.

Takšen pristop je tudi značilnost zaokroženih metod, ki smo jih v preteklosti razvili: osebnega načrtovanja, analize tveganja in svetovanja oz. širše socialnega dela, ki temelji na delovnem odnosu. Te je treba v procesu tudi uporabiti – tako za spreminjanje življenja na samem oddelku, kakor za načrtovanje življenja in oskrbe po odpustu, preselitvi. A je, kot se je izkazalo, samo uvajanje teh metod premalo – treba jih je vedno znova prilagajati konkretnim situacijam, jih na resničnih oddelkih uveljaviti, hkrati pa z njimi, pa tudi mimo njih, uveljavljati temeljno usmeritev počlovečenja, medčloveških srečanj, saj zaokrožene metode »pokrijejo« le del, čeprav obsežen, človekovega življenja oz. življenja neke skupine. Gre torej za obrobnejše dogodke in razmerja, ki pa jih je na koncu veliko in postanejo pomembni.

Prav to in kolektivna razsežnost preobrazbe oddelka zahtevata posebno pozornost za krepitev moči. To pomeni uveljavitev zagovorniške drže delavcev na oddelku na sploh, posamezne zagovorniške akcije in pa skupno odločanje pa tudi analiziranje in spreminjanje razmerij moči. Forum za ti dve zadevi naj bi bile skupščine. Torej je pri preobrazbi varovanih oddelkov (še posebej in na posebne načine) treba uporabiti in razvijati metodo »terapevtskih skupnosti« oz. skupščin, za kar je potrebna občutljivost za skupinsko dinamiko in procese v skupini. Ta je pomembna tudi kot podlaga za razvoj timskega dela kot metode, tima kot oblike dela in organizacije.

9.1.3 Množenje oblik

Na ravni oblik je že od začetka preobrazbe oddelka treba uvajati *storitveni model*, temu naj bi bile druge oblike (sredstva, programi, ukrepi) podrejene. Praktično to pomeni, da stanovalci vse bolj postanejo naročniki storitev in da se delo osebja oblikuje kot storitev (ne pa kot ukrep oz. program). Magistralni način oz. oblika, kako vzpostaviti uporabnika (stanovalca varovanega oddelka) kot naročnika, so osebni paketi storitev (na podlagi osebnega načrta in predvidoma z uporabo finančnih sredstev, ki so varovanemu oddelku zagotovljena). Druga preizkušena in komplementarna oblika so ključni delavci. Ti zagotavljajo izvajanje in uresničevanje osebnega načrta, hkrati pa tudi organizirajo sprotne storitve, ki jih načrt ni mogel predvideti. Manj preizkušena, a gotovo manjkajoča storitev, še posebej na varovanem oddelku, je neodvisno zagovorništvo. Za to, in marsikatero drugo storitev, so potrebni zunanji sodelavci. Vključevanje teh pa je še ena oblika (prostovoljno delo, delo zunanjih izvajalcev), ki spreminja delovanje oddelka in intenzivira njegovo preobrazbo.

Metode in oblike dela, ki se razvijejo v procesu preobrazbe oddelka, so dobra popotnica oz. doka za delo zunaj zavoda, to pa je tudi cilj preobrazbe. Iz te dote se ob prehodu v skupnost lahko neposredno razvijejo stanovanjske skupine, ki omogočajo intenzivno delo, in mobilni tim, ki lahko posreduje oz. kadrovsko okrepi zdaj razpršene enote na območju, ki ga preobraženi zavod pokriva, pa tudi onkraj. Nekatere oblike se bodo prenesle v delo v skupnosti, a se bodo pri tem prilagajale novi umestitvi, nekatere med njimi bodo v obliki, kot so jo imele še na varovanem oddelku, odmrle (npr. skupščine) in, upajmo, v spremenjeni obliki vzniknile tudi zunaj.

9.1.4 Demokratična organizacija

Na organizacijski ravni je med pomembnejšimi izzivi demokratizacija vodenja, med prvimi koraki pa vzpostavljanje timskega dela. To pomeni, da mora zasedba delavcev na oddelku postati tim. Zaradi večjega izziva in tudi zaradi tega, ker lahko predvidevamo, da bodo člani tega tima imeli pomembno vlogo pri izvajanju intenzivne oskrbe in posredovanju v kriznih situacijah v skupnostnem okviru, mora biti tim, v nasprotju z obstoječo prakso, sestavljen iz sposobnih in angažiranih strokovnjakov in takih delavcev, ki so se pripravljene učiti in spoprijeti z novimi nalogami. Tim se mora sprti učiti in delovati kot akcijska skupina. To pomeni ne le to, da mora biti akcijsko usmerjen v spreminjanje, preobrazbo oddelka, temveč tudi hevristično, poizvedovalno pristopati svojemu delu, raziskovati in spremljati procese na oddelku. Tim oz. akcijska skupina mora imeti zunanje člane. Za podporo v ustanovi in v stikih z zunanjimi službami mora v njem sodelovati vsaj kakšen vodilni član osebja, za povezovanje z drugimi službami in omogočanje pogleda »od zunaj« pa tudi stalni zunanji honorarni sodelavci, dobri poznavalci ali okolja ali dezinstitutionalizacije. Na timske konference, skupščine pa tudi druge dogodke in dejavnosti, ki bi jih zanimale, pritegnile ali pa bi k njim lahko prispevali, pa kaže vabiti tudi druge zunanje akterje, glede na priložnost in njihovo ekspertizo.

Poseben organizacijski izziv je zagotoviti sredstva za preobrazbo. Poleg namenskih sredstev za zagon nekaterih novih dejavnosti in angažiranje dodatne delovne sile in zunanjih sodelavcev so potrebna premostitvena sredstva za preselitve stanovalcev in prenos dejavnosti v skupnost. Prednost varovanega oddelka je prav v tem, da ima priznane boljše normative v primerjavi z drugimi enotami, a jih bo za nekatere dejavnosti preobrazbe treba dopolniti s projektnimi sredstvi, oz. črpati iz virov onkraj zavodovega proračuna (zunanje sodelavce lahko financira njihova matična organizacija, ko je to del njihovega siceršnjega dela, oz. jih ta projektno pridobi).

Prav tako pomemben organizacijski izziv je tudi sodelovanje z zunanjimi instancami (sodišče, centri za socialno delo, psihiatrične bolnišnice ...) in spreminjanje razmerij z njimi. Zdaj so varovani oddelki predvsem pasivni sprejemnik ljudi, ki jih nanje napotijo. S preobrazbo pa postanejo aktivni udeleženec takih dogajanj. Zagovorniška funkcija, ki naj bi jo varovani oddelki pridobili nasproti drugim akterjem, ima tudi »pedagoško« razsežnost. Da bi se izmenjave z drugimi spremenile, je treba predrugачiti načine skupnega delovanja, akterje vplesti v

delovanje oz. preobrazbo oddelka, jih dialoško »poučiti« o novih smotrih in načinih skupnega dela.

9.1.5 Prispevek k prožnejšemu sistemu

Preobrazba varovanega oddelka je paradigmatško pomembna za preobrazbo sistema, hkrati pa jo mora sistem omogočati. Predvsem mora sistem (in upravljalci sistema) omogočati, da se varovani oddelki v preobrazbi znebijo funkcije »odlagališča«, ki jo imajo zdaj. To pomeni krepitev zunanjih služb (o tem pozneje), pomeni pa tudi ureditev »prometa« v sistemu. Če naj bi se varovani oddelki preobrazili, mora prenehati sprejemati nove stanovalce nanj. To lahko na eni strani stori z administrativnim odlokom, a ta ne bo rešil vseh stisk, ki nastajajo na terenu. Torej mora na drugi strani vsaj prispevati k drugačnim rešitvam hudih stisk – ali tako, da jih »sprejme« (tj. zagotovi storitve) v skupnostnih oblikah intenzivne oskrbe, ki jih razvija, bodisi tako, da s svojimi izkušnjami, znanjem pa tudi že usposobljenim kadrom prispeva k razvoju odgovorov, katerih nosilec bodo druge službe na terenu.

Za preobrazbo varovanega oddelka (ki predvidoma poteka hkrati s preobrazbo celotne ustanove), je potrebna izdatna zunanja podpora, podpora sistema. To pomeni podporo matičnih ministrstev, posebnih strokovnih teles za podporo procesa (kot je predviden center za dezinstitutizacijo), kadrovskih šol, pomembnih ustanov na tem področju in v okolju zavoda. Naloga varovanega oddelka (kot akcijske skupine) ni, da to podporo na splošno ustvari, lahko pa jo išče (in najde), celo zahteva, oz. jo na določene trenutke svojega delovanja ustvari. Med nalogami takšne podpore je tudi zagotavljanje sodelovanja zunanjih ekspertov v timih zavoda, kakor tudi ustvarjanje skupnosti – polja sprememb, ki lahko postane podlaga drugačnega, bolj prožnega in na uporabnika usmerjenega sistema.

9.1.6 Premagovanje regulativnih ovir

Spreminjanje zakonodaje ni naloga preobrazbe varovanega oddelka, to mora storiti politika. Je pa naloga varovanega oddelka opozarjati na potrebe po spremembah zakonodaje, tako na zakonske ovire kakor na možne rešitve, ki lahko pospešijo preobrazbo. Na ravni zakonodaje je tudi pomembno odpraviti glavne formalne ovire za nemoteno preobrazbo. Tako je npr. treba vsaj zamrzniti zahteve verifikacije varovanih oddelkov ali pa ustrezni pravilnik na mah dopolniti tako, da bo omogočal preobrazbo – spremenjene načine delovanja, vključno s preselitvijo intenzivne oskrbe z varovanjem v skupnostno polje.

9.1.7 Politični vpliv

Prav tako ni naloga varovanega oddelka v preobrazbi voditi politiko na tem področju. Je pa gotovo naloga akcijske skupine, da je eden izmed pobudnikov politične akcije, ki omogoča preobrazbo in ukinitve zaprtih oddelkov. Tudi v oblikovanju take politike, ki ne bo potekala pretežno od zgoraj navzdol, temveč bo produkt delovanja polja preobrazbe, se pravi, povezovanja in dialoga med njenim akterji. Varovani oddelek lahko v procesu preobrazbe organizira dogodke – posvete, kulturne akcije ipd. – namenjene ozaveščanju javnosti, problematizaciji zapiranja in prisile, pa tudi razgaljenju zahtev po zapiranju. Hkrati bo akcijska skupina od odločevalcev zahtevala dosledno izvajanje reforme in sprejemanje ukrepov, ki jih lahko na koncu sprejmejo le oni. V ta namen morajo varovani oddelki odločevalce in tiste z večjim vplivom pritegniti v svoje delo, v polje svojega delovanja.

9.1.8 Spreminjanje vrednot

Preobrazba varovanega oddelka je tudi pomemben civilizacijski dosežek, ki spreminja družbene aksiome ravnanja z ljudmi, ki uvaja etiko in estetiko kot ključni vodili takega ravnanja, problematizira zapiranje, promovira solidarnost, prevrednoti norost, duševno bolezen in tudi druge družbene odklone, spreminja družbeno delitev dela, prostora in virov; in je tudi pomemben vir nasprotovanja birokratizaciji, regimentaciji in gospostvu – vzpostavlja večjo svobodo. Tega se morajo udeleženci preobrazbe oddelka zavedati, se po tem ravnati in biti zgled takih sprememb.

9.2 Izpraznitev varovanih oddelkov

Drug način, da se znebimo varovanih oddelkov, je, da jih izpraznimo – tako, da ustavimo sprejeme in spodbujamo odpuste. Ta način je bolj tehničen, menedžerski, pa tudi bolj racionalen in primeren za zavode, ki imajo šibek preobrazbeni potencial, oziroma v primerih, ko je glavni akter sprememb protagonist prehoda v skupnost zunaj zavoda. Kljub temu da sta načina različna, imata veliko skupnih značilnosti. Teh presečišč ne bomo dosledno ponavljali, jih pa je treba uporabiti v obeh primerih, morda na prilagojen način. V nadaljnjem besedilu se torej osredotočamo na razlike.

9.2.1 Zapleti življenjskega sveta

Preprečevanje sprejemov oz. namestitev na varovani oddelek mora odgovarjati na stiske, ki jih ljudje doživljajo v svojem domačem okolju, te pa se razlikujejo od stisk, ki jih ljudje doživljajo, ko že bivajo na varovanem oddelku. Glede na deklarativni namen varovanih oddelkov – varovanje ljudi, ki so nevarni drugim ali sebi, bi lahko sodili, da gre za zelo dramatične dogodke

in hude stiske, vendar pa nam izkušnja govori drugače. Na varovanih oddelkih ne bomo našli veliko nevarnih ali samomorilnih ljudi, pač pa kopico neboljanih in ubogih.

Na namestitve na varovani oddelki bolj kot nevarni *dogodki* vplivajo druge okoliščine, kot so *konstelacija* življenjskega sveta, sil in moči v njem, pa tudi faza v *karieri* »duševnega bolnika«. To pomeni, da so resnični povodi za sprejem na varovani oddelki poleg hude stiske in medosebnih zapletov, ki človeka izvržejo iz njegovega sveta, lahko precej banalni, prozaični. Pomanjkanje sredstev za osnovno preživetje, brezdomstvo ali izredno slabe stanovanjske razmere, samotarstvo in nerazumljenost, somatska bolezen, ki zmanjša siceršnjo učinkovitost spoprijemanja z življenjem so pogosti vzroki za napotitev na varovani oddelki, saj pristojne terenske službe ne najdejo oz. ne premorejo sredstev, kako se na take stiske odzvati. Še bolj je to očitno in precej manj dramatično, ko gre za premestitve iz drugih ustanov, saj sprememba okolja ni dramatična, pogosto pa tudi razlogi ne. Človeka, denimo, ki je dolgo v psihiatrični bolnišnici (in ga ne morejo več »aktivno zdraviti«), pa ga nimajo kam odpustiti, bodo premestili v posebni zavod, proti njegovi volji le na varovani oddelki. Premestitve z odprtih oddelkov ali drugih ustanov, ki se zgodijo zaradi prekrškov, ali so tako videti, imajo sicer nekaj več dramatičnega naboja, a kljub temu nimajo tako izražene dramatične razsežnosti, saj sprememba okolja ni velika in izhaja iz tega, da jih tam ne znajo ali zmorejo oskrbeti. To pa je tudi skupna značilnost vseh namestitvev oz. sprejemov.

Tak je tudi pogled z drugega konca, torej ob odpustu, morda bolj porazen. Človek se nima kam vrniti, nima sredstev za življenje, koga, ki bi poskrbel zanj. Pogosto tudi viri, ki jih je doma zapustil, propadejo, nima jih več na razpolago. Posledica je, milo rečeno, velika negotovost oz. brezperspektivnost po odpustu. Ta pogled pa ni le njegov, pač pa ga poznajo tudi tisti, ki naj bi ga odpustili in mu pri odpustu pomagali.

9.2.2 Kako ostati ali priti na svoj teren

Osnovna oz. najbolj ustrezna metoda za preprečevanje sprejemov je torej osebno načrtovanje, pogosto podprto z analizo tveganja. Prav tako je to nujno za učinkovit in uspešen odpust. Ta je pravzaprav preselitev, osebnemu načrtu pa lahko dodamo prilastek »preselitveni«. V okviru ali mimo tega je pogosto potrebno tudi zagovorništvo (še posebej pri preprečevanju sprejemov). So pa v taki situaciji, ki lahko zahteva več različnih storitev in izvajalcev pa tudi presenetljive rešitve, pomembne spretnosti posredovanja, brokerstva storitev oz. poznavanja zakonskih

ureditev, dajatev in lokalnih virov. Spretnost usklajevanja ni pomembna le pri koordinaciji osebnih paketov, temveč tudi pri ustvarjanju res skupnostnih odgovorov.

Med oblikami, ki lahko nadomestijo varovane oddelke (našteli jih bomo v nadaljevanju), so tudi take, ki imajo svojo posebno metodologijo (npr. družinske konference, krizne intervencije), ki jih oblika narekuje.

9.2.3 Oblike, ki nadomeščajo varovane oddelke

Oblike, ki lahko tako ali drugače nadomestijo varovani oddelek, lahko razvrstimo glede na progresivno oddaljevanje od varovanega oddelka prek vmesnih skupin, kapilarnih osebnih storitev k resnično skupnostnim oblikam – takim, ki niso samo locirane v skupnosti, pač pa so člani skupnosti, celo skupnost sama, izvajalci oskrbe.

Tabela 21 Oblike, ki nadomeščajo varovane oddelke

Institucija →	Vmesne službe →	Osebnostne storitve →	Skupnost kot izvajalec
preobrazba zavoda	stanovanjske skupine	krepi osebni paketi storitev ⁵⁸	krizno bivanje v drugi družini
preobrazba varovanega oddelka	s pojačano navzočnostjo	intenzivna osebna asistenca	skupnostne konference
širitev dejavnosti, možnosti	s tehničnimi prilagoditvami	intenzivno terensko delo	družinske konference
uvajanje storitvenega modela	krizni centri –	storitve opore	odprti dialog
uvajanje okrepitvenih metod	– v zdravstvu ⁵⁹	spremljanje	problemske timske konference ⁶⁰
skupščine	– v socialni	obiskovalci	podporne skupine
vstop neodvisnih zagovornikov	začasne namestitve	gospodinje	»posvojitve«
timsko delo	center za zagovorništvo	zagovorništvo	Občansko zagovorništvo
mobilni tim	skupnostni timi	krizne intervencije	Vrstniško zagovorništvo
vključevanje zunanjih sodelavcev in služb	tim za krizno posredovanje	krizni timi	prostovoljno delo
prostovoljno delo in tabori	tim za usklajevanje in povezovanje	podporni timi	tabori
preselitve (in konec varovanega oddelka) →	... ⁶¹	...	...

V prvem stolpcu predstavljamo tiste oblike dela, ki naj bi se razvile med preobrazbo varovanega oddelka (in zavoda). Te se tudi prenesejo po preobrazbi zavoda in postanejo skupnostne oblike z značilnostmi preostalih treh kategorij oblik oskrbe. V drugem stolpcu so oblike, ki so po svojih

⁵⁸ Kot npr. *Small supports*.

⁵⁹ Preobrazba psihiatričnih bolnišnic, oddelek splošne bolnišnice, center za duševno zdravje.

⁶⁰ Ob posameznih dogodkih, primerih.

⁶¹ V zadnji vrstici tri pike ponazarjajo, da seznam ni izčrpan oz. da si je možno zamisliti še druge take oblike.

značilnostih in strukturi nekje vmes med institucionalno oskrbo in storitvami, ki so namenjene posameznikom. Značilnost teh oblik je, da potekajo za več uporabnikov hkrati, kolektivno, pogosto na enem mestu in da so vsaj deloma programirane ne glede na dejansko sestavo uporabnikov. Osebne storitve v tretjem stolpcu pa so oblike, ki so prostorsko razpršene, namenjene enemu uporabniku kot odgovor na povsem njegovo situacijo. V zadnjem stolpcu pa so oblike dela, ki imajo skupnostno dimenzijo, so praviloma tudi kolektivne, a se od vmesnih struktur razlikujejo v tem, da jih izvajajo oz. v njih sodelujejo pripadniki oz. so izraz skupnosti.

Našteli smo večje število oblik, tistih značilnih. Lahko bi jih še več (zato tri pike na koncu stolpca); poanta je, da si kot nadomestilo za zapiranje treba zamisliti več kot le eno ali dve alternativni, saj imajo ljudje, ki jih zdaj nameščajo na varovane oddelke, zelo različne okoliščine in stiske, na katere je treba odgovoriti. Skupna lastnost teh oblik bi morala biti, da je v njih dominanten storitveni model, pa čeprav jih morda sestavljajo tudi posamezni ukrepi (npr. odpust) in sredstva (npr. nastanitev, sredstva za preživetje in oskrbo, doto – vsaj v višini stroškov oskrbe na varovanem oddelku). Skupna lastnost je tudi ta, da imajo skupnostno usmeritev.

9.2.4 Pluralnost izvajalcev

Prvo organizacijsko vprašanje je, kdo bo vzpostavljajal in vodil te oblike. Odgovor je na dlani, izvajalcev bo več. Nekatere bodo organizirali sedanji zavodi, ki se bodo preobrazili v skupnostne službe, druge javne službe, ki delujejo terensko in imajo tak potencial,⁶² ali pa nevladne organizacije, še zlasti tiste, ki si izpričano prizadevajo za vključevanje in aktivno vlogo uporabnikov.

Pri tem je pomembno opozoriti, da morajo med organizatorje biti vključeni uporabniki. Če naj bi res bile te oblike oskrbe namenjene njim, morajo biti uporabniki tudi njihovi načrtovalci, soizvajalci ali (v skupnostnih oblikah) celo njihovi ustanovitelji. Pomemben izziv je tudi zaposliti uporabnike kot vrstniške oskrbovalce oz. sodelavce z osebno izkušnjo. To je tudi ena od

⁶² V preteklosti so centri za socialno delo imeli močno vlogo pri ustanavljanju in organizaciji skupnostnih služb. Glede na svojo umeščenosti in poslanstvo bi lahko nekatere oblike vzpostavljali novi centri za duševno zdravje. Nekatere oblike (spremstvo, družabništvo in seveda gospodinjska pomoč) bi lahko v svoje delovanje vključili zavodi za oskrbo na domu. Razne javne svetovalne službe bi lahko, kot je to včasih počel Svetovalni center, organizirale skupnostne oblike svetovanja (npr. odprti dialog, družinske konference, prostovoljno delo ...). To bi tudi prispevalo k raznovrstnosti ponudbe teh služb, ki so se v zadnjem obdobju močno homogenizirale – kar je bolj namenjeno njihovi »racionalizaciji«, videzu preglednosti – menedžerskim postulatam, kakor pa dobremu izvajanju storitev in zadovoljstvu uporabnikov.

garancij, da bodo nove in stare službe z novimi oblikami dela res usmerjene v skupnost in da bodo delovale demokratično in timsko.

9.2.5 Pilotiranje sistema

Glavna značilnost sistema, ki bo spodbujal nastanek in obstanek takšnih oblik, je skupnostna usmeritev, glavna operacija za spremembo sistema pa dezinstitutionalizacija. Ta je ozadje, na katerem poteka izpraznjenje varovanih oddelkov. Pristop, ki ga v tem delu obravnavamo, je pravzaprav dezinstitutionalizacija na omejenem območju. Preobrazba oddelka v sklopu preobrazbe zavoda namreč daje nove skupnostne odgovore, ki kot tipalke iščejo sodelavce, zaveznike zunaj, medtem ko se pri tem drugem načinu mora zgoditi veliko več zunaj zavoda, saj je ta zares objekt takšnih prizadevanj. Zunaj zavoda se bo moral torej vzpostaviti manjši sistem, ki bo preprečeval sprejeme in omogočal odpuste.

Glede lokacije in tarče delovanja si lahko zamislimo dva scenarija. Za enega, recimo mu scenarij A, je izhodišče neko zaokroženo geografsko območje (predvidoma tako, na katerem ni zavoda), za drugega, scenarij B, zavod, ki nima potenciala preobrazbe.⁶³ V prvem (A) je središče dogajanja lokalna skupnost, določeno območje. Preselitve oz. odpusti se iz več zavodov stekajo vanj, preprečevanje namestitev pa je tudi lokalna dejavnost, namenjena naj bi bila prebivalcem tega območja, ki bi jim grozila namestitev na katerikoli zavod. V drugem primeru (B) je žarišče dogajanja določen zavod, iz katerega radialno selimo oz. odpuščamo stanovalce varovanega oddelka na številne lokacije, na drugi strani pa preprečujemo vsak sprejem (namestitev) iz katerega koli kraja. V obeh scenarijih se je treba odločiti za žariščno lokacijo delovanja, določiti glavnega akterja operacij odpuščanja in preprečevanja sprejemov, najti vire za zagonske in premostitvene stroške operacij, načrtovati nov način pretoka uporabnikov in sredstev za njihovo oskrbo (a tudi izvedbo obeh operacij), urediti njihove formalne statute in določiti vloge udeleženih akterjev, še zlasti sodišča. To velja za oba scenarija, le da je izvedba različna.

V scenariju A (območje) je potrebna odločitev (bolje akterjev na območju kot odločitev od zgoraj), da bodo akterji na tem področju skupaj s skupnostnim timom, ki ga predvideva strategija za dezinstitutionalizacijo, na eni strani preprečili vsako namestitev v institucije, na drugi strani pa, da bodo svoje sokrajane, ki so zdaj razpršeni po varovanih oddelkih v več

⁶³ Potencial preobrazbe lahko pomeni marsikaj, kar lahko spodbuja tak proces, oz. ga v primeru pomanjkljivega potenciala ovira. Med odločilnimi dejavniki je predvidoma pripravljenost oz. nepripravljenost vodstva in strokovnega kadra, morda izkazan ali pričakovan odpor v neposrednem okolju. Seveda so take ocene zelo arbitrarne in imajo majhno napovedovalno vrednost o tem, kaj se bo zares zgodilo.

slovenskih zavodih, vrnili domov. V drugem (B) scenariju je podobno odločitev treba sprejeti za izbrani zavod. Hkrati pa je treba tudi izbrati protagonista, ki bo proces vodil, saj bo zavod le udeleženec v procesu. Smiselno je imeti oz. določiti vodilnega akterju tudi v prvem (A) scenariju. Nabor za izbor takšnega subjekta je načeloma tako širok, kot je nabor izvajalcev raznih oblik v prejšnjem razdelku, a kot kandidata za vodilno vlogo izstopata skupnostni tim, ki ga predvideva strategija dezinstitutionalizacije, ali kakšna propulzivna nevladna organizacija, ki ima izpričan interes za dezinstitutionalizacijo (kot je npr. bil YHD na področju telesne onemogočenosti).⁶⁴

V scenariju A je vloga vodilnega partnerja pri organizaciji odpustov oceniti situacijo (število krajanov na varovanih oddelkih, njihove potrebe, nabor lokalnih izvajalcev ipd.), načrtovati odpuste oz. preselitve, najti izvajalce za njihovo oskrbo in usklajevati delovanje akterjev, še posebej sodišča. V scenariju B sta dve možnosti, kako se bo protagonist operacij preprečevanja sprejemov in spodbujanja odpustov vpletel v delo zavoda. Prva je, da v polje stopa kot zunanji organizator preselitev, oz. da zagotovi možnosti za odpust. Druga, podobna preobrazbi oddelka, je, da prevzame varovani oddelek, z njim upravlja in omogoča preselitve oz. odpuste tako, da v izvornih okoljih stanovalcev najde izvajalce intenzivne oskrbe glede na potrebe in želje posameznih stanovalcev, jih opremi in podpre za tako delo.

Pri preprečevanju sprejemov je vloga akterjev (pa tudi potek operacije) manj jasna. Odpusti namreč zadevajo konkretne ljudi, ki so na varovanem oddelku, gre za povsem določeno skupino, medtem ko je kandidat za sprejem lahko kdorkoli. Našli bi jih lahko na čakalnih listah, v postopkih, ki že potekajo na sodiščih, ali pa med ljudmi, ki bi jih lahko ocenili, da imajo hude stiske, ki zahtevajo intenzivno oskrbo. V scenariju A bi lahko za prvi dve kategoriji (čakalne liste, postopki pred sodiščem) ugotovili število takih primerov na določenem področju, jih lahko celo

⁶⁴ Ukinjanje varovanih oddelkov lahko sovпада s praznjenjem celotnega zavoda, a ne nujno. Akcija je lahko usmerjena tudi samo na varovane oddelke – v prvem scenariju (A) bi šlo za stanovalce varovanih oddelkov z določenega območja in uporabnike z intenzivnimi težavami na tem območju, v drugem scenariju (B) pa pač za izpraznitev oddelka v določenem zavodu ne glede na poreklo oz. destinacijo uporabnika. V tem scenariju je dejavnost seveda bolj razpršena in bo protagonist preselitev potreboval večje število zaveznikov oz. sodelavcev v številnih okoljih. Sklenemo lahko, da je torej prvi scenarij lažje izvedljiv, medtem ko je prednost drugega, če se ga posreči izvesti, da ima večji in obširnejši multiplikativen učinek.

identificirali, medtem ko je zadnja kategorija kandidatov za napotitev v zavod bolj izmuzljiva – najprej je težko določiti kriterij intenzivnosti potreb, potem pa take kandidate identificirati.⁶⁵

V scenariju B pa je takšna ocena obsega težje določljiva. Glede na trende števila vlog bi sicer lahko ocenili število ljudi, ki bi jim bilo treba preprečiti sprejem, a bi jih glede na geografsko razpršenost zelo težko identificirali. V tem scenariju bi lahko sicer moratorij na sprejeme administrativno preprečil nove sprejeme, a to ne bi zagotovilo oskrbe tistim, ki bi jih sicer sprejeli (kar bi krnilo razvojni potencial takšnega projekta oz. akcije). To bi lahko povzročilo neko vrsto transinstitucionalizacije, nameščanje na varovane oddelke drugih zavodov. Ta učinek bi lahko deloma omejili tako, da bi v celotnem sistemu omejili sprejeme tako, da se ne bi povečevali. To bi rešilo problem transinstitucionalizacije, ne pa stisk ljudi, ki bi jih sicer sprejeli. To breme oz. naloga bi padlo na lokalne službe, razpršene po vsej državi. Pri tem obstaja možnost, da bi akcijska skupina, ki bi vodila akcijo, takim službam na daljavo zagotovila podporo pri oskrbi in dodatna sredstva za njeno izvajanje.

Medtem ko naj bi financiranje preobrazbe varovanega oddelka potekalo predvsem prek zavoda, v katerem se oddelek preobraža, gre v modelu praznjenja za organiziranje finančnih tokov med udeleženci. Gre pa tudi za zagotovitev in dotok novih sredstev za premostitvene in zagonske stroške. Glavni premostitveni strošek je financiranje obstoječih kapacitet, medtem ko se prazni. Delovanje oddelka, ki je na pol prazen ali celo povsem prazen, je kljub temu treba financirati (stroški vzdrževanja prostora, stroški osebja; zmanjšajo se le stroški preskrbe (hrane) stanovalcev). Nastanejo zagonski stroški dveh vrst. Na ravni posameznih uporabnikov nastanejo preselitveni stroški (ureditev življenjskih razmer, zagon paketa storitev), na organizacijski ravni pa nastanejo tudi mimo premostitvenih še stroški priprave in izvedbe akcije, kar utegne poleg dodatnega dela nekaterih akterjev tudi pomeniti vzpostavljanje nekaterih novih struktur. Predvidevamo lahko, da bodo taki stroški v obeh scenarijih podobni.

Tudi dotok in pretok sredstev bi lahko bila v glavnih potezah podobna. Smiselno bi bilo, da bi s proračunom akcije upravljal nosilni partner in iz tega financiral tako prazna mesta v zavodih, kakor tudi zagonske stroške na ravni uporabnikov in dodatnih organizacijskih dejavnosti. Za

⁶⁵ To je deloma rešljivo z upoštevanjem statistike namestitev na varovane oddelke s tega področja. Glede na časovne trende bi lahko ocenili, koliko uporabnikov na leto lokalne službe namestijo na varovane oddelke. Če bi to število bilo večje od tistih na čakalnih listah in v postopkih pred sodiščem, bi lahko na območju poiskali uporabnike z najbolj perečimi stiskami.

zagske stroške oskrbe uporabnikov bi kazalo ustanoviti iz temu namenjenih sredstev sklade za financiranje intenzivne oskrbe, iz katerih bi na način neposrednega financiranja ali podoben način črpali oz. dodeljevali sredstva za posamezne osebne pakete ali druge oblike nadomestne oskrbe. Razlika med scenarijema bi bila predvsem v tem, da bi bilo financiranje praznih mest v zavodih v scenariju A razpršeno na več zavodov, v scenariju B bi pa bilo razpršeno financiranje oskrbe na več izvajalcev na širšem območju. V scenariju A bi bil sklad za oskrbo lokalni, v scenariju B pa dostopen po vsej državi. Podobno bi veljalo za organizacijska sredstva, ki bi v scenariju A bila namenjena lokalnim organizacijam, v scenariju B pa brez take omejitve.

V takem poskusnem oz. pilotnem mini sistemu obstaja tudi vprašanje formalnega statusa uporabnikov, s tem pa tudi vloge sodišč. V sedanjem sistemu na ravni financiranja sprejem pomeni upravičenost (zavoda) do sredstev za oskrbo, odpust pa prenehanje take upravičenosti. Na ravni statusa pa sprejem pomeni delno izgubo državljskih pravic, odpust pa njihovo povrnitev. V novem sistemu, tudi poskusnem, bi morale biti drugače. Ob odpustu bi moral stanovalec po vrnitvi osebne suverenosti državljsana obdržati pravico do oskrbe. Dogovor o storitvah oz. potrditev osebnega paketa (ekvivalent sprejema) pa mu ne bi smela odvzeti nobenih državljskih pravic. Z vidika vloge sodišča odpust ni problematičen, nadaljevanje oskrbe pa je stvar dogovora s financirjem oskrbe oz. ureditve, za zdaj delovanja pilotne akcije. Pri »sprejemu« oz. njegovi alternativni pa se zastavi vprašanje, kakšna je lahko oz. bi morala biti vloga sodišča.

Sodišče namreč zdaj ob namestitvi oz. sprejemu na varovani oddelek opravlja trojno vlogo oz. ima hkrati tri naloge: da ukrepa proti volji človeka, da ga omeji (z zapiranjem) in mu hkrati dodeli upravičenost do oskrbe. Tega pa ne stori z ugotavljanjem intenzivnosti potreb (kot se npr. stori pri dolgotrajni oskrbi), temveč na podlagi presoje prisebnosti in ogrožanja. V ureditvi, v kateri je intenzivna oskrba dostopna brez odločbe sodišča, sodišču ostaneta drugi dve nalogi – če je kljub nasprotovanju človeku treba zagotoviti oskrbo in če je kljub vsemu človeka treba omejiti. Predvidevamo lahko, da bo v razmerah dostopnosti oskrbe takih primerov odločilno manj, a se bodo še vedno pojavljali. Sodišče bi v takem primeru lahko odločilo, da mora neka služba kljub nasprotovanju uporabnika v situaciji vztrajati, biti na voljo uporabniku in ga spremljati,⁶⁶ če pa to ni dovolj, uporabniku zapovedati, da oskrbo sprejme. Ob tem, če je nujno,

⁶⁶ V takem primeru sodišče postane naročnik storitev namesto uporabnika.

lahko določi tudi fokusirane omejitve ali druge ukrepe, ki odvrnejo nevarnost. Tako ravnanje sodišča je analogno ravnanju pri določanju nadzorovane obravnave v skupnosti, le da bi takšna obravnava v okviru, ki ga tu obravnavamo, morala biti socialna, se pravi temeljiti na socialnem izvedenstvu in ukrepih (analiza tveganja in osebno načrtovanje). Glede na scenarija, ki smo ju predvideli, je tak dogovor oz. ureditev s sodiščem bolj izvedljiva v scenariju A, oz. z enim lokalnim sodiščem.

9.2.6 Poskusna pravila

Takega poskusa seveda ni možno izvesti po obstoječem pravnem redu. Zato je potreben pilotski red, ki za pilotiranje sistemskih sprememb vzpostavi nova pravila za omejen čas in področje. Za pripravo take akcije je torej treba pripraviti nova pravila, njen statut oz. pravilnik, ki bo določal razmerja med akterji, moratorij, način delitve sredstev in nov način odločanja sodišča. Uveljavljanje pravil je treba spremljati, ovrednotiti njihovo učinkovitost, to pa je v nadaljevanju dobra popotnica za prenovu zakonodaje, ki ureja varovane oddelke.

9.2.7 Politika

Za preskus načina izpraznitve varovanih oddelkov je potrebna odločna politična volja. Ustvariti jo je treba od spodaj navzgor, to pa pomeni večjo angažiranost zainteresiranih akterjev (uporabnikov, angažiranih strokovnjakov), pomeni pa tudi večje vpletanje odločevalcev v polje akcije. Sam poskus pa lahko prispeva h krepitvi takega polja oz. polja dezinstitutizacije, k mobilizaciji akterjev za poznejšo obsežnejšo reformo.

Tak poskus vzpostavlja tudi nove obrazce v politiki socialnega varstva. Pilotiranje je premik od racionalističnega ravnanja, v katerem predpostavke postavimo glede na nepreverljive aksiome in postulate, ki jih torej tudi ni treba preverjati, k bolj empiričnemu, eksperimentalnemu ravnanju, ki ne postavlja strukture in sistema, temveč ju razvija s tem, da vzpostavi polje skupnega delovanja.

Pomeni pa tudi spodjedanje kvarnih učinkov predstavniške logike in fragmentacije sistema. V delujočem polju je manj prostora za uveljavljanje parcialnih interesov te ali one organizacije, korporativnih interesov povezav, ki so se vzpostavile. Več je prostora za pobude ljudi, neposrednejše odločanje in dialog med udeleženci.

Presečišče med načinoma, kako odpraviti varovane oz. zaprte oddelke, je razmeroma obsežno. Videli smo, da so metode dela, ki bodo učinkovito prispevale k spremembam, zelo podobne, skoraj identične, razlikuje se predvsem njihova umestitev in to, kdo jih bo izvajal. Oblike dela se tudi ujemajo, le pot njihovega nastanka je drugačna. V obeh primerih smo poudarili množenje pluralnosti izvajalcev. Razlika je v tem, da je to v drugem primeru treba storiti že od začetka, medtem ko je zavod v preobrazbi na začetku precej osamljen v svojih dejanjih in mu je, tudi zaradi dediščine logike azila, tvorne vezi v okolju, v katero se seli, težje vzpostaviti. Razprava o pretoku sredstev in statusu uporabnika, vlogi sodišča je v drugem primeru očitno neizogibna, v prvem pa se je zaradi inertnosti sistema tega težje lotiti in vzpostaviti ustrezne, emancipacijske rešitve. Pri snovanju nadaljnjih korakov je torej treba upoštevati obe perspektivi, saj vsebujeta elemente, ki so pomembni tako za eno ali drugo. Še več, predvidevamo lahko, da bo vsak dejanski poskus vseboval elemente obeh, oz. da se bomo gibali nekje vmes med opisanimi (idealno tipskima) pristopoma.

Odpravljanja družbene anomalije, ki ji pravimo »varovani oddelok«, se je treba lotiti predvsem aktivno, na terenu. Izbrati je treba lokacije prvih poskusov in tam začeti delo. Za preobrazbo oddelkov sta logični izbiri Dutovlje in Hrastovec. V Dutovljah je preobrazba varovanega oddelka nujna za dokončanje procesa preobrazbe zavoda,⁶⁷ Hrastovec⁶⁸ pa naj bi bil za tak podvig naslednji na vrsti. Izbira lokacij za drugi način razformiranja varovanega oddelka je manj na dlani. Morda je najboljši način izbire razpis, na katerega bi se prijavili tisti, ki so za kaj takega zainteresirani.

Za izvedbo obeh vrst pilotiranja je potrebna temeljita priprava, ne le izdelava projekta, temveč tudi njegova dejanska konceptualizacija v dialogu udeležencev. Pri zasnovi projekta ne gre

⁶⁷ V Dutovljah so namreč preselili večji del stanovalcev, nekaj pa jih je še ostalo kot usedlina na varovanem in negovalnem oddelku. To se je zgodilo kljub vloženi energiji v preobrazbo oddelka in tudi, vsaj v nekem obdobju, soglasju, da je to ključna naloga projekta preobrazbe. To nas opozarja na to, da se je težko izogniti »snemanju smetane«. Zato bi morali strateško zastaviti kot prioriteto in začetek dela v vsaki preobrazbi zavoda ukinitvev oz. preobrazbo takega oddelka. S tem se bomo izognili situaciji, ki jo imajo zdaj v Dutovljah, okrepili proces z znanjem, ki bi ga preobrazba oddelka ustvarila, hkrati pa, kar ni zanemarljivo, spremenili zavod v njegovem disciplinskem bistvu – drugim stanovalcem ne bi več grozila premestitev nanj oz. bi pomenila nagrado – ekspresni vlak na prostost. Stanje v Dutovljah pa nas opominja tudi na problem negovalnih oddelkov, na to, da so tudi ti v svojem učinku zaprti, pa tudi na to, da zahtevajo prilagojeno »tehnologijo« preseljevanja – tehnologijo, ki bo uporabna tudi za dezinstitutizacijo domov za starejše.

⁶⁸ Hrastovec ima zaradi svoje tradicije velik preobrazbeni potencial, tudi ključni del vodstva je temu naklonjen, zaradi velikosti pa je tudi simbolno pomemben in bi imel velik multiplikativen učinek. Senco dvoma na njegov potencial meče postopek izbire strokovne vodje, saj niso izbrali najbolj pripravljenih kandidatke.

upoštevati le doktrine, evropskih in drugih smernic, strategije dezinstitutionalizacije, temveč tudi izkušnje iz Dutovelj in še prej iz Hrastovca, se učiti tako iz dosežkov kot napak. Da se bomo izognili preveč tehničnemu, papirnatemu pristopu, se je pri pripravah treba tudi vračati k virom dezinstitutionalizacije, predvsem k izvornim bazaljskim zamislim in izkušnjam.

Strategija dezinstitutionalizacije vsebuje tudi dva ključna elementa, brez katerih bi ukinjanje varovanega oddelka na en ali drug način bilo težavnejše. To sta predvidena centra – za dezinstitutionalizacijo in zagovorništvo. Vloga prvega je očitna – zunanja podpora procesom, vključevanje vanje in spodbujanje v zastojih (ne le spremljanje in vrednotenje). Vloga drugega je lahko v nekaterih ozirih podobna, je pa lahko ključna pri dinamiziranju dogajanja na oddelku (npr. zunanji člani skupščine), težavnih preselitvah, preprečevanju sprejemov, vzpostavljanju odnosov s sodiščem in z drugimi organi odločanja.

Vendar pa to ne bi smelo vzpostaviti strokovnjaške logike, ki bi onemogočala sodelovanje drugih akterjev po načelu pristojnosti. Poskusi, ki jih tu spodbujamo, potrebujejo ne le veliko, temveč tudi raznovrstno podporo. Idealno naj bi vsak poskus ustvaril svoje polje delovanja in sodelovanja, ta pa bi morala (skupaj z drugimi procesi prehoda v skupnost) tvoriti skupno polje. Na lokalni ravni bi morali biti vir nastanka polja skupnostni timi (ponesrečeno poimenovani »multidisciplinarni timi«), na nacionalni pa omenjena centra.

Na preobrazbo oz. nadomeščanje varovanih oddelkov moramo namreč gledati kot na ključni del širšega procesa ne le dezinstitutionalizacije socialnih zavodov in drugih podobnih ustanov, temveč tudi kot ključno dimenzijo ne le sistema, temveč tudi metod in oblik dela in organiziranja. Na praktični ravni to pomeni tudi več spremljevalnih sistemskih ukrepov, ki bodo delo na terenu podprli, hkrati pa tudi to, da bo delo na terenu podprlo podobne spremembe na sploh.

Spremembe varovanih oddelkov ne bodo namreč spremenile življenja samo nekaj sto ljudem, ki so zdaj na njih, temveč precej večjemu delu prebivalstva. Metode, ki se bodo razvijale, utrjevale in potrjevale v tem procesu, bodo uporabne tudi v številnih drugih službah in jih bo treba radialno širiti (npr. vabiti na izobraževanje tudi druge udeležence), posredovati svoje izkušnje širšemu krogu ljudi.

Omogočiti bi bilo treba ustanavljanje nadomestnih oblik (kot smo jih prej očrtali, še zlasti tistih pomembnih, ki jih ne bodo razvijali v pilotskih okoljih) tudi onkraj izbranih projektov (npr. z mikro projekti). Te oblike pa tudi kodirati kot del ponudbe socialnega varstva.

Predvidevamo, da bodo organizacijske rešitve, ki bodo nastajale, lahko izziv, zgled ali podlaga za drugačno – demokratično organizacijo in timsko delo – tudi v drugih organizacijah tako, da bodo prispevale k avtonomnejšim oblikam organiziranja, mrežnim in nehierarhičnim povezavam.

Odpravljanje varovanih oddelkov bo imelo, upajmo, neposredne posledice za delovanje sistema, a ga je treba že zdaj začeti spreminjati v smeri in na način, ki ga ta proces predvideva – torej v skupnost in k večji stopnji avtonomnosti, samoupravljanja enot sistema.

Zato se je treba lotiti že zdaj spreminjanja zakonodaje. Očitno je, da je z vidika odpravljanja zapiranja in prisile Zakon o duševnem zdravju zastarel in da ga je treba korenito preoblikovati. Začeti pa je treba spreminjati tudi drugo temeljno področno zakonodajo. Z vidika naše razprave je nujno v zakonodajo, ki ureja dolgotrajno oskrbo, dodati ukrepe, ki bodo omogočali zelo intenzivno in bolj raznovrstno oskrbo, v zakonodajo, ki ureja socialnovarstvene dejavnosti, pa tudi oblike, ki smo jih našli, in načine njihovega povezovanja z vidika uporabnika. Po vsej verjetnosti bi bilo treba začeti delati tudi na posebnih zakonih prehoda v skupnost, kakor tudi zagovorništva.

Vse to pa zahteva drugačno politiko na tem področju. Na eni strani večji vpliv in možnosti angažiranja uporabnikov in neformalne sfere, na povsem drugi pa večji stik odločevalcev s terenom.⁶⁹ Vmes pa resnično, eksistencialno angažiranje vseh drugih akterjev, njihovo nesebično povezovanje in skupno delovanje.

Pregled korakov in njihovo časovno opredelitev predstavljamo v naslednji tabeli. Naredili smo jo samo za ponazoritev.

Tabela 22 Razvoj dejavnosti za ukinjanje varovanih oddelkov

Dejavnost	Tip	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4	leto 5
Pilotiranje ukinjanja varovanih oddelkov	preobrazba	P	X	XX	XXX	X
	izpraznitev A	P	XX	XX	XX	XX

⁶⁹ Sestanek sveta za socialno varstvo ali kakšnega podobnega organa na varovanem oddelku ne bi bil le pomembna simbolna gesta, temveč tudi priložnost vsaj bežne izkušnje oddelka in stika z njegovimi stanovalci in torej bolj resničnega vtisa ne le o varovanih oddelkih, temveč o posledicah delovanja celotnega sistema.

	izpraznitev B	P	XX	XXX	X	
razvoj oblik in metod	lokalni projekti (razpršeni)	P	X	XX	XX	XX
ustanovitev podpornih teles	center za dezinstitutionalizacijo	U	XX	XXX	XXX	XXX
	center za zagovorništvo	U	X	XX	XXX	XXX
revizija pravnih okvirov	Zakon o duševnem zdravju	X	X	XX	XX	X
	Zakon o dolgotrajni oskrbi	X	XX	X	XX	X
	Zakon o socialnem varstvu	X	XX	X	X	XX
	Strategija dezinstitutionalizacije ⁷⁰	XX				
ozaveščanje	posveti, konference, okrogle mize, kulturni dogodki in manifestacije	X	XX	XX	XX	XX

Legenda: P1 – priprava pilotov (izbor lokacij oz. akterje, skupne priprave projekta ipd.); P2 – priprava manjših projektov (izbor tem, razpis, izbor izvajalcev in lokacij); U – ustanovitev; X – dejavnost (več znakov – intenzivnejša dejavnost).

S tabelo hočemo ponazoriti, da gre za več plasten proces, v katerem se morajo dejavnosti dopolnjevati in medsebojno krepiti. Med seboj se morajo tudi povezovati, ne samo vsebinsko in tematsko, temveč tudi personalno oz. tako, da udeleženci posameznih dejavnosti sodelujejo tudi v drugih, da avtonomno ustvarjajo povezave, se med seboj podpirajo in krepijo. Na takšen način lahko ustvarimo skupno polje delovanja, ki se ne sme drobiti na »vrtičke«, osamljene projekte.

⁷⁰ Uvrstitev ukinitve varovanih oddelkov v strategijo.