

Varstveno delovni center Tončke Hočevar
Vodnikova cesta 56, 1107 LJUBLJANA

POROČILO O DELU VDC TONČKE HOČEVAR ZA LETO 2025



Ljubljana, februar 2026

KAZALO VSEBINE

1	SPLOŠNI OKVIR IN USMERITVE ZAVODA	5
1.1	Organizacija dela	5
1.2	Namen in metodologija poročila	7
1.3	Dejavnost zavoda in programski okvir	7
1.4	Organi zavoda in njihovo delovanje v letu 2025	8
1.5	Ključne razvojne usmeritve in povezava s strateškimi cilji.....	10
2	UPORABNIKI IN URESNIČEVANJE PRAVIC	11
2.1	Struktura uporabnikov	12
2.2	Dostopnost storitev in čakalne dobe	15
2.3	Individualni programi, osebni cilji in evalvacije	18
2.4	Komunikacija, participacija in soodločanje	19
2.5	Zadovoljstvo uporabnikov.....	21
2.5.1	Zadovoljstvo uporabnikov v VVZPP	21
2.5.2	Zadovoljstvo uporabnikov v IVO	25
2.6	Zakoniti zastopniki in svojci – sodelovanje in podpora	27
2.6.1	Svet zakonitih zastopnikov	27
2.6.2	Zadovoljstvo zakonitih zastopnikov - VVZPP	28
2.6.3	Zadovoljstvo zakonitih zastopnikov - IVO	30
3	OSNOVNE DEJAVNOSTI ZAVODA.....	33
3.1	Vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji	33
3.2	Socialno vključevanje invalidov	40
3.3	Institucionalno varstvo	41
3.4	Zdravstvena dejavnost	49
3.4.1	Zdravstvena nega	49
3.4.2	Specialistične obravnave	51
3.4.3	Fizioterapija.....	53
3.4.4	Delovna terapija	54
4	STROKOVNE PODPORNE DEJAVNOSTI.....	55
4.1	Psihološka podpora uporabnikom	56
4.2	Svetovalna služba	57
4.3	Podpora samostojnosti in deinstitucionalizaciji.....	58

3 nami do polnega življenja!

5	SKUPNE SLUŽBE IN NOTRANJI PROCESI.....	59
5.1	Kadrovsko-administrativna služba.....	60
5.1.1	Zaposleni in kadrovski kazalniki.....	62
5.1.2	Strokovna podpora zaposlenim - supervizija	68
5.1.3	Izobraževanje, mentorstvo in razvoj.....	68
5.1.4	Dobro počutje in promocija zdravja.....	74
5.1.5	Zadovoljstvo zaposlenih.....	75
5.2	Finančno-računovodska služba.....	77
5.2.1	Javna naročila.....	78
5.3	Tehnična, vzdrževalna in podporna dejavnost	79
5.3.1	Organizirana prehrana	79
5.3.2	Podporne dejavnosti	80
6	KAKOVOST, VARNOST IN SKLADNOST.....	82
6.1	Sistem vodenja kakovosti.....	82
6.2	Model E-Qalin – samoocena in izboljšave.....	83
6.3	Upravljanje tveganj.....	84
6.4	Varnost in zdravje pri delu.....	85
6.5	Notranje in zunanje presoje, certifikati.....	87
6.5.1	Varuh človekovih pravic	87
6.5.2	Certifikat družbeno odgovoren delodajalec.....	88
7	SODELOVANJE Z OKOLJEM	89
7.1	Sodelovanje z ustanoviteljem.....	90
7.2	Lokalna skupnost in nevladne organizacije	90
7.3	Izobraževalne ustanove in študenti	91
7.4	Razvoj stroke	92
7.4.1	Projekti Erasmus+ – mobilnost odraslih učečih se	93
7.5	Prostovoljstvo.....	94
7.6	Mediji in odnosi z javnostmi.....	95
7.7	Izvrševanje dela v splošno korist.....	97
8	EVALVACIJA CILJEV IN USPEŠNOST.....	98
8.1	Realizacija ciljev leta 2025	99
8.2	Analiza odstopanj in razlogi.....	130

Ź nami do polnega življenja!

8.3	Ugotovitve za leto 2026.....	130
9	ZAKLJUČEK IN IZHODIŠČA ZA LETO 2026	131



KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki VDC Tončke Hočevar	6
Tabela 2: Podatki o sprejemih in odpustih uporabnikov v letu 2025	12
Tabela 3: Število uporabnikov glede na občine stalnega bivališča, vključenih v VVZPP	13
Tabela 4: Število vključenih uporabnikov glede na starost in spol	13
Tabela 5: Številčna razporejenost uporabnikov po lokacijah na dan 31. 12. 2025	13
Tabela 6: Število uporabnikov glede na občine stalnega bivališča, vključenih v IVO	14
Tabela 7: Število vključenih uporabnikov glede na spol in starost v letu 2025	15
Tabela 8: Številčna razporejenost uporabnikov po lokacijah na dan 31.12.2025	15
Tabela 9: Število vključenih uporabnikov in opravljenih ur po mesecih - 2025	41
Tabela 10: Število zaposlenih po spolu in starosti na dan 31. 12. 2025	62
Tabela 11: Število zaposlenih po st. izobrazbe na dan 31. 12. 2025.....	63
Tabela 12: Število zaposlenih po delovni dobi na dan 31. 12. 2025.....	63
Tabela 13: Razpisi in nove zaposlitve v letu 2025	64
Tabela 14: Realizirana izobraževanja v letu 2025	70
Tabela 15: Realizirana interna izobraževanja v letu 2025	73
Tabela 16: Izobraževalne ustanove, programi in število dijakov ali študentov v letu 2025	91

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Število realiziranih dni v VVZPP - 2025	12
Graf 2: Število realiziranih dni v IVO.....	14
Graf 3: Število vključenih na listo čakajočih za institucionalno varstvo	16
Graf 4: Primerjava števila sprejemov in števila čakajočih za institucionalno varstvo .	16
Graf 5: Prikaz primerjave zadovoljstva z možnostjo samoodločanja v VVZPP.....	20
Graf 6: Prikaz primerjave zadovoljstva z možnostmi samoodločanja v IVO	20
Graf 7: Zadovoljstvo uporabnikov VVZPP	21
Graf 8: Ocene posameznih področij uporabnikov v VVZPP	22
Graf 9: Zadovoljstvo uporabnikov v IVO	25
Graf 10: Ocene po posameznih področjih uporabnikov v IVO	26
Graf 11: Sumarno zadovoljstvo zakonitih zastopnikov uporabnikov VVZPP	29

Ž namí do polnega življenja!

Graf 12: Sumarno zadovoljstvo zakonitih zastopnikov uporabnikov v IVO	31
Graf 13: Zaposleni po spolu in starosti na dan 31.12.2025	62
Graf 14: Leta zaposlenosti v VDC	63
Graf 15: Število dejansko zaposlenih na zadnji dan v letu 2025	66
Graf 16: Število zaposlenih na zadnji dan v letu 2025 glede na storitev	66
Graf 17: Zadovoljstvo zaposlenih	75
Graf 18: Ocene zadovoljstva po posameznih področjih.....	76
Graf 19: Pregled realizacije ciljev za leto 2025	129

Z nami do polnega življenja!

1 SPLOŠNI OKVIR IN USMERITVE ZAVODA



Leto 2025 je za Varstveno delovni center Tončke Hočevar predstavljalo obdobje zahtevnega, a stabilnega in razvojno naravnane delovanja. Zavod je tudi v okoliščinah omejenih kadrovskih, prostorskih in sistemskih možnosti ohranil temeljno usmeritev v zagotavljanje kakovostne, varne in dostojanstvene podpore uporabnikom ter odgovorno upravljanje kot javna institucija.

Delovanje zavoda je v letu 2025 potekalo skladno z veljavno zakonodajo s področja socialnega varstva, zdravstvene nege, varnosti in zdravja pri delu ter varstva človekovih pravic, ob doslednem upoštevanju strateških dokumentov in razvojnih usmeritev. Poseben poudarek je bil namenjen krepitvi kakovosti storitev, strokovni avtonomiji zaposlenih, sodelovanju z uporabniki in zakonitimi zastopniki ter postopnemu razvoju organizacije v smeri večje preglednosti, sistematičnosti in dolgoročne vzdržnosti.

1.1 Organizacija dela

Organizacija dela v Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar je bila v letu 2025 zasnovana tako, da je omogočala neprekinjeno, varno in strokovno izvajanje vseh storitev kljub izrazitim pritiskom na kadrovske trg in omejenim možnostim širjenja kapacitet. Zavod je deloval v jasno opredeljeni organizacijski strukturi, ki povezuje vodstvene, strokovne, podporne in administrativne procese v enoten sistem.

Osnovno izhodišče organizacije dela je bila usmerjenost k uporabniku, kar se je odražalo v prilagajanju delovnih procesov individualnim potrebam posameznikov, fleksibilni organizaciji dela v posameznih enotah ter tesnem sodelovanju med različnimi strokovnimi profili. Organizacija dela je temeljila na timskem pristopu, interdisciplinarnem sodelovanju ter jasni razmejitvi odgovornosti, ob zavedanju, da se naloge na področju socialnega varstva in zdravstvene nege v praksi pogosto prepletajo.

V letu 2025 je zavod posebno pozornost namenil tudi notranjemu komuniciranju, podpori vodjem enot, razvoju kompetenc zaposlenih ter postopnemu uvajanju sistemskih pristopov k vodenju kakovosti. Organizacija dela se je tako razvijala v smeri večje predvidljivosti, sledljivosti odločitev in krepitve kulture odgovornosti, kar predstavlja pomembno osnovo za nadaljnji razvoj zavoda.



Tabela 1: Osnovni podatki VDC Tončke Hočevar

Naziv zavoda	Varstveno delovni center Tončke Hočevar
Sedež zavoda	Vodnikova cesta 56, 1000 Ljubljana
Telefon	+ 386 1 5838 850
Elektronska pošta	info@vdc.si
Internet	www.vdc.si
Leto ustanovitve	1. 10. 1968 kot enota demonstracijski eksperimentalni center za dnevno varstvo in delovno usposabljanje duševno prizadete mladine
Vpis v sodni register	Okrožno sodišče LJ, št. vložka 1/00099/00, dne 25. 4. 1974
Matična številka	5055342
Davčna številka	SI 13423983
Transakcijski podračun pri UJP	01100-6030307479
Standardna klasifikacija dej.	88.109 Socialno varstvo brez nastanitve za starejše in invalidne osebe
Naziv in lokacija enote	Enota VVZPP Šiška, Vodnikova c. 56a, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 583 88 52 / + 386 41 644 402
Naziv in lokacija enote	Enota VVZPP Zelena jama, Zvezna ulica 18, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 540 36 66 / + 386 41 300 971
Naziv in lokacija enote	Enota VVZPP Bežigrad, Vojkova 58, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 568 15 47 / + 386 41 300 970
Naziv in lokacija enote	Enota VVZPP Moste, Pokopališka ul. 13, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 524 15 31 / + 386 41 300 967
Naziv in lokacija enote	Enota VVZPP Vič, Koprška 72, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 244 23 99 / + 386 41 300 968
Naziv in lokacija enote	Enota VVZPP Bratovševa ploščad, Ulica Prvoborcev 25, Ljubljana
Telefon	
Naziv in lokacija enote	Enota VVZPP Tončkin atelje, Parmova 53, Ljubljana
Telefon	+ 386 590 21 462 / + 386 30 705 803
Naziv in lokacija enote	Enota IVO Šiška, Vodnikova cesta 56a, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 583 88 52 / + 386 41 382 881
Naziv in lokacija enote	Enota IVO - bivalna enota Zelena jama, Zvezna ulica 18, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 540 36 67 / + 386 41 368 612
Naziv in lokacija enote	Enota IVO – bivalna enota Koseze, Brajnikova 3, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 517 11 11 / + 386 40 587 177
Naziv in lokacija enote	Enota IVO – stanovanjska skupina Litostrojska, Litostrojska c. 10, Ljubljana
Telefon	+ 386 1 519 56 16
Naziv in lokacija enote	Enota IVO – stanovanjska skupina Preglov trg, Preglov trg 7, Ljubljana
Telefon	+ 386 590 41 347
Naziv in lokacija enote	Enota IVO – stanovanjska skupina Vodnikov dvor, Derčeva 1b, Ljubljana
Telefon	+ 386 591 98 554 / + 386 41 923 316
Naziv in lokacija enote	Enota IVO – stanovanjska skupina Vrhovci, Cesta XXI/3, Ljubljana
Telefon	+ 386 590 99 480 / + 386 31 776 757
Naziv in lokacija enote	Enota IVO – stanovanjska skupina Hiška Šiška, Verovškova 16, Ljubljana
Telefon	+ 386 64 199 916
Naziv in lokacija enote	Enota IVO – stanovanjska skupina Hiša pod hribom, Vodnikova cesta 57, Ljubljana
Telefon	

1.2 Namen in metodologija poročila

Namen letnega poročila o delu Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar za leto 2025 je celovito, pregledno in verodostojno predstaviti delovanje zavoda v obravnavanem letu, dosežene rezultate ter ključne izzive in omejitve, s katerimi se je zavod soočal. Poročilo je namenjeno ustanovitelju, pristojnim ministrstvom, strokovni in širši javnosti, zaposlenim, uporabnikom ter njihovim zakonitim zastopnikom.

Metodologija poročila temelji na kombinaciji kvantitativnih in kvalitativnih podatkov. Vključeni so podatki iz uradnih evidenc zavoda, poročil posameznih organizacijskih enot, analiz realizacije letnih ciljev, rezultatov anket zadovoljstva uporabnikov, zakonitih zastopnikov in zaposlenih ter ugotovitev notranjih in zunanjih presoj. Posebno mesto v poročilu ima evalvacija ciljev, ki omogoča objektivno presojo uspešnosti zavoda glede na vnaprej določene ciljne vrednosti.

Poročilo ni le pregled opravljenega dela, temveč služi tudi kot orodje za učenje, refleksijo in načrtovanje nadaljnjega razvoja. Poleg dosežkov so v njem jasno izpostavljena tudi odstopanja, tveganja in sistemske omejitve, ki pomembno vplivajo na delovanje zavoda in zahtevajo dolgoročneje rešitve na ravni sistema.

1.3 Dejavnost zavoda in programski okvir

Varstveno delovni center Tončke Hočevar je javni socialnovarstveni zavod, ki izvaja storitve za odrasle osebe z motnjami v duševnem in telesnem razvoju ter drugimi oblikami invalidnosti. Osnovno poslanstvo zavoda je zagotavljanje celostne, strokovne in človeku prilagojene podpore, ki uporabnikom omogoča ohranjanje in razvoj njihovih zmožnosti, večjo samostojnost ter kakovostno vključevanje v življenje skupnosti.

V letu 2025 je zavod izvajal storitve:

- vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji (VVZPP),
- institucionalno varstvo,
- socialno vključevanje invalidov,
- zdravstveno dejavnost, vključno z zdravstveno nego in spremljajočimi terapevtskimi obravnavami.

Programski okvir zavoda temelji na individualnem pristopu, spoštovanju dostojanstva uporabnikov, uresničevanju njihovih pravic ter skladnosti s sodobnimi strokovnimi usmeritvami, vključno z načeli deinstitutionalizacije in podpore v skupnosti. Programi se izvajajo na več lokacijah v Ljubljani in so prilagojeni različnim stopnjam podpore, ki jih uporabniki potrebujejo.

Dejavnost zavoda je v letu 2025 potekala v razmerah, kjer povpraševanje po storitvah dolgoročno presega razpoložljive kapacitete, kar se odraža v čakalnih dobah in povečanih obremenitvah zaposlenih. Kljub temu je zavod ohranil visoko raven strokovnosti in stabilnosti izvajanja programov, kar predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj in zagovornišтво potreb uporabnikov v prihodnjih letih.



1.4 Organi zavoda in njihovo delovanje v letu 2025

1. Zavod od 2.11.2021 vodi direktor Slavko Bolčević (mandat: 2. 11. 2021 – 1. 11. 2026).
2. Svet zavoda, konstituiran konec leta 2023, sestavljajo (**mandat članov: 4. 10. 2023 – 3. 10. 2027**):
 - predstavniki ustanovitelja: **Suzana Bohorč** (predsednica od 4. 10. 2023 dalje), **Marjana Baraga** (do 10. 7. 2025) in **Tanja Skornšek Pleš** (od 11. 7. 2025), **Mateja Hočevar, Anja Plevčak**;
 - predstavnica staršev in zakonitih zastopnikov: **Marjeta Plevčak**;
 - predstavnica invalidske organizacije: **Tatjana Skerlep** (od julija 2024);
 - predstavnica delavcev VDC Tončke Hočevar in podpredsednica Sveta VDC: **Nina Grković**.
3. **Svet VDC Tončke Hočevar je** v letu 2025 opravljal vlogo organa upravljanja v skladu z aktom o ustanovitvi zavoda in veljavno zakonodajo. Deloval je aktivno, kontinuirano in odgovorno ter pomembno prispeval k stabilnemu, zakonitemu in preglednemu delovanju zavoda. V letu 2025 se je Svet zavoda sestal petkrat, in sicer na treh dopisnih in dveh rednih sejah. Takšna organizacija dela je omogočala pravočasno odločanje in obravnavo ključnih vsebin ter učinkovito prilagajanje časovnim in vsebinskim zahtevam poslovanja zavoda. Ključne vsebine obravnav in sprejetih odločitev: Na 5. dopisni seji februarja 2025 so članice Sveta zavoda sprejele finančni načrt zavoda, program dela za tekoče leto, kadrovski načrt ter dopolnitev Pravilnika o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest VDC Tončke Hočevar. Na 5. redni seji so članice obravnavale zapisnike preteklih sej ter ključna letna poročila: poročilo o delu zavoda, poročilo inventurne komisije, računovodsko in poslovno poročilo, cene storitve institucionalnega varstva, delovno uspešnost in letni dopust direktorja zavoda. Februarja 2025 je Svet zavoda prejel tudi odstopno izjavo članice, imenovane s strani ustanovitelja. Ustanovitelj je julija imenoval novo članico, s čimer je bila zagotovljena nemotena kontinuiteta delovanja Sveta. Na sejah septembra 2025 so članice Sveta potrdile ločitev poslovodne in strokovne funkcije direktorja zavoda, kar predstavlja pomemben korak k večji organizacijski preglednosti in razmejitvi odgovornosti, se z izjemo ene članice strinjale z nadaljnjim sodelovanjem z zunanjo PR agencijo ter se seznanile z dopisom Ministrstva za solidarno prihodnost glede plače direktorja zavoda. Oktobra 2025 je Svet zavoda obravnaval in potrdil dopolnitev Pravilnika o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, ki je bila posledica dodatno odobrenih delovnih mest (strežnica v socialnem varstvu in strokovni sodelavec) skladno s soglasjem Ministrstva za solidarno prihodnost. Zadnja seja v letu 2025, 7. dopisna seja novembra, je bila namenjena obravnavi in potrditvi ključnih finančnih dokumentov: rebalansa finančnega načrta za iztekajoče se leto, kadrovskega načrta za leto 2025, predloga porabe sredstev poslovnega izida iz preteklih let ter višine presežka prihodkov nad odhodki za leto 2024.
4. **Strokovni svet** zavoda je imel srečanja v živo, sicer pa smo delovali po telefonu

3 nami do polnega življenja!

ali videokonferenci. Operativno smo delo načrtovali in spremljali na poslovnem kolegiju direktorja, spremljali rezultate ter sproti dogovarjali potrebne ukrepe, da so bili postavljeni cilji v veliki meri doseženi.

5. **Kolegij predstavnikov uporabnikov** – V letu 2025 se je Kolegij uporabnikov z direktorjem sestal na štirih rednih srečanjih in na zaključnem decembrskem srečanju, s katerim se je iztekel dvoletni mandat predstavnikov uporabnikov. Udeležba na srečanjih je bila dobra, razprave pa so bile vsebinsko usmerjene v bivalne pogoje, delovne prostore, prehrano, organizacijo dela in medosebne odnose. Uporabniki so predvsem izpostavili želje po prenovi prostorov, izboljšavah opreme, selitvah posameznih enot ter večji podpori pri vsakdanjih potrebah. Prisotne so bile tudi pobude za več prostočasnih aktivnosti, prilagoditve prehrane in izboljšanje delovnih pogojev. Na vsa vprašanja so vodje sproti podajale pojasnila, časovnice ali razloge, kadar predlogi niso bili izvedljivi. Kljub izpostavljenim pobudam in posameznim izzivom so uporabniki izražali splošno zadovoljstvo z delom zavoda, bivanjem, podporo zaposlenih in aktivnostmi v prostem času, kar potrjuje pomen rednega dialoga in vključevanja uporabnikov v sooblikovanje življenja in dela v centru.
6. **Komisija za sprejeme, premestitve in odpuste uporabnikov** je v letu 2025 delovala redno, intenzivno in skladno s svojimi pristojnostmi, z namenom zagotavljanja strokovnih, pravočasnih in preglednih odločitev glede vključevanja uporabnikov v storitve Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar ter njihovih premestitev in odpustov. V letu 2025 se je komisija sestala na 16 rednih in 1 izredni seji, poleg tega so bile izvedene še 4 korespondenčne seje, kar kaže na veliko dinamiko obravnav in potrebo po sprotne odločanju glede vključevanja uporabnikov v posamezne storitve. Komisija je v letu 2025 obravnavala in izdala sklepe o več vrstah sprejemov. V storitev varstva, vodenja in zaposlitve pod posebnimi pogoji je bilo sprejetih 16 novih uporabnikov, kar potrjuje stalno povpraševanje po tej obliki vključevanja. V institucionalno varstvo – zavodsko varstvo 16 ur je bil sprejet en uporabnik, dodatno pa so bili štirje uporabniki iz začasne vključitve v zavodsko varstvo 16 ur premeščeni v stalno vključitev iste storitve. Pomemben del dela komisije predstavlja tudi uvrščanje na čakalne sezname, saj razpoložljive kapacitete ne sledijo v celoti potrebam okolja. Na čakalni seznam za institucionalno varstvo je bilo v letu 2025 uvrščenih 13 oseb, na čakalni seznam za storitev varstva, vodenja in zaposlitve pod posebnimi pogoji pa 19 oseb, kar jasno kaže na pritisk po širitvi in prilagajanju kapacitet zavoda. Komisija je odločala tudi o začasnih sprejemih v institucionalno varstvo, kjer je bilo v letu 2025 odobrenih 6 začasnih vključitev, ter o vlogah, ki niso izpolnjevale pogojev za sprejem. Skupno so bile tri vloge zavrnjene, bodisi zaradi neustreznosti zaprosene storitve bodisi zaradi neizpolnjevanja pogojev. Obravnavana je bila tudi ena vloga za dnevno vključitev v institucionalno varstvo. V letu 2025 je komisija obravnavala odpuste iz institucionalnega varstva ter iz storitve varstva, vodenja in zaposlitve pod posebnimi pogoji. Iz institucionalnega varstva so bili odpuščeni trije uporabniki, razlogi pa so bili smrt ali premestitev v drugo obliko varstva. Iz storitve varstva, vodenja in zaposlitve pod posebnimi pogoji je bilo odpuščenih 11 uporabnikov,

3 nami do polnega življenja!

razlogi pa so vključevali poslabšanje zdravstvenega stanja, dolgotrajne odsotnosti, selitve, premestitve v druge zavode ali smrt. Premestitve predstavljajo pomemben del prilagajanja storitev potrebam uporabnikov. V letu 2025 je komisija odločala o 8 premestitvah znotraj storitve varstva, vodenja in zaposlitve pod posebnimi pogoji, pri čemer so premestitve potekale med posameznimi enotami zavoda ali znotraj programov. Izvedena je bila tudi ena premestitev iz institucionalnega varstva 16 ur v institucionalno varstvo 24 ur. Poleg tega so bile obravnavane številne premestitve znotraj posameznih enot institucionalnega varstva, vključno s premestitvijo iz stanovanjske enote Koseze v stanovanjsko enoto Vrhovci, kar kaže na sprotno prilagajanje bivalnih pogojev individualnim potrebam uporabnikov. Komisija je v letu 2025 obravnavala tudi 19 primerov kršitev, kar predstavlja pomemben del zagotavljanja varnega in urejenega bivalnega ter delovnega okolja. Obravnava kršitev je bila usmerjena v zaščito uporabnikov, preprečevanje ponavljanja neustreznih ravnanj ter iskanje strokovno ustreznih rešitev.

1.5 Ključne razvojne usmeritve in povezava s strateškimi cilji

Razvojne usmeritve Varstveno-delovnega centra Tončke Hočevar v letu 2025 izhajajo iz dolgoročne strategije zavoda, ki temelji na viziji odprte, vključujoče in razvojno naravnane organizacije, usmerjene k uporabniku, njegovim pravicam, dostojanstvu in kakovosti življenja. Letni cilji so oblikovani kot operativni izraz strateških usmeritev in neposredno podpirajo njihovo postopno in realno uresničevanje.

Kot je zapisano v **vrednotah zavoda**:

- **SPOŠTOVANJE** – Vsak posameznik, bodisi uporabnik, starš, zakoniti zastopnik uporabnika, zaposleni ali zunanji sodelavec, je vreden spoštljivega odnosa in sprejemanja. Različnost dojemamo kot bogastvo, ki nas bogati in povezuje.
- **PROFESIONALNOST** – Nenehno vlagamo v strokovni in osebnostni razvoj, izmenjujemo znanje in se povezujemo za dobrobit naših uporabnikov.
- **SODELOVANJE** – Skupaj delujemo za skupne cilje, si pomagamo ter spodbujamo pravičnost in družbeno odgovornost.
- **DOBRA KOMUNIKACIJA** – Je ključ do uspešnega sodelovanja in dobrih medosebnih odnosov. Povezuje nas, omogoča izražanje idej, reševanje sporov ter krepi občutek pripadnosti.
- **VARNOST** – Strokoven in individualen pristop omogoča vsakemu posamezniku, da uresniči svoje potenciale in se izrazi v varnem okolju.



z nami do polnega življenja!

Ključne razvojne usmeritve v letu 2025 so bile:

- krepitev kakovosti in varnosti obravnave uporabnikov z uvajanjem sistemskih pristopov k vodenju kakovosti, razvojem standardov dela ter postopnim uvajanjem sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2015;
- razvoj storitev in programov, prilagojenih starajoči se populaciji uporabnikov in vse bolj kompleksnim podporno-negovalnim ter zdravstvenim potrebam ob hkratnem ohranjanju individualnega pristopa;
- krepitev strokovnosti in podpore zaposlenim z vlaganjem v izobraževanja, razvoj vodstvenih kompetenc, izboljševanje delovnih pogojev ter sistematično skrb za organizacijsko kulturo in dobrobit zaposlenih;
- postopna izboljšava prostorskih pogojev ob zavedanju, da so številni razvojni projekti neposredno odvisni od odločitev ustanovitelja in sistemskih rešitev na državni ravni;
- odgovorno in transparentno upravljanje zavoda z večjim poudarkom na upravljanju tveganj, notranjih in zunanjih presojah ter dolgoročnem načrtovanju.

Povezava med letnimi in strateškimi cilji ni bila zgolj formalna, temveč vsebinska. Pri določenih ciljih so bila odstopanja posledica zavestnih strokovnih odločitev, s katerimi



je zavod prilagodil tempo ali obseg realizacije dejanskim zmožnostim, kadrovskim razmeram in potrebam uporabnikov. Takšen pristop je bil v skladu s poslanstvom zavoda, ki v ospredje postavlja varnost, stabilnost in kakovost obravnave, ne zgolj doseganje kvantitativnih kazalnikov.

Ugotovitve leta 2025 potrjujejo, da je strateška usmeritev zavoda ustrezna, realna in skladna z razvojem potreb uporabnikov ter zmožnostmi organizacije. Hkrati pa jasno kažejo, da nadaljnji razvoj zavoda zahteva sistemske rešitve na področju normativov, financiranja in prostorskega načrtovanja. Letni cilji in njihova evalvacija tako ne predstavljajo zaključka, temveč pomembno izhodišče za nadgradnjo strateških usmeritev in načrtovanje dela v letu 2026 in naprej.

2 UPORABNIKI IN URESNIČEVANJE PRAVIC

Ob koncu leta 2025 smo imeli v VDC Tončke Hočevar **255 uporabnikov**.

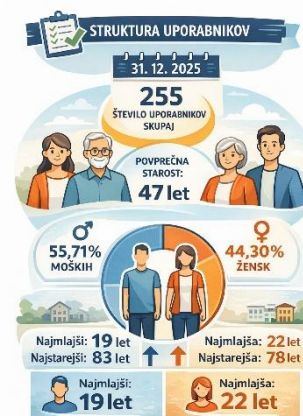
- **Na dan 31. 12. 2025 je bilo v storitev vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji (VVZPP)** vključenih 239 uporabnikov v 7 enotah,
- **100 uporabnikov** pa je bilo vključenih v **institucionalno varstvo** v 9 enotah.
- Uporabniki, vključeni v institucionalno varstvo, so bili v skladu z Uredbo o programih storitev obveznega zdravstvenega zavarovanja, zmogljivostih, potrebnih za njegovo izvajanje, in obsegu sredstev za leto 2025 obravnavani tudi s strani **zdravstvene dejavnosti**.

Tabela 2: Podatki o sprejemih in odpustih uporabnikov v letu 2025

2025	SPREJEMI		ODPUSTI	UMRLI
	STALNI	ZAČASNI	STALNI	
Institucionalno varstvo	5	6	3	2
VVZPP	16	/	11	3

2.1 Struktura uporabnikov

- Število uporabnikov skupaj (na dan 31. 12. 2025): **255**.
- Povprečna starost uporabnikov (na dan 31. 12. 2025): **47 let**.
- Struktura uporabnikov po spolu (na dan 31. 12. 2025): **55,71% moških in 44,30% žensk**.
- Najmlajši moški: 19 let, najmlajša ženska: 22 let.
- Najstarejši moški: 83 let, najstarejša ženska: 78 let.



Vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji

V storitev vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji je bilo na dan 31. 12. 2025 vključenih 239 uporabnikov.

- Povprečna **starost** uporabnikov v VVZPP (na dan 31. 12. 2025): **46 let**.
- Struktura uporabnikov **po spolu** v VVZPP (na dan 31. 12. 2025): **55,63% moških in 44,36% žensk**.
- Najmlajši moški: 19 let, najmlajša ženska: 22 let.
- Najstarejši moški: 80 let, najstarejša ženska: 78 let.

Graf 1: Število realiziranih dni v VVZPP - 2025



z nami do polnega življenja!

Tabela 3: Število uporabnikov glede na občine stalnega bivališča, vključenih v VVZPP

OBČINA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MESTNA OBČINA LJUBLJANA	77,15%	75,95%	75,42%	77,22%	77,78%	76,99%
OBČINA BREZOVICA	3,02%	2,95%	3,75%	3,38%	3,42%	3,35%
OBČINA IG	2,59%	2,95%	2,92%	3,38%	2,99%	2,93%
OBČINA DOL PRI LJUBLJANI	2,59%	2,53%	2,92%	2,95%	2,56%	2,93%
OBČINA GROSUPLJE	1,72%	1,70%	2,08%	1,69%	1,71%	2,09%
OBČINA MEDVODE	2,16%	2,53%	2,50%	1,69%	1,71%	1,67%
OBČINA ŠKOFLJICA	1,29%	2,11%	2,08%	1,69%	1,71%	1,67%
OBČINA DOBROVA-POLH. GRADEC	1,72%	1,70%	1,67%	1,27%	1,28%	1,26%
OBČINA IVANČNA GORICA	1,29%	1,27%	1,25%	1,27%	0,85%	0,84%
OBČINA LITIJA	1,29%	1,69%	0,83%	0,84%	0,85%	0,84%
OBČINA VELIKE LAŠČE	0,86%	0,84%	0,83%	0,84%	0,85%	0,84%
MESTNA OBČINA KRANJ	0,86%	0,84%	0,83%	0,42%	0,43%	0,42%
OBČINA VRHNIKA	0,43%	0,42%	0,42%	0,42%	0,43%	0,42%
OBČINA BOROVNICA	0,43%	0,42%	0,42%	0,42%	0,43%	0,42%
OBČINA POSTOJNA	0,43%	0,42%	0,42%	0,42%	0,43%	0,42%
OBČINA VODICE	0,43%	0,42%	0,42%	0,42%	0,43%	0,42%
OBČINA HORJUL	0,43%	0,42%	0,42%	0,42%	0,43%	0,42%
OBČINA TRŽIČ	0,43%	0,42%	0,42%	0,42%	0,43%	0,42%
MESTNA OBČINA MARIBOR	0%	0%	0,42%	0,42%	0,43%	0,42%
MESTNA OBČINA NOVO MESTO	0%	0%	0%	0%	0,43%	0,42%
OBČINA IZOLA	0%	0%	0%	0%	0%	0,42%
OBČINA SEVNICA	0%	0%	0%	0%	0%	0,42%

Tabela 4: Število vključenih uporabnikov glede na starost in spol

Starostni razred	Moški	Ženske
18 - 21	3	0
21 – 26	12	6
26 – 35	24	25
36 – 45	30	25
46 - 55	23	20
56 - 65	26	22
Nad 65	15	8

Tabela 5: Številčna razporejenost uporabnikov po lokacijah na dan 31. 12. 2025

ENOTA VVZPP	ŠT. UP.
ŠIŠKA - LESNO MIZARSKI PROGRAM	16
ŠIŠKA - VARSTVO	15
TONČKIN ATELJE	20
BEŽIGRAD	53
MOSTE	24
ZELENA JAMA	11
VIČ	40
BRATOVŠEVA PLOŠČAD	46
INTEGRIRANA ZAPOSLOITEV	14
SKUPAJ	239





Institucionalno varstvo odraslih

Graf 2: Število realiziranih dni v IVO



V storitev institucionalno varstvo odraslih (IVO) je bilo na dan 31. 12. 2025 vključenih 100 uporabnikov.

- Povprečna **starost** uporabnikov v IVO (na dan 31. 12. 2025): **57 let.**
- Struktura uporabnikov **po spolu** v IVO (na dan 31. 12. 2025): **58% moških in 42% žensk.**
- Najmlajši moški: 33 let, najmlajša ženska: 34 let.
- Najstarejši moški: 83 let, najstarejša ženska: 78 let.

Tabela 6: Število uporabnikov glede na občine stalnega bivališča, vključenih v IVO

OBČINA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MESTNA OBČINA LJUBLJANA	71,57%	71,28%	71,57 %	72%	71%	70%
OBČINA BREZOVICA	0,98%	0,99%	2,94 %	4%	4%	4%
OBČINA IVANČNA GORICA	2,94%	2,97%	2,94 %	3%	3%	3%
OBČINA MEDVODE	2,94%	2,97%	2,94 %	3%	3%	3%
OBČINA DOBROVA - POLHOV GRADEC	2,94%	2,97%	2,94 %	2%	2%	2%
OBČINA IG	1,96%	1,98%	1,96 %	2%	2%	2%
MESTNA OBČINA KRANJ	1,96%	1,98%	1,96 %	2%	2%	2%
OBČINA VELIKE LAŠČE	1,96%	1,98%	1,96 %	2%	2%	2%
OBČINA VRHNIKA	1,96%	1,98%	1,96 %	1%	1%	1%
OBČINA BOROVNICA	0,98%	0,99%	0,98 %	1%	1%	1%
OBČINA DOL PRI LJUBLJANI	0,98%	0,99%	0,98 %	1%	1%	1%
OBČINA POSTOJNA	0,98%	0,99%	0,98 %	1%	1%	1%
OBČINA VODICE	0,98%	0,99%	0,98 %	1%	1%	1%
OBČINA HORJUL	0,98%	0,99%	0,98 %	1%	1%	1%
OBČINA TRŽIČ	0,98%	0,99%	0,98 %	1%	1%	1%
OBČINA ŠKOFLJICA	0%	0,99%	0,98 %	1%	1%	1%
MESTNA OBČINA MARIBOR	0%	0%	0,98 %	1%	1%	1%
MESTNA OBČINA NOVO MESTO	0%	0%	0%	0%	1%	1%
OBČINA DOBREPOLJE	0%	0%	0%	0%	0%	1%
OBČINA IZOLA	0%	0%	0%	0%	0%	1%
OBČINA LOGATEC	0,98%	0,99%	0,98 %	1%	1%	0%

z nami do polnega življenja!

Tabela 7: Število vključenih uporabnikov glede na spol in starost v letu 2025

Starostni razred	Moški	Ženske
18 – 20	0	0
21 – 25	0	0
26 – 35	2	1
36 – 45	9	6
46 – 55	10	13
56 – 65	23	14
Nad 66	14	8

Tabela 8: Številčna razporejenost uporabnikov po lokacijah na dan 31.12.2025

ENOTA IVO	ŠT. UP.
KOSEZE	4
FUŽINE	2
ŠIŠKA – 16ur	44
ŠIŠKA – 24 ur	15
VODNIKOV DVOR	4
HIŠA ŠIŠKA	4
VRHOVCI	6
ZELENA JAMA	14
LITOSTROJSKA	1
HIŠA POD HRIBOM	6
SKUPAJ	100



2.2 Dostopnost storitev in čakalne dobe

Dostopnost storitev Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar je bila tudi v letu 2025 pomembno omejena zaradi razpoložljivih prostorskih in kadrovskih kapacitet, kar se neposredno odraža v naraščajočih čakalnih dobah za vključitev v posamezne storitve. Kljub stalnim prizadevanjem zavoda za nove sprejeme povpraševanje po storitvah dolgoročno presega možnosti vključevanja.

V letu 2025 smo prejeli 21 popolnih vlog za sprejem v storitev VVZPP. Na čakalni listi za to storitev je bilo konec leta 2025 uvrščenih 33 kandidatov, pri čemer jih 24 hkrati potrebuje tudi vključitev v institucionalno varstvo. To jasno kaže na prepletanje potreb po obeh storitvah in na dejstvo, da storitev VVZPP pogosto predstavlja le del celostne podpore, ki jo uporabniki potrebujejo.

Na čakalni listi za VVZPP so tudi kandidati, ki so že oddali vlogo za sprejem, vendar želijo ostati v sistemu šolanja do dopolnjenega 26. leta starosti. To pomeni, da se pritisk na vključevanje v storitev ne zmanjšuje, temveč se deloma le časovno zamika, kar neposredno vpliva na prihodnje čakalne dobe.

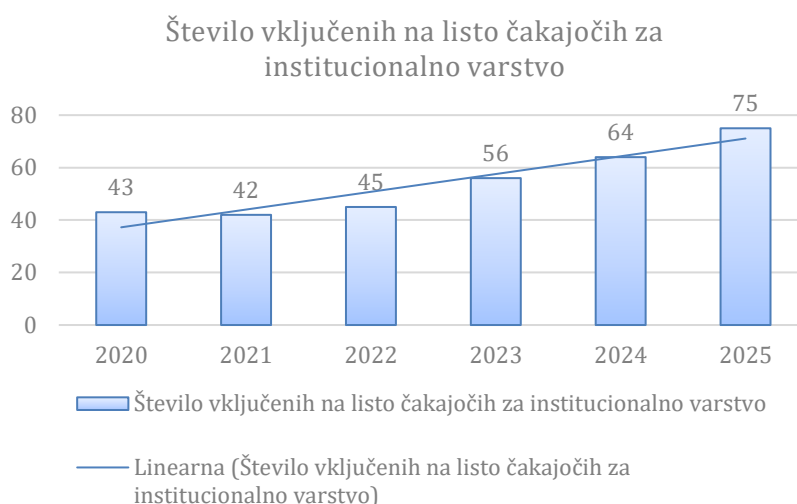
Na področju institucionalnega varstva se čakalne dobe v zadnjih letih stalno podaljšujejo. V letu 2025 smo prejeli 12 popolnih vlog za vključitev v institucionalno varstvo, poleg tega pa je bilo vloženih še 15 vlog oseb, ki predhodno niso bile vključene v storitev VVZPP, kar kaže na izrazit porast potreb po institucionalni obravnavi tudi



med uporabniki, ki do zdaj niso bili vključeni v sistem socialnovarstvenih storitev. Le ena vloga je bila vložena s strani uporabnika, ki je že vključen v storitev VVZPP in si želi dodatne vključitve v institucionalno varstvo.

Konec leta 2025 je bilo na čakalni listi za institucionalno varstvo uvrščenih 75 uporabnikov. Pri tem ugotavljamo, da del vlog prihaja tudi od oseb, ki niso upravičene do institucionalnega varstva ali bi potrebovale drugo obliko storitve, kar dodatno obremenjuje postopke obravnave in podaljšuje čas odločanja.

Graf 3: Število vključenih na listo čakajočih za institucionalno varstvo



Analiza gibanja čakalnih seznamov kaže, da število čakajočih kljub rednim sprejemom postopoma narašča. Glavni razlog za to je nesorazmerje med številom razpoložljivih mest in naraščajočimi potrebami v okolju. Število novih sprejemov v institucionalno varstvo po posameznih letih je prikazano v grafu 3.

Graf 4: Primerjava števila sprejemov in števila čakajočih za institucionalno varstvo



Podatki jasno kažejo, da se število novih sprejemov v zadnjih letih zmanjšuje, kar je neposredno povezano z omejenimi prostorskimi možnostmi, staranjem obstoječih

Ž namí do polnega življenja!

uporabnikov in daljšim trajanjem vključitev, posledično pa se čakalne dobe podaljšujejo. Dostopnost storitev v letu 2025 ocenjujemo kot omejeno, čakalne dobe pa kot dolgotrajne in sistemsko pogojene. Zavod v okviru obstoječih zmogljivosti izvaja nove sprejeme, vendar brez širitve kapacitet, razvoja novih bivalnih enot in dodatnih prostorskih rešitev dolgoročno ni mogoče bistveno izboljšati dostopnosti storitev. Podatki o čakalnih dobah predstavljajo pomembno strokovno podlago za nadaljnje načrtovanje razvoja storitev, prostorskih vlaganj in kadrovskih okrepitev v prihodnjih letih.

Podatki o čakalnih dobah in strukturi čakajočih v letu 2025 nedvoumno potrjujejo, da je pomanjkanje kapacitet v institucionalnem varstvu postal resen in dolgoročen sistemski problem, ki ga z obstoječimi prostorskimi in organizacijskimi rešitvami ni več mogoče učinkovito obvladovati.

Vedno več staršev in zakonitih zastopnikov uporabnikov se obrača na strokovne službe zavoda z jasno izraženo željo, da bi bili njihovi otroci vključeni v institucionalno varstvo v okviru našega zavoda takrat, ko bodo to resnično potrebovali. Razlogi za to so strokovno utemeljeni in povezani z dobrobitjo uporabnikov. Uporabniki v našem zavodu poznajo okolje, zaposlene, druge uporabnike in imajo vzpostavljeno socialno mrežo, ki je ključen zaščitni dejavnik pri prehodih v zahtevnejše oblike bivanja.

Zaradi **resno omejenih kapacitet** lahko zavod v praksi sprejema predvsem **urgentne in krizne primere**, kar pomeni, da so vključitve pogosto pozne, nepredvidljive in izvedene v okoliščinah povečanih stisk. Tak način vključevanja ni strokovno optimalen, saj ne omogoča postopnega, načrtovanega in za uporabnika varnega prehoda v institucionalno varstvo.

Ker mora zavod pri sprejemih upoštevati prednost urgentnih in kriznih primerov, ne more sprejeti mlajših uporabnikov, ki si prav tako želijo vključitve v institucionalno varstvo, predvsem v stanovanjske enote. Ti uporabniki si vključitve največkrat želijo zaradi želje po samostojnem življenju in sobivanju s prijatelji. Ker mora zavod prednostno sprejeti urgentne primere, ti uporabniki ostajajo doma in na čakalni listi.

Posebej zaskrbljujoče je, da uporabniki, ki so bili daljše obdobje vključeni v domače okolje, ob prehodu v institucionalno varstvo potrebujejo bistveno več podpore, časa in intenzivnejšo individualno obravnavo. Gre za izrazito ranljivo skupino, pri kateri zamiki v vključevanje dodatno povečujejo stiske in tveganja. Takšni primeri od zavoda zahtevajo prilagojene prostorske, kadrovske in organizacijske rešitve, kar dodatno potrjuje nujnost pravočasne širitve kapacitet.

Na podlagi dejanskih potreb in obstoječih čakalnih seznamov zavod **že danes nujno potrebuje vsaj tri nove bivalne enote**, vsako za do 24 uporabnikov, za razbremenitev obstoječega sistema in sprejem uporabnikov, ki so trenutno na čakalni listi. **Brez takojšnjih razvojnih odločitev se bo število čakajočih še naprej povečevalo, pritisk na zavod pa stopnjeval.**

Ob tem je treba poudariti, da **strategija deinstitutionalizacije** in razvoj sodobnih oblik bivanja zahtevata **dodatne kapacitete**. V skladu s strokovnimi usmeritvami zavod

Ž namí do polnega življenja!

ocenjuje, da bo za dolgoročno zagotavljanje dostopnosti storitev potreboval **še najmanj tri dodatne bivalne enote za do 24 uporabnikov**, zasnovane kot manjše, skupnostno umeščene oblike bivanja. To pomeni, da skupne potrebe zavoda v srednjeročnem obdobju obsegajo **šest novih bivalnih enot**, kar jasno presega okvir kratkoročnih organizacijskih prilagoditev.

Kljub rednim sprejemom novih uporabnikov se število čakajočih iz leta v leto povečuje, kar potrjuje, da trenutni obseg storitev ne zadostuje potrebam okolja. Pritisk staršev in zakonitih zastopnikov narašča, saj si upravičeno želijo, da bi njihovi otroci ostali vključeni v znano okolje, med znanimi ljudmi in v bližini sorodnikov. Omejene kapacitete pomenijo, da zavod pogosto ne more odgovoriti na te legitimne in strokovno utemeljene potrebe.

Obstoječe stanje zahteva odločen sistemski premik. Brez pravočasne širitve kapacitet, razvoja novih bivalnih enot in prilagojenih oblik institucionalnega varstva bo dostopnost storitev ostala omejena, čakalne dobe pa se bodo še podaljševale. Posledice bodo neposredno občutili uporabniki, njihove družine in zaposleni, dolgoročno pa tudi širši sistem socialnega varstva.

Zavod bo tudi v prihodnje jasno in vztrajno opozarjal na to problematiko ter si prizadeval za širitev kapacitet, razvoj novih bivalnih enot in prilagajanje storitev, ki bodo uporabnikom omogočale varno, dostojanstveno in postopno vključevanje v institucionalno varstvo, skladno z njihovimi individualnimi potrebami in sodobnimi strokovnimi usmeritvami.

2.3 Individualni programi, osebni cilji in evalvacije

Individualni programi predstavljajo osrednji strokovni mehanizem zagotavljanja kakovostne, varne in uporabniku prilagojene obravnave. Njihov namen je sistematično izboljševanje kakovosti življenja posameznika skozi usklajevanje njegovih želja, potreb, zmožnosti in realnih možnosti okolja ter zavoda. Individualno načrtovanje ni zgolj administrativni postopek, temveč proces sodelovanja, ki temelji na partnerskem odnosu med uporabnikom in strokovnim timom ter na spoštovanju avtonomije, dostojanstva in individualnosti uporabnika.

Vsi uporabniki Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar imajo izdelan individualni načrt. Za novo sprejete uporabnike se individualni program oblikuje praviloma v enem mesecu po vključitvi oziroma najkasneje v dveh mesecih, kar zagotavlja pravočasno in celostno strokovno obravnavo. Individualni načrti so pripravljani timsko, na podlagi celovite presoje, ki vključuje analizo obstoječe dokumentacije, pogovor z uporabnikom in njegovimi zakonitimi zastopniki oziroma skrbniki, sistematično opazovanje ter strokovne prispevke inštruktorjev, varuhov in drugih članov tima.

Poseben poudarek je namenjen jasni opredelitvi osebnih ciljev, ki so realni, merljivi in časovno opredeljeni. Cilji so usmerjeni v ohranjanje in krepitev samostojnosti, funkcionalnih sposobnosti, socialne vključenosti ter občutka varnosti in zadovoljstva. Večina zastavljenih ciljev je bila v poročevalnem obdobju realizirana. Pri ciljih, ki zaradi

3 nami do polnega življenja!

spremenjenih okoliščin niso bili doseženi, se je izvedla strokovna presoja, na podlagi katere so bili cilji bodisi preneseni v naslednje obdobje bodisi vsebinsko preoblikovani.

Evalvacije individualnih programov se izvajajo praviloma enkrat letno, kadar pri uporabniku ni zaznanih pomembnih sprememb. Pri uporabnikih z večjimi potrebami ali ob spremembah zdravstvenega, psihičnega ali socialnega stanja ter ob izraženih novih željah uporabnika se evalvacije izvajajo pogosteje, praviloma na šest mesecev. Namen evalvacij je sprotno prilagajanje obravnave dejanskim potrebam uporabnika, saj se njegove sposobnosti, interesi in življenjske okoliščine s časom spreminjajo.

Z vidika zdravstvene dejavnosti je bilo v letu 2025 izdelanih 16 individualnih načrtov, kar predstavlja 16 % vseh uporabnikov (n = 100). Ti načrti so bili oblikovani v informacijskem sistemu PRO4 in strukturirani po 14 življenjskih aktivnostih, kar omogoča sistematično, pregledno in primerljivo spremljanje stanja ter napredka uporabnikov. Takšen pristop zagotavlja celostno obravnavo ter povezuje zdravstveno nego z drugimi strokovnimi področji v zavodu.

Izvajanje individualnih programov in evalvacij je skladno z veljavnim pravnim in strokovnim okvirom, zlasti s predpisi, ki urejajo področje socialnega varstva in obveznost individualnega načrtovanja ter spremljanja storitev. Ob tem individualno načrtovanje neposredno uresničuje vizijo zavoda kot zaupanja vrednega, strokovnega in razvojno usmerjenega okolja ter poslanstvo, ki temelji na sodelovanju, spoštovanju in profesionalnosti. S tem se strateški cilji zavoda ne uresničujejo le na sistemski ravni, temveč predvsem v vsakodnevnem, konkretno usmerjenem delu z uporabniki, kjer so osebni cilji posameznika hkrati tudi merilo uspešnosti strokovnega dela.

2.4 Komunikacija, participacija in soodločanje

V letu 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar sistematično razvijal in krepil različne oblike komunikacije, participacije in soodločanja uporabnikov na ravni posameznika in skupin, z namenom zagotavljanja njihove aktivne vključenosti v procese odločanja ter izboljšanja kakovosti storitev. Posebno vlogo pri tem ima Kolegij uporabnikov z direktorjem, ki ga je tudi v letu 2025 koordinirala socialna delavka. Kolegij se je sestal na štirih rednih in enem novoletnem srečanju ter predstavlja pomemben mehanizem za neposredno izražanje mnenj, pobud, pohval in pritožb uporabnikov ter za odprt dialog z vodstvom zavoda.

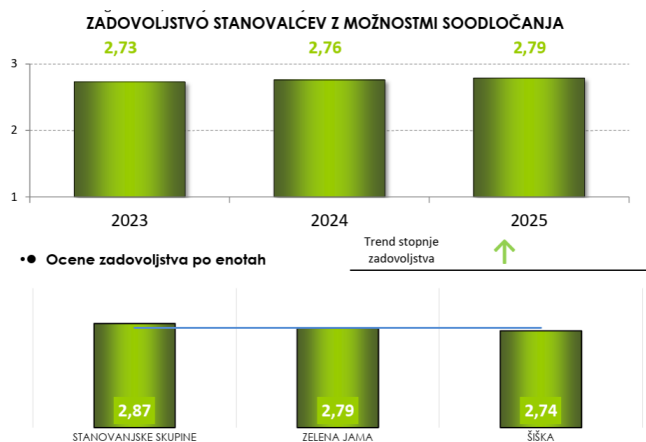
Učinkovitost in zaznavanje možnosti soodločanja se odražata tudi v rezultatih standardiziranih raziskav zadovoljstva uporabnikov. Kar 86 % uporabnikov storitve VVZPP je izrazilo, da lahko povedo, kaj jih moti, in da se njihovo mnenje večinoma upošteva, 74 % pa jih je ocenilo, da lahko sami odločajo o stvareh, ki so jim pomembne. Rezultati kažejo, da so uporabniki v veliki meri vključeni v procese odločanja, hkrati pa raziskava izpostavlja priložnosti za nadaljnje izboljšave, zlasti pri zagotavljanju rednosti in kontinuitete pogovornih skupin ter kolegijev.

Graf 5: Prikaz primerjave zadovoljstva z možnostjo samoodločanja v VVZPP



Podobno sliko potrjujejo tudi ugotovitve raziskave zadovoljstva stanovalcev institucionalnega varstva, kjer uporabniki izpostavljajo pomen neposredne komunikacije z zaposlenimi, možnosti izražanja želja ter sodelovanja pri oblikovanju vsakodnevnega življenja v enotah. Večina stanovalcev navaja, da se ob pogovorih z zaposlenimi počutijo slišane in upoštevane, kar prispeva k občutku varnosti, pripadnosti in večje avtonomije v okviru institucionalnega bivanja.

Graf 6: Prikaz primerjave zadovoljstva z možnostmi samoodločanja v IVO



Na ravni zavoda so bili v letu 2025 vzpostavljeni in ohranjeni tudi drugi kanali participacije, kot so pogovorne skupine, sodelovanje uporabnikov v komisijah in delovnih skupinah ter vključevanje njihovih predstavnikov v obravnavo pomembnih tem. Posebno teži ima tudi sodelovanje s Svetom zakonitih zastopnikov uporabnikov, ki dopolnjuje neposredno participacijo uporabnikov in omogoča širši pogled na potrebe ter pričakovanja uporabnikov in njihovih družin.

Skupno lahko ugotovimo, da so komunikacija, participacija in soodločanje v letu 2025 predstavljali pomemben in prepoznaven del delovanja zavoda. Kvantitativni kazalniki zadovoljstva ter kvalitativni odzivi uporabnikov potrjujejo, da so vzpostavljeni mehanizmi učinkoviti, hkrati pa nudijo jasno podlago za nadaljnje izboljšave in nadgradnjo vključevanja uporabnikov v prihodnjih letih.

2.5 Zadovoljstvo uporabnikov

Poročilo o anketi zadovoljstva uporabnikov Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar iz leta 2025 vsebuje celovito analizo različnih storitev centra. Anketni podatki vključujejo kvantitativno oceno zadovoljstva skozi različna leta in kategorije ter kvalitativne odzive uporabnikov. Rezultati omogočajo oceno trenutnega stanja zadovoljstva in prepoznavo ključnih področij, ki potrebujejo izboljšave, z namenom zagotavljanja visokokakovostnih storitev in odpravljanja morebitnih težav, s katerimi se soočajo uporabniki centra.

2.5.1 Zadovoljstvo uporabnikov v VVZPP

Leta 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar v programu vodenja, varstva in zaposlitve pod posebnimi pogoji (VVZPP) izvedel standardizirano raziskavo zadovoljstva uporabnikov, ki omogoča celovit vpogled v doživljanje delovnega, socialnega in podpornega okolja ter predstavlja ključno orodje za spremljanje kakovosti in usmerjanje nadaljnjega razvoja storitev.

V raziskavi je sodelovalo 176 uporabnikov, kar zagotavlja visoko zanesljivost rezultatov. Starostna struktura uporabnikov je raznolika, prevladujejo pa uporabniki v aktivnem delovnem obdobju (26–45 let), kar pomembno vpliva na zaznavanje smiselnosti dela, raznolikosti aktivnosti in možnosti vključevanja.

Takšna starostna porazdelitev odraža raznoliko uporabniško populacijo VVZPP, v kateri so zastopane različne življenjske faze, potrebe in pričakovanja. To zavodu omogoča preverjanje, kako ustrezno programi odgovarjajo na potrebe uporabnikov v različnih življenjskih obdobjih ter kako učinkovito se zagotavlja prilagojenost storitev posamezniku.

Segmentacijska analiza zadovoljstva po starostnih skupinah kaže, da so najvišjo stopnjo splošnega zadovoljstva izrazili uporabniki, mlajši od 25 let (2,91), najnižjo pa uporabniki v starostni skupini 36–45 let (2,86). Razlike med skupinami so razmeroma majhne, vendar nakazujejo pomen nadaljnjega prilagajanja vsebin in pristopov, zlasti za uporabnike v aktivnem delovnem obdobju, kjer so pričakovanja glede raznolikosti in smisla aktivnosti pogosto višja.

Graf 7: Zadovoljstvo uporabnikov VVZPP



Analiza rezultatov po posameznih enotah zavoda pokaže, da je zadovoljstvo uporabnikov v VVZPP razmeroma enakomerno porazdeljeno, kar odraža dosledno kakovost izvajanja programov v celotnem zavodu. Kljub temu so zaznane določene

3 nami do polnega življenja!

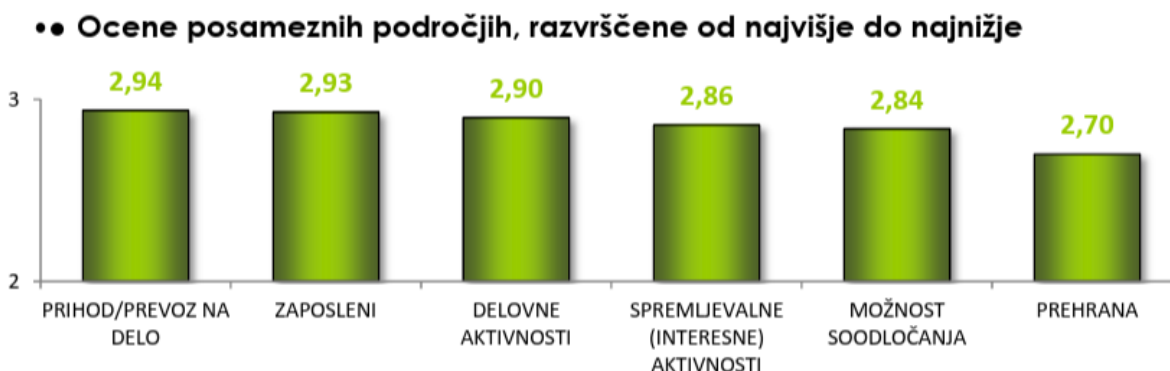
razlike, ki predstavljajo pomemben vir informacij za nadaljnje načrtovanje in razvoj.

Najvišje povprečne ocene zadovoljstva so dosegli v enoti Bratovševa ploščad, Parmova in Vič, kar kaže na dobro uravnoteženost med delovnimi in spremljevalnimi aktivnostmi, kakovostne medosebne odnose ter občutek varnosti in sprejetosti med uporabniki. Te enote izstopajo predvsem po zaznanem pozitivnem vzdušju in stabilnosti uporabniške skupnosti.

Nekoliko nižje, a še vedno pozitivne ocene zadovoljstva so bile zaznane v enotah Bežigrad in Moste, kjer rezultati ne kažejo nezadovoljstva, temveč večjo raznolikost potreb uporabnikov in s tem povezano večjo občutljivost na organizacijske in vsebinske razlike. Ti podatki predstavljajo priložnost za dodatno refleksijo in ciljno usmerjene izboljšave, zlasti na področju spremljevalnih aktivnosti in prilagoditev delovnega okolja.

Primerjalni pregled po enotah potrjuje, da posamezne organizacijske posebnosti in prostorski pogoji vplivajo na uporabniško izkušnjo, hkrati pa rezultati jasno kažejo, da se v vseh enotah uresničujejo temeljna izhodišča zavoda: zagotavljanje varnega okolja, strokovne podpore in možnosti za vključevanje uporabnikov v aktivnosti, ki krepijo njihovo samostojnost in kakovost življenja.

Graf 8: Ocene posameznih področij uporabnikov v VVZPP



Zadovoljstvo s prihodom oziroma prevozom na delo dosega povprečno oceno 2,94. Rezultat kaže, da je večina uporabnikov zadovoljna z organizacijo prihoda, urniki in načinom prevoza. Kljub rahlemu znižanju glede na leto 2024 to področje ostaja eno bolj ocenjenih, kar odraža stabilnost organizacijskih rešitev in občutek predvidljivosti v vsakdanji rutini uporabnikov.

Zadovoljstvo z možnostjo soodločanja v letu 2025 znaša 2,84, kar pomeni izboljšanje glede na preteklo leto. Uporabniki v veliki meri zaznavajo, da lahko izražajo svoja mnenja, predloge in potrebe ter da so pri tem slišani. Ta rezultat kaže na krepitev vključujočih praks in postopno večanje aktivne vloge uporabnikov pri sooblikovanju vsakdanjega življenja v zavodu.

Zadovoljstvo s prehrano dosega povprečno oceno 2,70, kar je najnižja ocena med spremljanimi področji. Kljub temu večina uporabnikov prehrano še vedno ocenjuje pozitivno. Odprti odgovori nakazujejo, da so pričakovanja uporabnikov na tem področju

Ž namí do polnega življenja!

visoka in zelo konkretna, kar predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnje prilagoditve in izboljšave.

Zadovoljstvo z delovnimi aktivnostmi je v letu 2025 ocenjeno z 2,90. Uporabniki v veliki meri izražajo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, ter z občutkom koristnosti in pripadnosti. Rahlo znižanje glede na preteklo leto ne kaže na zmanjšano kakovost, temveč na večjo diferenciacijo interesov in željo po večji raznolikosti delovnih vsebin.

Zadovoljstvo s spremljevalnimi (interesnimi) aktivnostmi znaša 2,86. Rezultat potrjuje, da te aktivnosti pomembno prispevajo k dobremu počutju, socialni vključenosti in sprostivni uporabnikov. Uporabniki jih doživljajo kot pomemben dopolnilni element dela, hkrati pa izražajo željo po večji raznolikosti in prilagajanju interesom posameznih skupin.

Zadovoljstvo z zaposlenimi ostaja najvišje ocenjeno področje, s povprečno oceno 2,93. Uporabniki izrazito pozitivno ocenjujejo odnos zaposlenih, njihovo dostopnost, pomoč in razumevanje. Ta rezultat potrjuje strokovnost, stabilnost in kakovost medosebnih odnosov, ki predstavljajo temelj zaupanja in občutka varnosti v VVZPP.

Primerjalna analiza po posameznih enotah zavoda kaže, da so razlike v ocenah posameznih področij relativno majhne. Enote z višjimi ocenami praviloma izstopajo po bolj uravnoteženi ponudbi delovnih in spremljevalnih aktivnosti ter stabilnejši uporabniški strukturi, medtem ko enote z nekoliko nižjimi ocenami odražajo večjo heterogenost potreb uporabnikov. Ti podatki ne kažejo na sistemske pomanjkljivosti, temveč predstavljajo dragocen vir za ciljno usmerjeno izboljševanje na ravni posameznih enot.

Ocene posameznih področij zadovoljstva v VVZPP v letu 2025 potrjujejo, da zavod uspešno zagotavlja celostno podporno okolje, v katerem so organizacijski, vsebinski in odnosni vidiki medsebojno uravnoteženi. Razlike med področji ne predstavljajo odstopanj v kakovosti, temveč odsev raznolikih pričakovanj uporabnikov in njihove vse večje vključenosti v proces oblikovanja storitev. Spremljanje zadovoljstva se tako potrjuje kot ključen mehanizem za ohranjanje kakovosti, krepitev zaupanja ter nadaljnji razvoj VVZPP v skladu z vrednotami Varstvenega delovnega centra Tončke Hočevar.

2.5.1.1 Analiza odprtih odgovorov uporabnikov v VVZPP

Odprti odgovori uporabnikov pomembno dopolnjujejo kvantitativne rezultate raziskave zadovoljstva, saj omogočajo globlji vpogled v doživljanje vsakdanjega življenja, odnosov in aktivnosti v programu VVZPP. Leta 2025 so uporabniki v odprtih odgovorih izrazili širok spekter mnenj, občutkov in predlogov, ki v veliki meri potrjujejo visoko raven splošnega zadovoljstva, hkrati pa osvetljujejo posamezna področja, kjer so zaznane priložnosti za nadaljnje izboljšave.

Večina odprtih odgovorov je izrazito pozitivnih. Uporabniki pogosto izpostavljajo dobro počutje, prijetno vzdušje in občutek sprejetosti v delovnem okolju. Ponavljajo se zapisi, kot so »lušno se imamo«, »tukaj mi je super«, »rad delam tukaj« in »tukaj sem dobre volje«, kar kaže na visoko stopnjo čustvene varnosti in zadovoljstva z vključitvijo v

Ž namí do polnega življenja!

VZPP.

Pogoste so tudi pohvale zaposlenih, ki jih uporabniki opisujejo kot prijazne, razumevajoče in podporne. Omenjanje posameznih zaposlenih po imenu ter izražanje hvaležnosti za pomoč in podporo kaže na vzpostavljene osebne odnose, ki presegajo zgolj formalni okvir dela. Takšni zapisi potrjujejo, da uporabniki zaposlene doživljajo kot pomemben vir stabilnosti, zaupanja in varnosti.

Odprti odgovori kažejo, da so medosebni odnosi med uporabniki večinoma pozitivni, vendar ne brez izzivov. Veliko uporabnikov navaja, da se z drugimi dobro razumejo in da v delavnici vlada občutek skupnosti. V manjšem delu odgovorov pa se pojavljajo zapisi o občasni konfliktih, hrupu, nagajanju ali občutku osamljenosti. Ti zapisi niso pogosti, vendar so pomembni kot opozorilo na potrebo po stalnem spremljanju skupinske dinamike in podpori uporabnikom pri razvijanju socialnih veščin.

Prisotnost takšnih odgovorov kaže na odprtost uporabnikov pri izražanju tudi manj prijetnih izkušenj, kar je znak zaupanja v sistem in občutka, da je njihovo mnenje pomembno ter legitimno.

Na področju aktivnosti uporabniki pogosto izražajo zadovoljstvo z delom in spremljevalnimi dejavnostmi, hkrati pa navajajo konkretne želje za prihodnost. Med predlogi se pojavljajo želje po več športnih dejavnostih, izletih, letovanjih, kroženju med delavnicami ter več raznolikosti pri prostočasni vsebini. Takšni odgovori ne izražajo nezadovoljstva, temveč željo po razvoju in nadgradnji obstoječega programa.

Pomemben del odgovorov kaže tudi na zavedanje lastnih zmožnosti in omejitev, saj nekateri uporabniki izpostavljajo potrebo po več pomoči pri delu ali prilagoditvah zaradi telesnih težav. To potrjuje pomen individualnega pristopa in stalnega prilagajanja aktivnosti dejanskim potrebam posameznikov.

V odprtih odgovorih se večkrat pojavljajo pripombe glede prehrane, zlasti glede vrste hrane, raznolikosti jedilnika in posameznih prehranskih preferenc. Čeprav gre za manjši delež vseh odgovorov, so ti zapisi skladni z nižjo povprečno oceno zadovoljstva s prehrano v kvantitativnem delu raziskave in potrjujejo, da je to področje, kjer so pričakovanja uporabnikov zelo konkretna in izrazita.

Občasno so omenjeni tudi okoljski dejavniki, kot so hrup ali prostorski pogoji v posameznih enotah. Takšni odgovori so dragoceni za razumevanje, kako fizično okolje vpliva na uporabniško izkušnjo in počutje.

Analiza odprtih odgovorov jasno potrjuje ugotovitve kvantitativnega dela raziskave, da je zadovoljstvo uporabnikov v VZPP leta 2025 visoko in stabilno. Hkrati odprti odgovori razkrivajo visoko stopnjo vključenosti uporabnikov, njihovo sposobnost refleksije lastnih izkušenj ter pripravljenost sodelovati pri soustvarjanju izboljšav.

Odprti odgovori niso zgolj seznam pohval in pripomb, temveč dragocen vpogled v vsakdanjo realnost uporabnikov. Ti zapisi potrjujejo, da VZPP ni le organiziran program dela, temveč življenjski prostor, v katerem se prepletajo delo, odnosi, čustva

3 nami do polnega življenja!

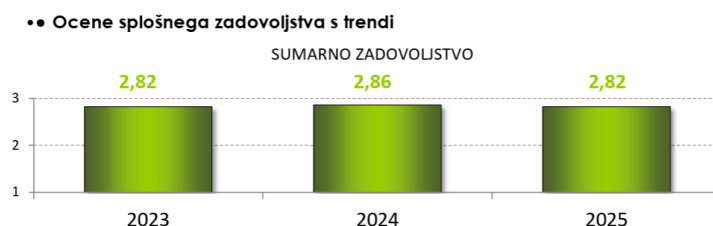
in osebna rast. Zato predstavljajo pomembno podlago za nadaljnje premišljeno načrtovanje, krepitev kakovosti in ohranjanje zaupanja uporabnikov v delo Varstvenega delovnega centra Tončke Hočevar.

2.5.2 Zadovoljstvo uporabnikov v IVO

Rezultati raziskave zadovoljstva uporabnikov institucionalnega varstva odraslih v letu 2025 potrjujejo, da uporabniki bivanje v Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar doživljajo kot stabilno, varno in podporno, kar se kaže v visokih povprečnih ocenah posameznih področij in izjemno ugodni strukturi odgovorov. Dejstvo, da 93 % uporabnikov izraža zadovoljstvo s celotnim delovanjem zavoda, ob odsotnosti nezadovoljnih odgovorov, predstavlja pomemben kazalnik kakovosti in zrelosti sistema institucionalnega varstva.

Pri interpretaciji rahlega znižanja povprečne ocene zadovoljstva v primerjavi z letom 2024 je treba upoštevati, da gre za dolgoletne uporabnike, ki zavod dobro poznajo, imajo oblikovana pričakovanja in so vse bolj sposobni jasno izraziti tako pozitivne kot tudi kritične vidike bivanja. Takšen rezultat je mogoče razumeti tudi kot znak večje vključenosti uporabnikov in večje stopnje zaupanja, ki omogoča iskreno izražanje mnenj.

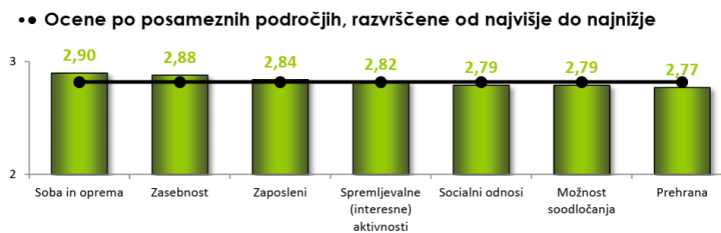
Graf 9: Zadovoljstvo uporabnikov v IVO



Starostna struktura uporabnikov pomembno vpliva na zaznavanje zadovoljstva. Prevladujoč delež uporabnikov, starejših od 45 let, pomeni, da so potrebe vse bolj povezane z rutino, predvidljivostjo, občutkom domačnosti in stabilnimi odnosi. Visoke ocene zadovoljstva z bivalnimi pogoji in zasebnostjo kažejo, da zavod uspešno odgovarja na te potrebe, hkrati pa opozarjajo, da so odnosi in komunikacija dejavniki, ki imajo pri tej populaciji največji vpliv na celostno doživljanje kakovosti bivanja.

Uporabniki v tej starostni skupini so bolj občutljivi na spremembe v dnevni organizaciji, ton komunikacije in medosebno dinamiko, kar se jasno odraža tudi v odprtih odgovorih, kjer se ponavljajo teme, povezane z načinom komunikacije posameznih zaposlenih in občutkom spoštovanja.

Graf 10: Ocene po posameznih področjih uporabnikov v IVO



Področji sobe in opreme ter zasebnosti dosegata najvišje ocene, kar potrjuje, da so materialni in prostorski pogoji bivanja ustrezni, vzdrževani in prilagojeni potrebam uporabnikov. Posebej pomembno je, da skoraj polovica uporabnikov biva v enoposteljnih sobah, kar pomembno prispeva k občutku varnosti, nadzoru nad lastnim prostorom in možnosti umika, ko to potrebujejo.

Uporabniki prostor ne doživljajo zgolj kot nastanitveni objekt, temveč kot osebni življenjski prostor, kar je ključno izhodišče sodobnega institucionalnega varstva. To se kaže tudi v visoki stopnji pripadnosti zavodu in pripravljenosti uporabnikov, da v njem dolgoročno ostanejo.

Čeprav je zadovoljstvo z zaposlenimi še vedno visoko, rahlo znižanje ocen na tem področju zahteva posebno strokovno pozornost. Odprti odgovori jasno kažejo, da težava ni v dostopnosti pomoči ali strokovni usposobljenosti zaposlenih, temveč predvsem v načinu komunikacije, tonu govora in občutku slišnosti.

Uporabniki pozitivno izpostavljajo zaposlene, ki so umirjeni, razumevajoči in pripravljeni prisluhniti, hkrati pa opozarjajo na primere glasne komunikacije, strogega vodenja ali občutka, da njihove želje niso upoštevane. Pomembno je poudariti, da so ti zapisi individualni, vendar se ponavljajo dovolj pogosto, da predstavljajo relevanten signal za nadaljnje usmeritve na področju odnosne kulture.

Rezultati potrjujejo, da se kakovost institucionalnega varstva vse manj meri zgolj skozi organizacijske procese, temveč vedno bolj skozi vsakodnevne mikrointerakcije med uporabniki in zaposlenimi.

Področje prehrane dosega najnižjo povprečno oceno, vendar še vedno ostaja v območju zadovoljstva. Posebnost tega področja je, da so pripombe uporabnikov zelo konkretne in operativne, kar predstavlja dobro izhodišče za ciljno usmerjene izboljšave.

Uporabniki najpogosteje omenjajo velikost porcij, posamezne jedi, ki jim niso všeč, gnečo in hrup v jedilnici. Gre za elemente, ki neposredno vplivajo na vsakodnevno izkušnjo in imajo lahko nesorazmerno velik vpliv na splošno zadovoljstvo, zlasti pri starejši populaciji. Odprti odgovori kažejo, da uporabniki prehrano doživljajo kot pomemben del kakovosti bivanja, ne le kot osnovno storitev.

Rezultati na področju spremljevalnih aktivnosti in socialnih odnosov kažejo, da so možnosti za aktivno preživljanje časa prisotne, vendar njihova zaznava ni enoznačna. Del uporabnikov aktivnosti zelo ceni, drugi pa jih zaradi osebnih omejitev, senzorne občutljivosti ali preferenc doživljajo kot manj privlačne.

3 nami do polnega življenja!

Pomembno je poudariti, da ni zaznati pomanjkanja aktivnosti, temveč raznolikost potreb in interesov, kar ponovno potrjuje pomen individualiziranega pristopa in fleksibilnosti pri vključevanju uporabnikov v skupinske dejavnosti.

Odpri odgovori razkrivajo močno čustveno komponento bivanja v zavodu. Izrazi zadovoljstva, pripadnosti in pohvale zaposlenim kažejo, da uporabniki zavod doživljajo kot skupnost, ne zgolj kot institucijo. Hkrati pa se v odgovorih pojavljajo jasni signali, da uporabniki želijo več miru in manj hrupa, več upoštevanja osebnih želja ter bolj umirjeno in spoštljivo komunikacijo.

Ti zapisi imajo visoko strokovno vrednost, saj ponujajo vpogled v tiste vidike bivanja, ki jih kvantitativni kazalniki ne morejo zajeti. Predstavljajo tudi pomembno osnovo za nadaljnje načrtovanje ukrepov, usmerjenih v izboljševanje vsakodnevne prakse.

Celostno gledano rezultati raziskave potrjujejo, da je institucionalno varstvo odraslih v zavodu kakovostno organizirano, hkrati pa jasno kažejo, da se težišče nadaljnega razvoja vse bolj premika od materialnih pogojev k odnosom, od organizacijskih pravil k individualnim potrebam, od splošnih ukrepov k ciljno usmerjenim izboljšavam.

Takšna usmeritev je skladna z dolgoročnimi razvojnimi cilji zavoda in predstavlja trdno podlago za nadaljnje strokovno odločanje.

2.6 Zakoniti zastopniki in svojci – sodelovanje in podpora

Pomemben razvojni dosežek leta 2025 je bila tudi vzpostavitev pogovorne skupine za svojce uporabnikov, ki se redno sestaja enkrat mesečno. Skupina se je izkazala kot pomembna oblika podpore, razbremenitve in izmenjave izkušenj med svojci.

2.6.1 Svet zakonitih zastopnikov

V letu 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar kontinuirano in strukturirano sodeloval s Svetom zakonitih zastopnikov uporabnikov (SZZU), ki je pomemben posvetovalni in povezovalni organ med zavodom, uporabniki ter njihovimi starši oziroma zakonitimi zastopniki. Sodelovanje je potekalo v obliki rednih sej, dopisnih obravnav, pogovornih skupin ter številnih obiskov in srečanj v posameznih enotah zavoda.

V letu 2025 sta bili izvedeni dve redni seji SZZU (4. redna seja 14. 4. 2025 in 5. redna seja 26. 11. 2025). Na sejah so člani obravnavali pregled realizacije dela zavoda, izvajanje načrtovanih aktivnosti ter aktualne izzive. Ob pregledu doseženih ciljev je bilo ugotovljeno, da je bilo v letu 2024 realiziranih približno 60 % zastavljenih ciljev, pri čemer je bil del nerealiziranih aktivnosti povezan z nezmožnostjo pridobitve soglasij in podpore pristojnega ministrstva za procese deinstitutionalizacije in dolgotrajne oskrbe. V letu 2025 je direktor zavoda predstavil pregled opravljenega dela do zaključka leta ter usmeritve in predvidene aktivnosti za leto 2026.

Poseben poudarek sodelovanja je bil namenjen neposredni vključenosti staršev in



zakonitih zastopnikov v dialog z vodstvom zavoda. V ta namen so bile organizirane pogovorne skupine, skupni sestanki ter prednovoletno srečanje vseh uporabnikov, staršev in zakonitih zastopnikov. Člani SZZU so v razpravah izpostavili pomen večje raznolikosti dejavnosti, zlasti na področju prostega časa in prehrane, ter podali več predlogov za nadgradnjo programov za uporabnike z višjimi potrebami po podpori.

V letu 2025 je potekalo tudi intenzivno terensko delo predsednice SZZU, ki je sodelovala na več kot 30 sestankih, komisijah, kolegijih in obiskih enot zavoda. S tem je bilo zagotovljeno sprotno spremljanje razmer, neposreden stik z uporabniki ter krepitev zaupanja in partnerskega odnosa med zavodom in zakonitimi zastopniki.

Na 5. redni seji je SZZU soglasno potrdil dopolnjen Poslovnik o delu Sveta zakonitih zastopnikov uporabnikov, s čimer je bilo dodatno utrjeno transparentno in jasno delovanje organa. Sodelovanje s SZZU v letu 2025 ocenjujemo kot stabilno, vsebinsko relevantno in pomembno za razvoj odprtega dialoga ter sooblikovanje storitev v korist uporabnikov zavoda.

2.6.2 Zadovoljstvo zakonitih zastopnikov - VVZPP

Spremljanje zadovoljstva zakonitih zastopnikov uporabnikov v programih vodenja, varstva in zaposlitve pod posebnimi pogoji (VVZPP) je eden ključnih kazalnikov kakovosti delovanja zavoda. Zakoniti zastopniki imajo pomembno vlogo pri zastopanju interesov uporabnikov, zato njihova ocena delovanja zavoda ponuja dragocen vpogled v zaznane strokovnost, varnost, odnos zaposlenih ter učinkovitost podpore, ki jo zavod zagotavlja uporabnikom v vsakdanjem življenju in delu.

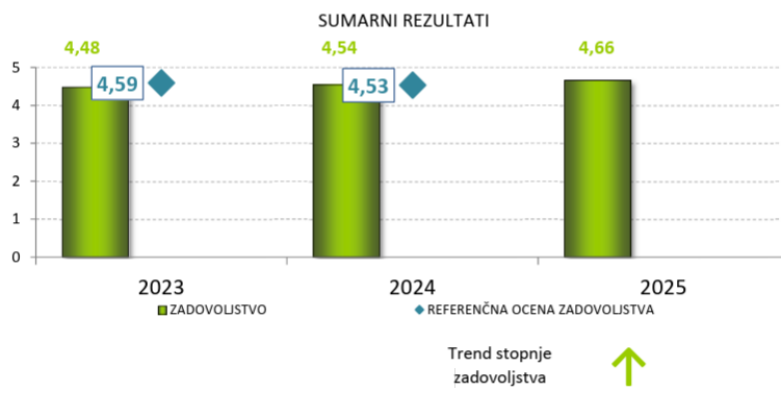
V letu 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar ponovno sodeloval v standardizirani raziskavi zadovoljstva, ki omogoča dolgoročno spremljanje trendov, primerljivost med leti ter umeščanje rezultatov v širši sistem socialnovarstvenih zavodov. Takšen pristop podpira strateško vodenje kakovosti in omogoča premišljeno načrtovanje nadaljnjega razvoja programov VVZPP.

Raziskava je bila izvedena s standardiziranim anketnim vprašalnikom, ki se uporablja v več varstveno delovnih centrih in sorodnih zavodih. V letu 2025 je v raziskavi sodelovalo 73 zakonitih zastopnikov, kar predstavlja ustrezen in stabilen vzorec za analizo zadovoljstva ter primerjavo s preteklimi merjenji.

Demografska struktura anketiranih zakonitih zastopnikov kaže, da so v raziskavi prevladovali starejši anketiranci, kar je skladno s strukturo družin uporabnikov programov VVZPP: 44 % anketiranih je bilo starejših od 60 let, 37 % starih med 46 in 60 let, 15 % mlajših od 45 let, 4 % starosti ni navedlo.

Po organizacijskih enotah so bili odgovori razmeroma enakomerno porazdeljeni (enote Vič, Bežigrad, Moste, Šiška, Bratovševa ploščad, Zelena jama, Parmova in integrirana enota), kar omogoča presojo zadovoljstva na ravni celotnega zavoda in zaznavanje morebitnih razlik med posameznimi enotami. Takšna razpršenost vzorca krepi zanesljivost ugotovitev ter omogoča ciljno usmerjeno razmišljanje o nadaljnjih izboljšavah po posameznih lokacijah.

Graf 11: Sumarno zadovoljstvo zakonitih zastopnikov uporabnikov VVZPP



Sumarna ocena zadovoljstva zakonitih zastopnikov v letu 2025 znaša 4,66, kar pomeni nadaljevanje pozitivnega trenda iz preteklih let. Ob upoštevanju intervala zaupanja $\pm 0,10$ gre za statistično relevantno izboljšanje zadovoljstva.

Najvišje ocenjeno področje, tudi v kontekstu VVZPP, je odnos zaposlenih. Zakoniti zastopniki izpostavljajo strokovnost, prijaznost, razumevanje potreb uporabnikov ter pripravljenost zaposlenih za pogovor in sodelovanje. Posebej visoke ocene dosegajo elementi, povezani z občutkom zaposlenih za delo z uporabniki in z dejstvom, da si zaposleni vzamejo čas za komunikacijo z zakonitimi zastopniki. Takšni rezultati potrjujejo močno vrednotno usmerjenost zavoda v spoštljive odnose, profesionalnost in varno okolje za uporabnike.

Področje delovanja zavoda je v letu 2025 doseglo opazno izboljšanje. Zakoniti zastopniki zelo pozitivno ocenjujejo odprtost zavoda za sodelovanje, dostopnost informacij o uporabnikih ter organizacijske vidike dela. To kaže na uspešno vzpostavljene komunikacijske kanale in zaupanje v delovanje zavoda, kar je ključno za dolgoročno partnersko sodelovanje z družinami uporabnikov.

Visoka ocena tega področja potrjuje, da zakoniti zastopniki zaznavajo delo zavoda kot celostno in usmerjeno v posameznika. Posebej izstopajo ocene zadovoljstva z delom strokovnih delavcev (4,85) ter s storitvami varstva in podpore (4,79), kar odraža strokovno usposobljenost ekip in njihovo vpetost v vsakodnevno podporo uporabnikom VVZPP.

Čeprav je tudi to področje ocenjeno zelo pozitivno, rezultati kažejo nekoliko nižje ocene v primerjavi z drugimi področji, zlasti glede dostopnosti objektov in parkirnih možnosti. Gre predvsem za prostorske omejitve, na katere zavod objektivno težje vpliva, vendar rezultati hkrati jasno kažejo na področja, kjer zakoniti zastopniki prepoznavajo potencial za nadaljnji razvoj in izboljšave.

Kar 88 % zakonitih zastopnikov bi Varstveno delovni center Tončke Hočevar priporočilo tudi drugim, negativnih odgovorov je bilo le 3 %, neodločenih 7 %, brez odgovora pa 3 %. Razlogi za priporočilo so najpogosteje povezani z dobrim počutjem uporabnikov, zaupanjem v zaposlene, občutkom varnosti ter dolgoletnimi pozitivnimi izkušnjami z zavodom. Takšna raven pripravljenosti za priporočilo predstavlja enega



najmočnejših kazalnikov ugleda in zaupanja v delovanje programov VVZPP.

V okviru odprtih vprašanj so zakoniti zastopniki podali 56 navedb, od tega 31 pohval (55 %), 9 pripomb (16 %) in 16 predlogov (29 %).

Pohvale se najpogosteje nanašajo na prizadevnost, srčnost in strokovnost zaposlenih, dober odnos do uporabnikov, organiziranost dela v enotah, raznolikost dejavnosti in izletov ter občutek varnosti in zaupanja.

Pripombe in predlogi so vsebinsko usmerjeni predvsem v več gibanja in strukturiranih aktivnosti v določenih delih dneva, izboljšave na področju prehrane, prostorske pogoje in dostopnost ter potrebo po večjem vključevanju uporabnikov in zakonitih zastopnikov v pogovorne in participativne oblike sodelovanja.

Odprti odgovori dopolnjujejo visoke kvantitativne ocene in ponujajo poglobljen vpogled v zaznane potrebe ter pričakovanja zakonitih zastopnikov. Hkrati predstavljajo pomembno podlago za nadaljnje razvojne razmisleke in izboljšave znotraj programov VVZPP.

Rezultati raziskave zadovoljstva zakonitih zastopnikov v letu 2025 jasno potrjujejo, da Varstveno delovni center Tončke Hočevar tudi v programih VVZPP deluje strokovno, zanesljivo in v skladu s svojim poslanstvom ustvarjanja varnega, spodbudnega in spoštljivega okolja za uporabnike. Visoke ocene odnosa zaposlenih, kakovosti podpore in odprtosti zavoda odražajo vrednote sodelovanja, profesionalnosti in dobre komunikacije, hkrati pa rezultati omogočajo prepoznavanje konkretnih razvojnih priložnosti, ki bodo v prihodnje še dodatno prispevale k kakovosti življenja uporabnikov in zadovoljstvu njihovih zakonitih zastopnikov.

2.6.3 Zadovoljstvo zakonitih zastopnikov - IVO

Spremljanje zadovoljstva svojcev in zakonitih zastopnikov uporabnikov v institucionalnem varstvu je pomemben kazalnik kakovosti bivanja, strokovnosti obravnave ter zaupanja v delovanje Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Svojci in zakoniti zastopniki imajo ključno vlogo pri zastopanju interesov uporabnikov, zato njihova presoja ponuja dragocen vpogled v zaznano varnost, odnos zaposlenih, kakovost podpore ter učinkovitost sodelovanja med zavodom in družinami uporabnikov.

V letu 2025 je zavod ponovno izvedel standardizirano raziskavo zadovoljstva, ki omogoča primerljivost rezultatov skozi čas in umeščanje ugotovitev v širši kontekst institucionalnega varstva. Takšen pristop podpira sistematično upravljanje kakovosti in razvojno naravnano vodenje zavoda.

Raziskava je bila izvedena s standardiziranim anketnim vprašalnikom, ki se uporablja v socialnovarstvenih zavodih in temelji na uveljavljenih modelih spremljanja kakovosti. V letu 2025 je v raziskavi sodelovalo 19 svojcev oziroma zakonitih zastopnikov uporabnikov institucionalnega varstva, kar predstavlja namenski vzorec oseb, ki so redno vključene v sodelovanje z zavodom in dobro poznajo vsakodnevno življenje

uporabnikov.

Starostna struktura anketiranih kaže, da je bilo 63 % sodelujočih starejših od 60 let, 32 % starih med 46 in 60 let ter 5 % mlajših od 45 let.

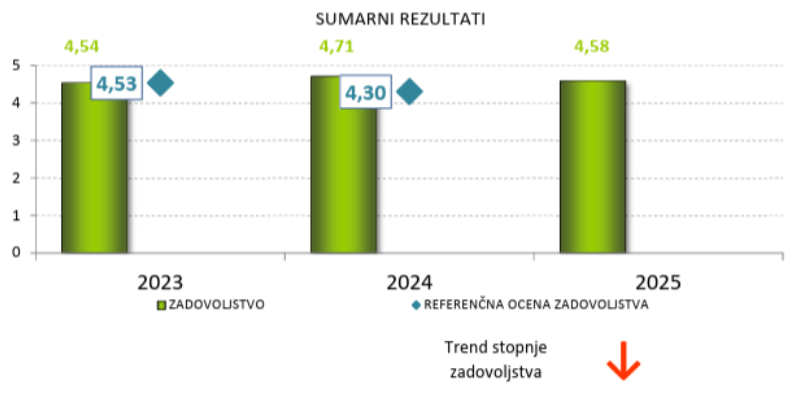
Po organizacijskih oblikah bivanja je 79 % odgovorov izhajalo iz enote Šiška, 21 % pa iz stanovanjskih skupin, kar omogoča vpogled v zaznavo kakovosti institucionalnega varstva tako v osrednji enoti kot v razpršenih bivalnih okoljih. Takšna struktura vzorca omogoča razumevanje razlik in skupnih značilnosti zadovoljstva glede na organizacijski kontekst bivanja uporabnikov.

Posebej pomemben kazalnik zaupanja je dejstvo, da bi 100 % sodelujočih svojcev oziroma zakonitih zastopnikov zavod priporočilo drugim, kar potrjuje visoko raven splošnega zadovoljstva in pozitivno zaznavo delovanja zavoda.

Sumarna ocena zadovoljstva v letu 2025 znaša 4,58 (na lestvici od 1 do 5). V primerjavi z letom 2024 je zaznati rahlo znižanje povprečne ocene, vendar ob upoštevanju intervala zaupanja ($\pm 0,10$) sprememba ne predstavlja statistično pomembnega negativnega trenda.

Pomembno je, da dosežena ocena presega referenčno povprečje vseh zavodov, vključenih v raziskavo (4,30), kar potrjuje nadpovprečno zaznano kakovost institucionalnega varstva v Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar. Večina anketirancev je izrazila visoko ali zelo visoko stopnjo zadovoljstva, negativnih ocen pa ni bilo.

Graf 12: Sumarno zadovoljstvo zakonitih zastopnikov uporabnikov v IVO



Najvišje ocenjeno področje ostaja odnos zaposlenih do uporabnikov in svojcev. Svojci in zakoniti zastopniki posebej poudarjajo prijaznost, dostopnost, strokovnost zaposlenih ter njihov občutek za delo z uporabniki. Visoke ocene potrjujejo, da je človeški, spoštljiv in profesionalen odnos temelj kakovostnega institucionalnega varstva.

Rezultati kažejo visoko zadovoljstvo s podporo, ki jo uporabniki prejemajo v vsakdanjem življenju. Posebej so izpostavljene dodatne aktivnosti, praznovanja ter skrb za dobro počutje uporabnikov, kar pomembno prispeva k zaznani kakovosti bivanja in občutku varnosti.

3 nami do polnega življenja!

Svojci in zakoniti zastopniki pozitivno ocenjujejo dostopnost objektov in okolice, nekoliko nižje pa urejenost notranjih prostorov. Rezultati odražajo prostorske omejitve, ki so del širšega systemskega konteksta, hkrati pa jasno kažejo na področja, kjer so postopne izboljšave smiselne in pričakovane.

Zavod je prepoznan kot odprt za sodelovanje s svojci in zakonitimi zastopniki, ki so ustrezno obveščeni o dogajanju in stanju uporabnikov. Nekoliko nižje ocene na področju vključevanja uporabnikov v širše okolje predstavljajo razvojno priložnost za nadaljnjo krepitev socialne vključenosti.

Zdravstvena nega, delovna terapija in fizioterapija so ocenjene pozitivno, kar potrjuje strokovno usposobljenost ekip. Hkrati rezultati posredno odražajo kadrovske in organizacijske izzive, s katerimi se zavod sooča in jih naslavlja tudi v drugih razvojnih dokumentih.

V okviru odprtih vprašanj je bilo zbranih 18 navedb: 13 pohval, 3 pripombe in 2 predloga. Pohvale se nanašajo predvsem na odnos zaposlenih, občutek slišnosti svojcev, čistočo, urejenost ter bogato praznovanje pomembnih dogodkov. Takšni odzivi potrjujejo visoko raven zaupanja v zavod in zaznana kakovost bivanja uporabnikov.

Pripombe in predlogi se nanašajo predvsem na kadrovske obremenitve, prehrano in potrebo po še boljši komunikaciji. Pomembno je, da so svojci in zakoniti zastopniki predloge podali konstruktivno in z razumevanjem širših systemskih omejitev, kar kaže na partnerski odnos med zavodom in družinami uporabnikov.

Rezultati raziskave zadovoljstva svojcev in zakonitih zastopnikov uporabnikov institucionalnega varstva v letu 2025 potrjujejo, da Varstveno delovni center Tončke Hočevar zagotavlja kakovostno, varno in strokovno okolje bivanja. Visoke ocene na ključnih področjih odražajo uresničevanje temeljnih vrednot zavoda – spoštovanja, sodelovanja, profesionalnosti in dobre komunikacije – ter potrjujejo usmerjenost v celostno podporo uporabnikom in njihovim družinam.

Hkrati rezultati jasno opredeljujejo razvojna področja, ki bodo pomembno izhodišče za nadaljnje načrtovanje izboljšav in strateških usmeritev na področju institucionalnega varstva v prihodnjih letih.

3 OSNOVNE DEJAVNOSTI ZAVODA

3.1 Vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji

V storitvi vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji (VVZPP) smo v letu 2025 dosledno sledili smernicam strokovnega razvoja ter potrebam in željam uporabnikov, skrbnikov in zaposlenih, ob upoštevanju vizije, vrednot in poslanstva Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Z izvajanjem in razvojem programov uporabnikom omogočamo uresničevanje temeljnih človekovih pravic, predvsem pravice do podpore, vključevanja ter sodelovanja v družbenem in delovnem okolju, prilagojenega njihovim sposobnostim.



Storitev smo v letu 2025 izvajali vse delovne dni v sedmih enotah.

Program je vključeval raznolike zaposlitvene, prostočasne in sprostitvene aktivnosti, pri čemer smo sistematično krepili:

- vseživljenjsko učenje,
- ohranjanje in razvoj kognitivnih sposobnosti,
- učenje samostojnosti,
- vključevanje v lokalna in običajna delovna okolja,
- aktivno državljanstvo ter opolnomočenje uporabnikov.



Večino zastavljenih ciljev smo uresničili. Pri delu ciljev pa je treba jasno poudariti, da sta njihova realizacija in časovni okvir odvisna tudi od zunanjih dejavnikov, na katere zavod nima neposrednega vpliva, zato nekateri cilji ostajajo nerealizirani. Kljub temu lahko odgovorno



ocenimo, da smo z visoko stopnjo zavzetosti in predanosti zaposlenih v vsakdanji praksi dosegali stalne, postopne premike – tudi takrat, ko so bili sistemski pogoji omejujoči. Pomemben podporni mehanizem pri ohranjanju kakovosti in strokovne stabilnosti predstavljajo strokovna izobraževanja ter supervizija, ki je v letu 2025 potekala v dveh skupinah (varuhi in skupinski habilitatorji) in jo bomo nadaljevali tudi v prihodnje.

Uporabniki so bili pod mentorstvom in s podporo sodelavcev v letu 2025 zelo uspešni na številnih področjih. Dosežki so vidni v športu (Specialna olimpijada, zimske svetovne igre v Torinu,



nogometni turnirji), kulturnem in ustvarjalnem udejstvovanju (festival Igraj se z mano, pevski nastopi, novoletna prireditev v Kinu Šiška) ter pri promociji in prepoznavnosti (poslušan podkast enote Bežigrad). Ti rezultati potrjujejo, da je strokovna usmeritev



Z nami do polnega življenja!

storitve učinkovita in da razvojne usmeritve zavoda sledijo realnim potrebam uporabnikov ter ciljem socialne vključenosti.

Enota	Program	Promet 2024 v € (z DDV)	Promet 2025 v € (z DDV)
Tončkin atelje	Lastni program	17.611,46	15.584,33
Šiška	Mizarska-lesna (lestve, zaboji)	53.160,22	43.181,82
Bratovševa ploščad	Zeleni program	259,12	305,01
Bežigrad	Lastni program	2.755,90	4.819,68
Zelena jama	Lastni program	1.777,80	1.000,09
Vič	Lastni program	2.576,73	2.045,27
	Skupaj	78.141,23	67.192,20

SKRBOVIN'CA	13.377,10	13.971,74
SVETI DONAT d.o.o.	4.306,44	4.013,74

Povečanje prometa ni rezultat enkratnih ali izrednih naročil, temveč posledica postopnega širjenja obsega kooperantskega dela, vključevanja dodatnih poslovnih partnerjev ter večje kontinuitete naročil pri obstoječih sodelovanjih. V letu 2025 se je povečalo tudi število aktivnih kooperantov, kar je prispevalo k večji razpršenosti dela in zmanjšanju odvisnosti od posameznih naročnikov. Takšna struktura kooperantskega dela zmanjšuje poslovna tveganja ter omogoča bolj enakomerno razporejanje delovnih nalog med uporabnike.

Rast kooperantskega prometa je tesno povezana z izboljšano organizacijo dela, večjo razpoložljivostjo uporabnikov ter ustrezno mentorsko podporo zaposlenih. Poseben poudarek je bil namenjen izbiri del, ki so vsebinsko prilagojena zmožnostim uporabnikov in omogočajo postopno nadgrajevanje delovnih spretnosti, navad ter odgovornosti. Ključno izhodišče ostaja, da kooperantsko delo v okviru VVZPP ni primarno tržna dejavnost, temveč orodje zaposlitvene rehabilitacije in socialnega vključevanja.



Dosežena rast v letu 2025 potrjuje, da je obseg kooperantskega dela dosegel raven, ki omogoča zagotavljanje ekonomske učinkovitosti in ohranjanje kakovosti strokovnega dela z uporabniki. Ugotavljamo, da so obstoječe organizacijske, kadrovske in strokovne kapacitete v veliki meri izkoriščene, zato bo v prihodnje ključnega pomena ohranjanje doseženega obsega dela, stabilnosti sodelovanj

3 nami do polnega življenja!

ter kakovosti izvedbe, ne pa nadaljnje kvantitativno povečevanje obsega kooperantskih aktivnosti.

V letu 2025 smo integrirane oblike zaposlitve nadalje razvijali kot eno ključnih strokovnih usmeritev storitve vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji. Poseben poudarek smo namenili raznolikosti delovnih mest, vzpostavljanju novih sodelovanj z delodajalci ter individualiziranemu pristopu pri iskanju zaposlitev, prilagojenih sposobnostim, interesom in podpornih potrebam posameznega uporabnika.



Strokovni delavec ima pri tem osrednjo vlogo, saj uporabnikom v integrirani zaposlitvi zagotavlja stalno in intenzivno strokovno podporo. Ta vključuje usmerjanje in svetovanje uporabnikom, sprotno spremljanje njihovega funkcioniranja na delovnem mestu ter tesno sodelovanje z zaposlenimi in vodstvom podjetij. Strokovno delo je usmerjeno v krepitev socialnih veščin, podporo pri razreševanju konfliktnih situacij, obvladovanju čustvenih stisk ter razvijanje socialnega učenja in samostojnosti v delovnem okolju. Takšen pristop pomembno prispeva k stabilnosti zaposlitev in zmanjševanju tveganja za prekinitev delovnega razmerja.



V začetku leta 2025 smo v integrirano zaposlitev uspešno vključili tri nove uporabnike in hkrati ohranili vsa obstoječa delovna mesta, kar potrjuje ustreznost strokovne podpore ter dobro sodelovanje z delodajalci. Dodatno smo vzpostavili novo partnersko sodelovanje z javnim zavodom Šport Ljubljana, kjer sta dva uporabnika vključena v urejanje teniških igrišč v Tivoliju. Ta oblika sodelovanja predstavlja primer dobre

prakse vključevanja uporabnikov v običajno delovno okolje ter pomembno prispeva k njihovi socialni vključenosti, občutku pripadnosti in krepitvi delovne identitete.

Integrirana zaposlitev se v letu 2025 izkazuje kot učinkovito orodje za uresničevanje pravice do dela, spodbujanje aktivnega državljanstva in dolgoročno izboljševanje kakovosti življenja uporabnikov.

Enote VVZPP

Enota Bratovševa ploščad

V enoto se dnevno vključuje 46 uporabnikov. V letu 2025 smo v enoti Bratovševa ploščad nadaljevali z uresničevanjem poslanstva, da imajo uporabniki v spodbudnem okolju možnost za uresničevanje tako v smislu zaposlitve pod posebnimi pogoji kot tudi na področju vseživljenjskega učenja.

z nami do polnega življenja!

Uporabnikom zagotavljamo ustrezne, strukturirane delovne aktivnosti s pripomočki (šablone, vizualna navodila ipd.), prilagojene njihovim sposobnostim, interesom in delovnim zmožnostim. Tako se je razširil krog uporabnikov, ki se lahko aktivno vključujejo v kooperantsko delo, ki ga s kontinuiranim sodelovanjem s tehnologinjama pridobimo v enoto. Uporabniki so s takšno vključenostjo v zaposlitev pridobili večjo samostojnost, nova znanja ter občutek koristnosti in lastne vrednosti, saj jim delo predstavlja veliko vrednoto.



V lanskem letu je bil poudarek tudi na izvajanju prostočasnih aktivnosti različnih vsebin, predvsem namenjenih socialnemu vključevanju v širše okolje in povezovanju v četrti Posavje, kjer smo po skoraj dveh letih zelo prepoznavni in sprejeti (aktivnosti na zunanem igrišču v soseski, sprehodi, nakupovanje, krajši izleti, sodelovanje s šolo, vrtcem ipd.).

Z različnimi aktivnostmi, kot so pustni ples, Valentinov ples, obeležitev obletnice selitve, interne kulturne prireditve ob večjih praznikih, trening socialnih veščin, čajanke, praznovanje rojstnih dni, pogovorne skupine in poletne počitniške dejavnosti, smo krepili medosebne odnose in občutek pripadnosti v novi enoti.

Naše dneve popestrita tudi prostovoljca, ki se redno vključujeta: eden kontinuirano vodi priljubljen in uspešen čebelarski krožek, druga prostovoljka pa nas s potopisnimi predavanji popelje daleč po svetu.

Enota Bežigrad

Enota Bežigrad je naša največja enota. Vanjo se dnevno vključuje 53 uporabnikov. Veliko jih v enoto prihaja samostojno, nekateri pa z našim organiziranim prevozom.



V petih vsebinsko različnih delavnicah se uporabniki vključujejo v montažna kooperantska dela ter v izdelavo ustvarjalnih unikatnih izdelkov lastnega programa. Poleg tega imajo možnost sodelovanja pri vsakodnevni opravi, kot so pomoč v kuhinji, čiščenje, pomoč v pralnici ter delo v strežbi. Veliko pozornost namenjamo vseživljenjskemu učenju in vključevanju v lokalno okolje.

Že tradicionalno je našo enoto Bežigrad na debeli četrtek obiskala ekipa Planet TV in nas pogostila s slastnimi krofi. Naša uporabnika Monika in Anže ter direktor Slavko Bolčević so gledalcem predstavili delovanje našega zavoda ter pomen vključevanja oseb z motnjo v duševnem in telesnem razvoju v storitve centra.

3 nami do polnega življenja!

Vsako leto se v enoti odpravijo na en daljši izlet, lani so bili v Beli krajini. V januarju smo imeli priložnost poslušati prvo podkast oddajo, ki so jo posneli v enoti Bežigrad. Pogovor je tekel o praznikih in praznovanju. V naslednjih mesecih so sledile še druge zanimive epizode, decembra pa so nas razveselili z božično oddajo.

Enota Vič

V enoto Vič je vključenih 40 uporabnikov. V letu 2025 je bilo v enoto Vič na novo vpisanih 9 uporabnikov (7 neposredno v enoto Vič in 2 iz integrirane zaposlitve), kar predstavlja svojevrsten rekord. Uporabniki v enoto večinoma prihajajo samostojno z javnim prevozom. Enota je tudi srečevališče za uporabnike integrirane zaposlitve, ki se v enoti vključujejo v različne spremljevalne aktivnosti, kot so športne dejavnosti, vsebine vseživljenjskega učenja in znanja za bolj samostojno življenje.

Zaposlitveni program, ki je najznačilnejša aktivnost v enoti Vič, ostaja kartonažno delo.



Zaslugek v tem programu se je povečal, pridobili smo tudi novega kooperanta. Nadaljevali smo z razvojem lastnega programa ročne izdelave papirja. V zaposlitev smo postopno vključili tudi nove uporabnike ter okrepili in pomladili ekipo.

V preteklem letu je bil v okviru prostočasnih aktivnosti izpeljan celodnevni izlet na Primorsko, večkrat smo odšli na krajši izlet s kombijem, uporabniki pa so sodelovali na več aktivnostih v enoti: kuharskem krožku, ustvarjalnih aktivnostih in pogovornih skupinah. Vsakodnevno se uporabniki med odmori družijo ob kavi, partiji namiznega tenisa, ročnem nogometu ali klepetu.

Enota Šiška

V enoti Šiška v matični stavbi je v dveh različnih programih vključenih 31 uporabnikov.

Poudarek pri delu z uporabniki v programu v 2. nadstropju, kjer je vključenih 15 uporabnikov, je zagotoviti varno, vključujoče in podporno okolje za kakovostno staranje ter vzdrževanje ustreznega psihofizičnega stanja in samostojnosti.



Uporabniki so bili vključeni v opravljanje enostavnih kooperantskih del, nekateri tudi v storitve na ravni zavoda, aktivnosti za ohranjanje kognitivne in fizične kondicije ter samostojnosti ter obogatitvene aktivnosti s prostovoljci na izmenjavi.

V poletnem času smo za uporabnike organizirali poletne počitniške aktivnosti (obisk policistov konjenikov, ustvarjalne in športne aktivnosti, kviz, družabne igre). Organizirali smo dva izleta, delavnice in medgeneracijsko sodelovanje z vrtčevskimi

3 nami do polnega življenja!

otroki (pravljica urica v vrtcu in delavnica izdelave spomladanske dekoracije v Šiški). Sodelovali smo tudi pri snemanju prispevka za oddajo Tednik.



Poudarki lesno-mizarskega programa temeljijo na ustvarjanju lastnega programa izdelkov iz lesa. V program je vključenih 16 uporabnikov. Velik poudarek je na izvajanju aktivnosti vseživljenjskega učenja, socialnega vključevanja, pridobivanju vsakodnevnih življenjskih izkušenj ter krepitvi prijateljstev med uporabniki v delavnici.

To se je odražalo v izvedbi različnih aktivnosti: gospodinjske aktivnosti, ogled smučarskih poletov v Planici, pohod Pot ob žici, udeležba in obisk festivala Igraj se z mano, obisk vrtca v okviru projekta Dan za spremembe, ogled likovne razstave v centru mesta, predavanje o hrupu, piknik in družabno-športne igre v Zalogu, predavanje organizacije Logout o varni rabi interneta, izlet v Bistro pri Vrhniki, udeležba na sejmu Narava zdravje in BIOEXO, obisk razstave Čar lesa, obisk knjižnega sejma ter zaključno druženje v WOOP! Areni na bowlingu.

Enota Tončkin atelje

V enoto Tončkin atelje, ki je po petih letih delovanja zelo dobro vpeta v delovno okolje poslovne stavbe, je vključenih 20 uporabnikov. Skozi celotno leto 2025 so bili uporabniki aktivno vključeni v izvajanje lastnega programa dela z glino. Delo je potekalo v dveh fazah – izdelavi in poslikavi izdelkov – ob strokovni podpori mentorjev. Že drugo leto zapored je bil naš pomemben naročnik trgovina Sveti Donat v Piranu.



Poleg tega z izdelki oskrbujemo tudi trgovino Skrbovinca v Ljubljani. Izdelke smo tržili s pomočjo tehnologinje neposredno pri naših zaposlenih, v trgovinah ter na različnih sejmih in dogodkih.

Poleg delovnih aktivnosti smo izvajali vsakodnevne sprehode in večkrat obiskali mesto ter organizirali izlet v Postojnsko jamo in Predjamski grad. Program smo dopolnjevali z vsakodnevnim druženjem z živaljo, skupinskimi in individualnimi pogovori, kognitivnimi treningi, gospodinjskimi aktivnostmi ter druženjem ob kavi po malici.

Enota Moste

V enoto Moste je vključenih 24 uporabnikov. V enoti od lanskega leta izvajamo prakso za učence Centra Janeza Levca. Z novimi vpisi mlajših uporabnikov smo skupino precej pomladili, kar izjemno pozitivno vpliva na vsakodnevno dinamiko. Skupina je prijetna in živahna. Uporabniki se redno vključujejo v kooperantska dela ter terapevtska ročna dela.

Poleg rednih delovnih in drugih spremljevalnih aktivnosti se v dinamično skupino

Ž nami do polnega življenja!

dnevno vključuje tudi psička. Prisotnost živali sprosti še tako napete uporabnike in pomaga pri izvajanju rednih sprehodov ter spodbuja telovadbo, prisotnost psičke pa je v pomoč tudi pri socialnem učenju. Psička je pridobila certifikat ESA – Emotional Support Animal, kar pomeni, da je žival, ki nudi čustveno oporo.



Z namenom vključevanja naših uporabnikov v družbeno okolje, promocije zavoda ter seznanjanja javnosti in odločevalcev z našimi potrebami in težavami ter osveščanja smo obiskali tudi predsednico parlamenta Urško Klakočar Zupančič ter radio Aktual.

Prepoznani in sprejeti smo v ožjem okolju, zato nas že vrsto let ob novem letu obiščejo in obdarijo iz Četrtna skupnosti Moste. Smo redni obiskovalci knjižnice in bralnih uric ter se vključujemo v aktivnosti Medgeneracijskega centra.

Cilj našega dela je opolnomočenje uporabnikov in njihovo aktivno vključevanje v delo in odločanje.

Enota Zelena jama

Enota Zelena jama je butična enota, v katero je vključenih 11 uporabnikov. V prizadevanjih za čim bolj celostno skrb za uporabnike se delo v enoti tesno prepleta z institucionalnim varstvom. Nekateri uporabniki živijo v hiši in so starejši, drugi prihajajo v delavnico od doma. Skupina je zelo dinamična, nekateri uporabniki imajo precej zahtevne vedenjske težave, zato je vsakdan v enoti zelo pester in kljub majhni skupini poln izzivov. Uporabniki se glede na želje, sposobnosti in dnevno počutje vključujejo v različne delovne aktivnosti. Ponujena so jim kooperantska dela, v enoti pa so tudi zelo ustvarjalni in izdelujejo izdelke lastnega programa.



Veliko pozornosti v enoti namenjamo urejanju okolice hiše, aktivnemu vključevanju v okolje ter povezovanju uporabnikov in zaposlenih. Skupina Zelena jama je bila tudi na skupnih počitnicah v toplicah.

V enoti Zelena jama posebno pozornost namenjamo tudi učenju socialnih veščin za boljše delo in sobivanje.

3.2 Socialno vključevanje invalidov

V letu 2025 je Varstveno-delovni center Tončke Hočevar kontinuirano izvajal storitev socialnega vključevanja invalidov (SVI), namenjeno odraslim osebam z invalidnostjo, ki se zaradi svojih omejitev ne morejo samostojno vključevati v družbo. Storitve je bila usmerjena v krepitev samostojnosti, razvoj življenjskih veščin, ohranjanje socialnih stikov ter izboljševanje kakovosti življenja uporabnikov, pri čemer je temeljila na individualnih potrebah in ciljih posameznika.

V storitev SVI je bilo v letu 2025 vključenih 16 uporabnikov. Med letom sta se dva uporabnika iz storitve izpisala, vključila pa se je ena nova uporabnica. Število aktivnih uporabnikov se je po mesecih nekoliko spreminjalo, kar je bilo povezano z individualnimi življenjskimi okoliščinami uporabnikov in dinamiko izvajanja storitev.

Skupno je bilo v okviru usposabljanja za samostojno življenje, vseživljenjskega učenja in prebivanja s podporo izvedenih 704 ur podpornih storitev, kar predstavlja stabilen in vsebinsko bogat obseg izvajanja storitve v letu 2025.

V izvajanje storitev se je vključevalo 16 podpornih oseb – študentov, ki so uporabnikom nudili individualno podporo. Aktivnosti so bile raznolike in usmerjene v praktično vsakdanje življenje ter vključevanje v širše socialno okolje.

Med najpogostejšimi aktivnostmi so bili:

- sprehodi in gibanje v naravi ter urbanem okolju,
- telesna aktivnost in telovadba,
- obiski knjižnic, kulturnih, izobraževalnih in družabnih dogodkov,
- ustvarjalne dejavnosti,
- pomoč pri gospodinjskih opravilih in nakupih,
- pomoč pri urejanju osebnih in administrativnih zadev,
- spremstvo k zdravniku in drugim institucijam,
- družabništvo, pogovori in igranje družabnih iger,
- obiski kina, gledališča, muzejev, galerij in drugih kulturnih ustanov,
- izleti in krajši oddihi.

Nabor aktivnosti je omogočal aktivno vključevanje uporabnikov v skupnost, ohranjanje in razvoj socialnih veščin ter krepitev samostojnosti v vsakdanjem življenju. Koordinator storitve je poleg neposredne strokovne podpore opravljal tudi pomembne organizacijske, mentorsko-svetovalne in povezovalne naloge, med drugim sodeloval s centri za socialno delo, promoviral storitve, spremljal in poročal o izvajanju storitev, opravljal razgovore s kandidati za podporne osebe, individualne razgovore z uporabniki in svojci ter mentorska srečanja s podpornimi osebami. Aktivno je sodeloval tudi na strokovnih srečanjih in v sekciji SVI v Skupnosti VDC Slovenije.



Ž namí do polnega življenja!

Tabela 9: Število vključenih uporabnikov in opravljenih ur po mesecih - 2025

Mesec	Število vključenih uporabnikov	Število na novo vpisanih uporabnikov	Število izpisanih uporabnikov	Število izvedenih ur
Januar	15			75
Februar	16	1		92
Marec	16			102
April	16			81
Maj	16			58
Junij	16			67
Julij	16			32
Avgust	16			23
September	14		2	36
Oktober	14			42
November	14			46
December	14			50

V letu 2025 so bile redno izvedene letne evalvacije z uporabniki in njihovimi svojci, pri čemer so bile izkušnje z izvajanjem storitev ocenjene kot zelo pozitivne. Uporabniki in svojci so izrazili zadovoljstvo z delom podpornih oseb, storitve pa so se izkazale kot pomembna razbremenitev svojcev ter podpora uporabnikom pri bolj polnem in samostojnem življenju. Na podlagi evalvacij so bili opredeljeni novi cilji za prihodnje obdobje.

Poseben poudarek je bil namenjen usposabljanju in mentorstvu podpornih oseb. Izvedeni sta bili dve strokovni usposabljanji, ki sta zajemali področja komunikacije, motivacije, temeljnih postopkov oživljanja ter preprečevanja prenosa nalezljivih bolezni. Vse novo vključene podporne osebe so bile individualno usposobljene za delo z uporabniki, izvedena pa so bila tudi mentorska srečanja in individualni pogovori za evalvacijo dela in strokovno usmerjanje.

Storitev je bila predstavljena študentom več fakultet, pripravljene so bili promocijski materiali, izvedene pa so bile tudi objave na družbenih omrežjih. Kljub temu ostajata promocija in širša prepoznavnost storitve pomembni razvojni nalogi za prihodnja leta.

Storitev pomembno prispeva k večji samostojnosti uporabnikov, njihovi vključenosti v družbo ter razbremenitvi svojcev. Obenem predstavlja ključen element sodobnih, skupnostno usmerjenih pristopov, ki so skladni z dolgoročnimi razvojnimi usmeritvami zavoda.

3.3 Institucionalno varstvo



Na dan 31. 12. 2025 je bilo vseh 100 uporabnikov institucionalnega varstva razporejenih v deset gospodinjskih enot in dve stanovanji na devetih lokacijah. Največ uporabnikov biva v enoti Šiška, kjer se izvajata 16-urna in 24-urna oblika bivanja,

z nami do polnega življenja!

sledijo enote Zelena jama, Hiša pod hribom, Vrhovci ter druge manjše stanovanjske skupnosti.

Razpršena organizacija bivanja omogoča večjo prilagoditev individualnim potrebam uporabnikov, krepi občutek domačnosti in zmanjšuje institucionalni značaj bivanja. Takšna organiziranost pa zahteva večjo kadrovsko, organizacijsko in logistično usklajenost ter stalno prilagajanje obstoječih prostorov, zlasti ob povečanih potrebah po zdravstveni negi, kriznih namestitvah ali staranju uporabnikov.



Institucionalno varstvo v zavodu obsega osnovno oskrbo, posebne oblike varstva, socialno oskrbo in zdravstveno nego, ki se izvajajo skladno z veljavnimi predpisi in strokovnimi smernicami. Poseben poudarek je na ohranjanju in razvoju samostojnosti uporabnikov, krepitvi socialnih veščin, aktivnem preživljanju prostega časa ter vključevanju v lokalno skupnost.

V letu 2025 so bile uporabnikom na voljo številne popoldanske in prostočasne aktivnosti, ki so jih izvajali animatorka, strokovni delavci, gospodinjski in zunanji sodelavci. Aktivnosti so bile usmerjene v telesno aktivnost, kognitivni razvoj, socialno vključevanje in sprostitvev. Izvajale so se športne dejavnosti, kulturne in izobraževalne vsebine, podporne skupine pod vodstvom psihologinje ter številna druženja med posameznimi gospodinjskimi enotami.

Pomemben del kakovosti bivanja je tudi sodelovanje z lokalnimi in nevladnimi organizacijami, kot so Ambasadorji nasmeha, terapevtsko jahanje na ranču Seleren ter vključevanje uporabnikov v društvi Sožitje in Vera in luč. Takšne oblike sodelovanja pomembno prispevajo k psihosocialnemu dobremu počutju uporabnikov in krepitvi njihove vpetosti v skupnost.



V letu 2025 je institucionalno varstvo dodatno okrepilo sodelovanje z lokalno skupnostjo, kar se je izkazalo za pomemben dejavnik pri dvigu kakovosti bivanja uporabnikov in zmanjševanju socialne izolacije. Posebej uspešno je bilo vzpostavljeno sodelovanje s Knjižnico Šiška, s katero smo v duhu spodbujanja bralne kulture in dostopnosti informacij pripravili več skupnih aktivnosti.

Ob dnevu lahkega branja (28. maj) smo na terapevtskem vrtu zavoda organizirali poseben dogodek, namenjen spodbujanju branja med uporabniki. Predstavljen je bil projekt Tončkina bralna značka v lahkem branju, ki uporabnikom omogoča dostop do književnih vsebin, prilagojenih njihovim bralnim in zmožnostim razumevanja. Dogodek so s svojimi nagovori obogatili predstavniki Mestne knjižnice Ljubljana ter prostovoljec, ki tedensko vodi bralne ure. Najbolj aktivni bralci so prejeli priznanja,



3 nami do polnega življenja!

kar je pomembno prispevalo k njihovi motivaciji in ohranjanju bralnih navad.

V letu 2025 je bilo izvedenih več preselitev uporabnikov med posameznimi gospodinjstvi, predvsem zaradi prilagajanja njihovim spreminjajočim se potrebam, zdravstvenemu stanju ali dinamiki v skupinah. Takšne spremembe so za uporabnike in zaposlene zahtevne, vendar hkrati predstavljajo priložnost za izboljšanje medsebojnih odnosov, večjo stabilnost bivanja ter ustrežnejšo razporeditev podpore.

Preselitve so bile načrtovane in izvedene postopno, ob upoštevanju individualnih načrtov uporabnikov ter v sodelovanju z vsemi vključenimi strokovnimi delavci. Posebna pozornost je bila namenjena preprečevanju stisk ob spremembah, zagotavljanju občutka varnosti, kontinuitete in podpori uporabnikom v obdobju prilagajanja.

Pomemben del obogatitvenih dejavnosti v institucionalnem varstvu je v letu 2025 predstavljalo tudi medgeneracijsko sodelovanje s srednjimi šolami. V aprilu so zavod obiskali dijaki in profesorji Škofijske klasične gimnazije Šentvid ter Srednje šole za farmacijo, kozmetiko in zdravstvo. Slednji so za uporabnike pripravili delavnico o pravilni ustni higieni, ki je bila izvedena na razumljiv, praktičen in uporabnikom prijazen način.

Takšna srečanja so za uporabnike izjemno dragocena, saj prispevajo k občutku vključenosti in povezanosti z okoljem, hkrati pa pomembno vplivajo na ozaveščanje mladih o življenju oseb z oviranostmi. Izkušnje kažejo, da se nekateri dijaki kasneje vključijo tudi v prostovoljsko delo v zavodu, kar dodatno bogati socialno mrežo uporabnikov.

Pregled ciljev, zastavljenih v delovnem načrtu za leto 2025, kaže, da je bila večina ciljev v celoti ali delno uresničena, zlasti na področju ohranjanja veččin uporabnikov, spodbujanja zdravega življenjskega sloga, izvajanja izletov, bralne kulture ter medinstitucionalnega sodelovanja. Hkrati pa ostajajo pomembni razvojni izzivi, predvsem na področju prostorskih kapacitet, prenove obstoječih enot ter iskanja novih bivalnih možnosti v skladu z usmeritvami deinstitutionalizacije. Nerealizirani cilji, povezani z nakupom novih nepremičnin in iskanjem ustreznih lokacij znotraj Ljubljane, jasno odražajo omejitve na nepremičninskem trgu ter potrebo po nadaljnjem sodelovanju s pristojnim ministrstvom.

Gospodinske enote zavoda

V vseh gospodinskih enotah zavoda sta med tednom stalno prisotna gospodinjec in kader zdravstveno-negovalne službe. V zavodu in v bivalni enoti Zelena jama je zdravstveno-negovalni kader prisoten neprekinjeno, tudi ponoči, v stanovanjskih skupinah pa praviloma enkrat tedensko popoldne oziroma pogosteje glede na potrebe uporabnikov. Ob koncih tedna in praznikih so med 9.00 in 17.00 dežurni tudi strokovni delavci institucionalnega varstva.

Zagotavljanje stalnega pretoka informacij, sprotno reševanje težav in redna prisotnost strokovnih delavcev pomembno prispevajo k višji kakovosti bivanja uporabnikov.

Z nami do polnega življenja!

Strokovni delavci uporabnike vodijo in jim nudijo podporo pri urejanju odnosov s svojci in zakonitimi zastopniki. Z vsakim uporabnikom in njegovimi svojci se enkrat letno evalvira individualni program, postavijo se novi cilji in spremlja njihovo uresničevanje.

V bivalnih enotah in stanovanjskih skupinah se strokovno delo nekoliko razlikuje od zavodske obravnave, saj se uporabnikom omogoča večja samostojnost, hkrati pa se od njih pričakuje več odgovornosti. Zaradi zaznanih potreb uporabnikov so bili obiski strokovnih delavcev v teh enotah okrepljeni, kar omogoča več časa za individualno delo in podporo.

V vseh gospodinjskih enotah potekajo tedenski sestanki s strokovnimi delavci in zaposlenimi, namenjeni načrtovanju dejavnosti, reševanju tekočih izzivov in skupnemu dogovarjanju.



V gospodinjski enoti Tivoli živi 15 uporabnikov, vključenih v 24-urno institucionalno varstvo. Enota je namenjena uporabnikom z izrazitejšim upadom telesnih in kognitivnih sposobnosti, zato je delo usmerjeno v ohranjanje osnovnih življenjskih funkcij, preprečevanje pasivizacije ter zagotavljanje občutka varnosti in pripadnosti.

Uporabniki so v največji možni meri vključeni v vsakodnevna gospodinjska opravila, kot so priprava toplih in hladnih napitkov, peka peciva, priprava pogrinjkov ter skrb za urejenost sob in skupnih prostorov. Tovrstno vključevanje je strokovno načrtovano z namenom ohranjanja funkcionalnih sposobnosti, vzdrževanja dnevne rutine in

krepiteve občutka koristnosti.



Pomemben del vsakdana predstavljajo tudi gibalne aktivnosti, prilagojene zmožnostim uporabnikov (npr. košarka z mehko žogo, balinanje, sprehodi), ki prispevajo k ohranjanju gibljivosti in preprečevanju dodatnega telesnega upada. V letu 2025 je bilo izvedenih več individualnih obravnav s strani strokovnih delavcev, usmerjenih v podporo občutvenih stiskah, anksioznosti in spremembah, povezanih s staranjem.

Z uporabniki dela stalna in uigrana ekipa zaposlenih, kar je ključno za njihovo dobro počutje. Kadrovska sprememba ob upokojitvi gospodinjske je bila izvedena premišljeno, saj se je ekipi pridružila gospodinjska, ki je uporabnike že poznala, kar je omogočilo kontinuiteto dela in nemoten prehod.

Uporabniki se radi izražajo skozi ustvarjalne dejavnosti, zlasti izdelavo



3 nami do polnega življenja!

skupinskih kolažev in plakatov. Pogovori o življenjskih spominih, praznikih in običajih pomembno prispevajo k ohranjanju spomina in identitete. V poletnih mesecih veliko časa preživijo na urejenem balkonu, še posebej pa se razveselijo obiskov in skupnih izletov, med katerimi ima poseben pomen obisk praznično okrašene Ljubljane.

Uporabniki **gospodinjske enote Nebotičnik** so v letu 2025 enkrat mesečno »potovali po svetu« ter spoznavali kulture, kulinarične posebnosti in druge značilnosti izbranih držav. Dejavnosti so bile zasnovane tako, da so uporabnikom omogočale širjenje obzorij, učenje novih vsebin ter spodbujale radovednost in medsebojni pogovor.



Pomemben del programa v enoti je bil namenjen kulinaričnim dejavnostim. Uporabniki so spoznavali različne recepte, pripravljali enostavne sladice ter se preizkusili v pripravi domačega sirupa in marmelade. S tem so krepili praktične spretnosti, občutek samostojnosti in veselje do skupnega ustvarjanja.



V začetku decembra so uporabniki enote organizirali obisk dobrega moža ob prižigu prazničnih lučk na terapevtskem vrtu, s čimer so vsem uporabnikom institucionalnega varstva polepšali vstop v veseli december in prispevali k prazničnemu vzdušju v zavodu. Dogodek je bil zelo lepo sprejet in je predstavljal pomemben trenutek skupnega druženja.



Po tradiciji so se uporabniki enote Nebotičnik tudi v letu 2025 aktivno vključili v pustno dogajanje, kjer so na pustnem plesu rajali v skupinskih maskah. Takšna doživetja pomembno prispevajo k povezovanju uporabnikov, krepitvi pozitivnega vzdušja in ohranjanju kulturnih običajev.

V **gospodinjski enoti Ljubljanski grad** je leta 2025 prišlo do kadrovske spremembe, saj se je septembra v nadstropju zaposlila nova gospodinja. Uvajanje nove sodelavke je potekalo postopno in v sodelovanju z obstoječo ekipo, kar je omogočilo ohranjanje kontinuitete dela in stabilnosti v skupini.

Skozi vse leto so uporabniki skupaj z zaposlenimi veliko pozornosti namenjali ustvarjalnosti in urejanju prostorov, dekoracijo pa prilagajali letnim časom, praznikom in tradicionalnim navadam. Takšne dejavnosti uporabnikom omogočajo izražanje ustvarjalnosti, krepijo občutek pripadnosti skupnosti ter prispevajo k prijetnemu bivalnemu okolju.



Po ustaljeni tradiciji so se uporabniki gospodinjske enote tudi v letu 2025 udeležili pustnega plesa, kjer so se predstavili z izvirno in domiselno skupinsko masko. Dogodek je bil za uporabnike pomembna priložnost za druženje, sprostitev in aktivno sodelovanje v skupnostnem



3 nami do polnega življenja!

dogajanju.

Ob lepem vremenu se uporabniki radi zadržujejo na terapevtskem vrtu, kjer listajo knjige iz knjižne hiške, se družijo ali odpravijo na krajše sprehode po bližnji okolici zavoda. Tovrstne aktivnosti pomembno prispevajo k sprostitvi, dobremu počutju ter ohranjanju telesne in duševne kondicije uporabnikov.

Uporabniki gospodinjske enote Prešernov trg bivajo v četrtem nadstropju in v skladu s svojimi zmožnostmi aktivno sodelujejo pri vsakodnevni opravih. Skrbijo za



urejenost garderobe in sob, sodelujejo pri pripravi malic in sladice ter se vključujejo v nakupe. Takšna vključenost je pomembno strokovno orodje za ohranjanje življenjskih spretnosti, samostojnosti in odgovornosti.

Pomemben del življenja v enoti so tudi skupni izhodi in potepi, ki uporabnikom omogočajo druženje, širjenje socialne mreže ter spoznavanje novih okolij. Skupni izleti pozitivno vplivajo na razpoloženje uporabnikov, krepijo medsebojne odnose in prispevajo k preprečevanju socialne izolacije.



V **Bivalni enoti Zelena jama** je leta 2025 živel 14 uporabnikov. Enota ima vse pomembnejšo vlogo stalnega doma, saj se zaradi staranja uporabnikov in povečanih podpornih potreb število odhodov v domače okolje zmanjšuje. Opaziti je večjo obremenjenost svojcev, ki vse težje zagotavljajo podporo ob koncih tedna, kar se odraža tudi v čustvenih stiskah uporabnikov.



Uporabniki ob podpori zaposlenih aktivno sodelujejo pri vsakodnevni gospodinjski opravih, skrbijo za hišo in vrt ter si vsaj enkrat tedensko pripravijo zdrav obrok. Enota je močno vpeta v lokalno okolje; uporabniki se redno udeležujejo izletov, obiskujejo kino, knjižnico in muzej ter tako ohranjajo socialno vključenost.

Zaradi staranja uporabnikov se prostori sproti prilagajajo njihovim potrebam (vizualne prilagoditve, urejanje manjših koticov za umik, prilagoditev sob). V letu 2025 so uporabniki dvakrat letovali v termah, kar je pomembno prispevalo k sprostitvi in dobremu počutju.

Strokovno delo je bilo usmerjeno v zagotavljanje stabilnega in varnega doma, preprečevanje institucionalne pasivizacije, podporo ob zmanjševanju vloge svojcev ter prilagajanje okolja starajoči se populaciji.

Poseben poudarek je bil namenjen čustveni podpori uporabnikom, ohranjanju samostojnosti v okviru zmožnosti ter redni prisotnosti strokovnih delavcev, ki so v enoti najmanj dvakrat tedensko.



3 nami do polnega življenja!

Stanovanjske skupine so oblika bivanja za najbolj samostojne uporabnike. Podpora gospodinje ali drugega zaposlenega je zagotovljena v popoldanskem času, med vikendi in prazniki pa uporabniki živijo samostojno po dogovorjenem urniku, kar jim daje občutek varnosti in predvidljivosti.

Zdravstveno nego izvaja zdravstveno-negovalni kader, ki skupine obiskuje enkrat do dvakrat tedensko ali po potrebi pogosteje. Redni tedenski sestanki s strokovnimi delavci so ključni za razreševanje težav, načrtovanje opravil in krepitev odgovornosti uporabnikov.

V **stanovanjski enoti Koseze** so od jeseni 2025 živel štiri uporabniki. Enota je predvidena za celovito obnovo, zato uporabnike postopno pripravljamo na selitev v drugo primerno bivalno okolje.



Kljub staranju in številnim zdravstvenim posebnostim uporabniki ob stalni podpori gospodinje ter zdravstveno-negovalnega kadra ohranjajo čim višjo stopnjo samostojnosti. Sodelujejo pri pripravi zajtrkov, občasno tudi večerij, ter skrbijo za hišna opravila. Posebej jih razveselijo krajši izleti v sosednja mesta, kjer si ogledajo znamenitosti in si vzamejo čas za druženje.

Strokovni cilji so bili: ohranjanje samostojnosti kljub zdravstvenim omejitvam, postopna priprava na spremembo bivanjskega okolja ter zmanjševanje stisk ob napovedani selitvi.



Delo je potekalo v smeri stabilizacije vsakdanjih rutin in krepitev občutka varnosti v obdobju negotovosti.

V **stanovanjski skupini Vodnikov dvor** bivajo štiri uporabniki. V letu 2025 je bil poudarek na ohranjanju pridobljenih znanj in učenju novih veščin. Uporabniki samostojno perejo perilo, vsakodnevno obiskujejo trgovino ter si pripravljajo zajtrke in večerje.



Skupina se intenzivno povezuje s stanovanjsko skupino Fužine z organiziranimi skupnimi aktivnostmi in izleti. Gospodinja je mesečno organizirala skupne dogodke (izleti z vlakom, koncerti, gledališče, terapevtski konj). Skupaj so pripravljali tradicionalne jedi, kar je imelo pomembno socialno in kulturno noto.

Poudarek je bil na utrjevanju samostojnosti, povezovanju stanovanjskih skupin ter ohranjanju kulturnih in prehranskih navad.

V **stanovanju Fužine** živita dve uporabnici, ki sta tesno povezani s skupino Vodnikov dvor. Večino popoldnevov preživita v skupni enoti, gospodinja pa ju redno obiskuje tudi v njenem stanovanju.

Strokovno delo je obsegalo preprečevanje socialne izolacije, postopno utrjevanje

3 nami do polnega življenja!

samostojnosti ob podpori ter vzdrževanje varne socialne mreže.

V **stanovanjski skupini Vrhovci** živi šest uporabnikov. V začetku leta je prišlo do



kadrovske spremembe strokovnega delavca. Uporabniki ob minimalni podpori samostojno opravljajo gospodinjska opravila, hodijo v delavnice in se vključujejo v lokalno okolje. Vrt, ki pripada hiši, je pomemben del vsakdanjega življenja; nekateri uporabniki ga zelo aktivno in uspešno obdelujejo. Skupina se rada skupaj odpravlja na izlete.

V **stanovanjski skupini Hiša Šiška** živita dva para. Življenje poteka stabilno in predvidljivo. Uporabniki skrbijo za hišo, vrt in vsa gospodinjska opravila. Poseben poudarek je na ohranjanju partnerskih odnosov in skupnem preživljanju prostega časa. Najraje se odpravljajo na izlete v parih.



V **stanovanjski skupini Hiša pod hribom** živi šest uporabnikov. Prvo leto po preselitvi v novo bivalno okolje je bilo izrazito usmerjeno v postopno učenje in utrjevanje osnov samostojnega življenja ob zagotavljanju ustrezne strokovne podpore.

Uporabniki so sistematično usvajali in utrjevali ključne življenjske veščine, kot so pranje perila, pospravljanje, nakupovanje in osnovno načrtovanje vsakdanjih opravil. Ob podpori zaposlenih samostojno skrbijo za gospodinjska in hišna opravila, sodelujejo pri pripravi enostavnih večerij ter se postopoma učijo priprave novih jedi. Takšen način dela spodbuja razvoj odgovornosti, večjo samozavest ter krepitev občutka kompetentnosti in samostojnosti.



V enoti sta dva uporabnika prisotna skozi vse leto, ostali pa ob vikendih periodično odhajajo k svojcem. To zahteva dodatno prilagajanje skupinske dinamike in individualnih podpornih strategij, hkrati pa uporabnikom omogoča ohranjanje pomembnih družinskih vezi ter postopno prehajanje med različnimi življenjskimi okolji.



Velik poudarek je namenjen kakovostnemu preživljanju prostega časa.

Uporabniki se redno vključujejo v različne strukturirane aktivnosti, kot so klub, bralne urice, plesni krožek in glasbeno-pripovedovalne urice, ki prispevajo k razvoju socialnih veščin, komunikacije, izražanja čustev ter ohranjanju kognitivnih sposobnosti. V prostem času se radi skupinsko odpravijo na izlete, kar pomembno krepi občutek

Ž namí do polnega življenja!

pripadnosti in skupinske povezanosti.

V letu 2025 so obiskali Zagreb, se podali na slovensko obalo, decembra pa so si ogledali praznično razsvetljavo v Mozirskem gaju in v Kranju. Takšni izleti pomembno prispevajo k širjenju življenjskih izkušenj, orientaciji v okolju ter krepitvi pozitivnih doživetij.

Strokovno delo v stanovanjski skupini Hiša pod hribom je bilo v letu 2025 usmerjeno predvsem v utrjevanje samostojnosti po preselitvi v novo bivalno okolje, postopno prevzemanje odgovornosti za vsakdanje življenje, strukturiranje prostega časa kot varovalnega dejavnika, krepitev skupinske povezanosti in socialnih veščin ter ohranjanje in spodbujanje družinskih stikov, kjer so ti še mogoči.

Prvo leto bivanja v novi stanovanjski skupini je tako predstavljalo pomembno razvojno fazo, v kateri so uporabniki ob strokovni podpori dosegli opazen napredek na področju samostojnosti, socialne vključenosti in kakovosti življenja.

V **stanovanju na Litostrojski** živi en uporabnik, ki je popolnoma samostojen. Potrebuje občasno strokovno podporo in pogovor. Vključuje se v delavnice in dejavnosti institucionalnega varstva.

Kljub omejenim prostorskim in kadrovskim virom je zavod uspel zagotoviti individualizirano podporo, visoko stopnjo varnosti ter kakovostno bivalno okolje. Hkrati se jasno kaže potreba po nadaljnji prostorski razbremenitvi, razvoju novih bivalnih enot in krepitvi kadrovskih virov, saj se potrebe uporabnikov zaradi staranja in večjih zdravstvenih zahtev nenehno povečujejo. Gospodinjske enote ostajajo ključen strokovni steber institucionalnega varstva in bodo tudi v prihodnje zahtevale strateško načrtovanje, prilagajanje ter tesno sodelovanje s pristojnimi institucijami.

3.4 Zdravstvena dejavnost

Zdravstvena dejavnost v Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar predstavlja enega ključnih stebrov zagotavljanja varnega, kakovostnega in celostnega bivanja uporabnikov. Izvaja se v tesni povezavi z institucionalnim varstvom ter temelji na multidisciplinarnem pristopu, ki povezuje zdravstveno nego, specialistične zdravstvene obravnave, fizioterapijo in delovno terapijo. Skupni cilj vseh dejavnosti je ohranjanje in izboljševanje zdravstvenega stanja uporabnikov, preprečevanje zapletov, spodbujanje samostojnosti ter podpora kakovostnemu in dostojanstvenemu življenju.

3.4.1 Zdravstvena nega

Zdravstvena nega se izvaja kontinuirano, 24 ur na dan, vse dni v letu, organizirana v treh izmenah. Takšna organizacija dela omogoča stalno, varno in strokovno obravnavo uporabnikov glede na njihove zdravstvene, funkcionalne in psihosocialne potrebe ter zagotavlja neprekinjeno podporo v vseh življenjskih situacijah.

3 nami do polnega življenja!



Podaljševanje pričakovane življenjske dobe se neposredno odraža v strukturi uporabnikov, saj narašča delež starejših oseb z več pridruženimi kroničnimi obolenji in s tem povezanimi večjimi potrebami po zdravstveno-negovalnih storitvah. Med 100 uporabniki je bilo ob koncu leta 2025 14 % nepomičnih in 86 % pomičnih uporabnikov, kar pomembno vpliva na obseg, intenzivnost in zahtevnost izvajanja zdravstvene nege. Večji delež funkcionalno odvisnih uporabnikov zahteva prilagojene pristope obravnave, večjo pogostost intervencij ter večjo strokovno usposobljenost zaposlenih.

Aktivnosti zdravstvene nege so bile v letu 2025 usmerjene v preprečevanje bolezni, promocijo zdravja, rehabilitacijo, akutno in kronično zdravstveno nego ter paliativno obravnavo. Zdravstvena nega predstavlja največji posamezni element celostne podpore uporabnikom in pomembno prispeva k ohranjanju in izboljševanju njihovega zdravstvenega stanja ter k preprečevanju zapletov in poslabšanj.

Poseben poudarek je bil namenjen podpori samooskrbi in spoštovanju pravice uporabnikov do sodelovanja pri odločanju o življenjskem slogu, zdravstveni negi in zdravljenju.

Uporabniki so se redno vključevali v nacionalne preventivne presejalne programe SVIT, DORA in ZORA, kar prispeva k zgodnjemu odkrivanju bolezni in boljšim zdravstvenim izidom. V letu 2025 smo dodatno uvedli preventivne preglede pri zdravnici družinske medicine, v okviru katerih je bilo opravljenih 52 pregledov. S tem smo okrepili sistematično spremljanje zdravstvenega stanja in preventivno delovanje na primarni ravni.

Pomemben del dela zdravstvene nege predstavljajo tudi spremstva uporabnikov. V letu 2025 smo izvedli 451 spremstev na specialistične preglede, diagnostične preiskave, zobozdravstvene storitve in rehabilitacijske kontrole. Spremstva zagotavljajo varnost uporabnikov, kontinuiteto obravnave in kakovostno komunikacijo med različnimi ravnmi zdravstvenega sistema.

Statistični podatki za obdobje od 1. 1. 2025 do 31. 12. 2025 izkazujejo visoko intenzivnost in kontinuiranost izvajanja zdravstveno-negovalnih storitev. Skupaj je bilo evidentiranih 34.398 zdravstveno-negovalnih meritev, od tega 51,9 % pri moških in 48,1 % pri ženskah. Najpogostejše so bile meritve krvnega tlaka (37,06 %), pulza (34,00 %) in telesne temperature (15,84 %), kar potrjuje usmerjenost zdravstvene nege v redno spremljanje vitalnih funkcij in zgodnje zaznavanje sprememb zdravstvenega stanja. Pulzna oksimetrija je bila izvedena 2.530-krat (7,36 %), predvsem pri kronično bolnih in bolj ogroženih uporabnikih.

Na področju kontinence je bilo v letu 2025 evidentiranih 50 inkontinentnih uporabnikov, pri čemer jih je 64 % imelo težko ali zelo težko inkontinenco. To pomembno vpliva na obseg intervencij, porabo materiala in potrebo po individualiziranih načrtih zdravstvene



nege.

Analiza dni zdravstvene nege po stopnjah zahtevnosti kaže, da je bilo 60,64 % dni realiziranih v okviru zdravstvene nege III, 38,96 % v okviru zdravstvene nege II, delež zdravstvene nege I pa je bil zanemarljiv (0,41 %). Podatek potrjuje visoko stopnjo odvisnosti uporabnikov in kompleksnost obravnav.

V istem obdobju je bilo zabeleženih 139 dni bolnišnične odsotnosti in 20.840 dni odsotnosti uporabnikov, kar zahteva stalno prilagajanje organizacije dela in zagotavljanje kontinuitete zdravstvene nege ob vračanju iz bolnišničnega okolja.

V letu 2025 je bilo izvedenih 369.647 zdravstveno-negovalnih storitev, kar predstavlja 25,7 % povečanje v primerjavi z letom 2024. Rast obsega storitev odraža večjo zahtevnost obravnav, večjo odvisnost uporabnikov ter povečane potrebe po kontinuiranem nadzoru zdravstvenega stanja.

Največ storitev je bilo izvedenih na področju osebne higiene in komunikacije (11,08 %), kontrole odvajanja in opazovanja izločkov (9,92 %) ter stalnega nadzora splošnega stanja (10,58 %). Izrazit porast je bil zaznan tudi pri storitvah zdravstvene nege oseb z duševnimi motnjami (+25,3 %) ter pri oskrbi ran, kjer se je število prevez povečalo za več kot 2,7-krat glede na leto 2024.

Podatki jasno kažejo na naraščajočo zahtevnost obravnav, večjo odvisnost uporabnikov ter potrebo po stalnem razvoju strokovnih kompetenc, prilagajanju organizacije dela in sistematičnem spremljanju kakovosti in varnosti. Ugotovitve predstavljajo pomembno izhodišče za nadaljnje kadrovske načrtovanje, razvoj zdravstvene nege in krepitev celostne podpore uporabnikom v prihodnjih letih.

3.4.2 Specialistične obravnave

3.4.2.1 Psihija

Psihiatrična podpora predstavlja pomemben del celostne zdravstvene obravnave uporabnikov Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Zagotavlja jo zdravnik specialist psihiatrije, ki je uporabnikom in njihovim svojcem na voljo enkrat tedensko. Takšna organizacija omogoča redno strokovno spremljanje duševnega zdravja ter pravočasno obravnavo morebitnih sprememb ali poslabšanj psihičnega stanja.

Ob vključitvi novega uporabnika, se najprej opravi začetni zdravstveni pregled, ki ga izvede zdravnik družinske medicine v sodelovanju s specialistom psihiatrije. Pregled zajema celostno oceno zdravstvenega stanja, pri čemer je poseben poudarek namenjen duševnemu zdravju, obstoječim diagnozam, terapiji ter psihosocialnemu funkcioniranju uporabnika. Na podlagi ugotovitev se opredelijo nadaljnje potrebe po psihiatričnem spremljanju.

Kontrolni pregledi pri specialistu psihiatrije se v nadaljevanju izvajajo individualno, glede na potrebe, zdravstveno stanje in potek obravnave posameznega uporabnika.

3 nami do polnega življenja!

Takšen prilagojen pristop omogoča kontinuirano spremljanje, prilagajanje terapije ter zgodnje prepoznavanje tveganj, s čimer se zmanjšuje verjetnost kriznih situacij in hospitalizacij.

Pomemben del psihiatrične podpore predstavlja tudi sodelovanje z družinskimi člani oziroma zakonitimi zastopniki uporabnikov. Specialist psihiatrije jim nudi strokovno svetovanje, pojasnila in podporo, kar pomembno prispeva k razumevanju duševnega zdravja uporabnika in k usklajenemu delovanju vseh vključenih v proces obravnave.

Vzpostavljen sistem psihiatrične podpore v okviru zavoda temelji na multidisciplinarnem sodelovanju in celostnem pristopu k zdravju. Poleg obravnave duševnih motenj prispeva k večji stabilnosti uporabnikov, krepitvi njihovega funkcioniranja v vsakdanjem okolju ter k izboljšanju kakovosti življenja in socialne vključenosti.

3.4.2.2 Družinska medicina

Zdravstvena oskrba uporabnikov v okviru družinske medicine je bila v letu 2025 zagotovljena na ravni primarnega zdravstvenega varstva v sodelovanju s specialistko družinske medicine, zaposleno v Zdravstvenem domu Šiška. Njena prisotnost v zavodu je bila organizirana v obsegu 6 ur tedensko, razporejenih na tri delovne dni, kar je omogočalo redno, načrtno in strokovno spremljanje zdravstvenega stanja uporabnikov ter pravočasno obravnavo zdravstvenih težav.

Sodelovanje z družinsko zdravnico je omogočalo celostno obravnavo uporabnikov, vključno s preventivnimi pregledi, spremljanjem kroničnih bolezni, predpisovanjem in prilagajanjem terapije ter usklajevanjem nadaljnjih zdravstvenih obravnav v zdravstvenem sistemu. Prisotnost zdravnice v zavodu je pomembno prispevala k večji dostopnosti zdravstvenih storitev in k zmanjševanju potreb po dodatnih napotitvah oziroma obiskih zunanjih zdravstvenih ustanov.

Za zagotavljanje neprekinjene zdravstvene oskrbe tudi izven prisotnosti družinske zdravnice je bila uporabnikom zagotovljena podpora Zdravstvenega doma Šiška oziroma Službe nujne medicinske pomoči Zdravstvenega doma Ljubljana. V primerih nenadnih poslabšanj zdravstvenega stanja ali nujnih stanj je bil zagotovljen hiter in ustrezen odziv v skladu z veljavnimi protokoli.

Zaposleni v zdravstveni negi Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar so v skladu s svojimi kompetencami izvajali zdravstveno nego bolnih uporabnikov, manjše posege ter navodila lečečega zdravnika, s čimer so zagotavljali kontinuiteto obravnave in varnost uporabnikov. Takšna organizacija dela je omogočila celovito, prilagojeno in varno zdravstveno oskrbo, ki pomembno prispeva h kakovosti življenja in dobremu počutju uporabnikov zavoda.

Z nami do polnega življenja!

3.4.3 Fizioterapija



Fizioterapija je pomemben del celostne obravnave uporabnikov v institucionalnem varstvu Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Usmerjena je v preprečevanje funkcionalnega upada, zmanjševanje bolečin, rehabilitacijo po poškodbah ter vzdrževanje in izboljševanje gibalnih sposobnosti uporabnikov z različnimi stopnjami oviranosti, kroničnimi boleznimi, starostnimi spremembami in kognitivnimi težavami, vključno z demenco.

Obravnave so bile načrtovane individualno, na podlagi zdravstvenega stanja, funkcionalnih zmožnosti ter strokovne presoje fizioterapevta, ob sodelovanju osebne zdravnice uporabnikov institucionalnega varstva, zdravstvenega osebja in drugih strokovnih služb zavoda. V začetni fazi je bil poudarek na zmanjševanju bolečine in izboljševanju gibljivosti, v nadaljevanju pa na povrnitvi oziroma ohranjanju funkcije ter podpori pri čim bolj samostojnem vključevanju v vsakodnevne aktivnosti.

Zaradi heterogenosti populacije in narave staranja je bila stopnja sodelovanja uporabnikov različna. Fizioterapevtsko delo je zato zahtevalo visoko stopnjo prilagodljivosti, motivacijskih pristopov in individualnega tempa obravnave. Poleg telesne obravnave je fizioterapija pomembno prispevala tudi k izboljšanju kakovosti življenja uporabnikov z aktivnim spodbujanjem sodelovanja, občutka varnosti in ohranjanja telesne samopodobe.

V letu 2025 so se uporabniki vključevali tudi v kolesarski krožek, ki je potekal praviloma enkrat tedensko, ob upoštevanju vremenskih razmer in interesa sodelujočih. Povprečno je sodelovalo 8 do 10 uporabnikov, dejavnost pa sta vodili dve zaposleni.

Cilji fizioterapije so bili usmerjeni v ponovno vzpostavitev oziroma vzdrževanje optimalnega zdravstvenega stanja ter funkcionalnih zmožnosti uporabnikov, in sicer:

- rehabilitacija po travmatoloških stanjih in poškodbah,
- obravnava fizično onemoglih, invalidov, težje pokretnih uporabnikov in starostnikov z namenom vzdrževanja obstoječih funkcionalnih stanj ter upočasnjevanja poslabšanj,
- lajšanje oziroma odpravljanje bolečin pri akutnih in kroničnih težavah gibalnega sistema po indikaciji osebne zdravnice,
- zagotavljanje varnosti uporabnikov ter učenje in izvajanje postopkov varnega gibanja in opravljanja vsakodnevnih aktivnosti,
- svetovanje in izvajanje ergonomskih ukrepov,
- vodenje kolesarskega krožka za uporabnike institucionalnega varstva.

Do konca decembra 2025 je bilo v redne fizioterapevtske obravnave vključenih 56 uporabnikov institucionalnega varstva. Skupno je bilo izvedenih 1.973 fizioterapevtskih storitev, kar predstavlja 3-odstotno povečanje v primerjavi s preteklim letom. Podatek je zanesljiv, saj temelji na evidencah izvedenih storitev in letni primerjalni analizi.

3 nami do polnega življenja!

Med najpogosteje izvedenimi storitvami v letu 2025 so bile:

- manualna terapija (192 izvedb),
- aktivnosti v specifičnih multisenzornih okoljih (121 izvedb),
- pomoč pri hoji in učenje hoje (102 izvedbi),
- svetlobna terapija (Bioptron) (133 izvedb),
- terapija z ventuzami – cupping terapija (48 izvedb),
- trening namenskih aktivnosti za vzdrževanje oziroma izboljšanje funkcionalnih sposobnosti (105 izvedb),
- učenje in trening transferjev (posedanje, vstajanje) (51 izvedb).

Povečan obseg storitev in stabilna vključenost uporabnikov potrjujeta pomembno vlogo fizioterapije pri ohranjanju funkcionalne samostojnosti, zmanjševanju tveganja za padce ter podpori varnemu in kakovostnemu bivanju uporabnikov v institucionalnem okolju.

3.4.4 Delovna terapija

V letu 2025 je bilo v program delovne terapije vključenih 87 uporabnikov institucionalnega varstva, kar predstavlja 16-odstotno povečanje v primerjavi z letom 2024. S tem smo presegli zastavljeni cilj vključitve vsaj 80 % uporabnikov, povečana vključenost pa odraža večje potrebe stanovalcev in večje število na novo sprejetih uporabnikov.



Delovnoterapevtske obravnave so bile usmerjene v učenje, ohranjanje in izboljševanje sposobnosti izvajanja osnovnih (ADL) in širših dnevnih aktivnosti (IADL), razvijanje in ohranjanje kognitivnih sposobnosti ter zagotavljanje ustrezne opremljenosti z medicinsko-tehničnimi pripomočki. Del obravnav je potekal tudi v okviru rehabilitacije po poškodbah ali dolgotrajnih boleznih. Pri izvajanju programa smo dosledno sledili cilju spodbujanja samostojnosti uporabnikov in izboljšanja kakovosti njihovega vsakdanjega življenja.

Aktivnosti delovne terapije so se izvajale na podlagi napotitve zdravnika fiziatra in strokovne presoje delovnega terapevta, programi pa so bili prilagojeni individualnim potrebam, težavam in zmožnostim uporabnikov. Delo je potekalo po modelu, usmerjenem na uporabnika, kjer so bili v ospredju cilji posameznika. V obravnavah smo uporabljali različne delovnoterapevtske ocenjevalne inštrumente za spremljanje napredka uporabnikov in dokumentiranje dosežkov. Zastavljeni cilj dokumentiranja napredka pri vsaj 70 % obravnavanih uporabnikov je bil dosežen.

Večina vključenih uporabnikov je imela težave pri osnovnih in širših dnevnih aktivnostih, zlasti na področju osebne higiene, oblačenja, transferjev, transporta na delo ter motorike in procesnih spretnosti. Obravnave so potekale v tesnem sodelovanju z drugimi strokovnimi delavci, usklajevanje pa je potekalo dnevno ter na tedenskih in timskih sestankih.

Ž namí do polnega življenja!

V letu 2025 smo nadaljevali intenzivno sodelovanje z Zdravstveno fakulteto Univerze v Ljubljani, v okviru katere je pri nas prakso opravljalo 23 študentov delovne terapije. Sodelovanje ima strateški pomen, saj zaposlenim omogoča stalni stik z najnovejšo teorijo in sodobnimi strokovnimi smernicami ter prispeva h krepitvi izobraževalne vloge zavoda in strokovnemu razvoju zaposlenih. S tem smo uresničevali cilj krepitve izobraževalne in razvojne vloge zavoda.

Poleg rednih delovnoterapevtskih obravnav smo aktivno sodelovali tudi pri drugih dejavnostih zavoda, med drugim z dnevno prisotnostjo pri zajtrkih, sodelovanjem na timskih sestankih za uporabnike, sodelovanjem s fizioterapijo na področju medicinsko-tehničnih pripomočkov, ergonomije in rehabilitacije, delom v komisijah za prehrano in kakovost, opravljanjem nalog pooblaščenca za varnost uporabnikov, organizacijo sproščujočih kopeli ter vključevanjem v supervizijsko skupino. Zaposleni so bili dejavni tudi v strokovnih telesih, med drugim kot člani sekcije delovnih terapevtov socialnih zavodov, ter so sodelovali na sestankih zdravstvene nege in strokovnih delavcev. Posebno pozornost smo namenili tudi mednarodni izmenjavi znanj s predstavitvijo delovne terapije zaposlenim iz sorodnih organizacij iz Poljske in Grčije.

Leto 2025 je za delovno terapijo pomenilo prehod k še večji integraciji v bivalno okolje uporabnikov. Dosežena 16-odstotna rast vključenosti potrjuje naraščajoče potrebe po delovnoterapevtski obravnavi ter pomembno vlogo stroke pri ohranjanju samostojnosti, varnosti in kakovosti življenja uporabnikov institucionalnega varstva.

4 STROKOVNE PODPORNE DEJAVNOSTI

Strokovne podporne dejavnosti so pomemben in nepogrešljiv del delovanja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar, saj neposredno dopolnjujejo osnovne storitve ter pomembno prispevajo h kakovosti, varnosti in celostni obravnavi uporabnikov. V letu 2025 so bile te dejavnosti usmerjene v podporo uporabnikom z večplastnimi potrebami, strokovno razbremenitev zaposlenih ter krepitev individualnega in timskega dela.

Strokovne podporne dejavnosti so se izvajale v tesni povezavi z osnovnimi programi zavoda ter temeljile na interdisciplinarnem sodelovanju, redni izmenjavi informacij in skupnem načrtovanju ciljev obravnave. Njihova vloga ni bila le podporna v ožjem pomenu besede, temveč tudi razvojna, saj so pomembno prispevale k oblikovanju strokovnih usmeritev, reševanju kompleksnejših primerov in krepitvi strokovne avtonomije zaposlenih.

V letu 2025 je bil poseben poudarek namenjen celostni obravnavi uporabnikov ob upoštevanju psiholoških, socialnih, vedenjskih in okoljskih dejavnikov, zgodnjemu prepoznavanju stisk, tveganj in potreb, ki lahko vplivajo na kakovost življenja uporabnikov ter stabilnost njihove vključitve v programe, podpori zaposlenim pri obravnavi zahtevnejših situacij, vključno z vedenjskimi izzivi, spremembami zdravstvenega stanja in procesi staranja uporabnikov, ter razvoju strokovnih pristopov, skladnih s sodobnimi usmeritvami socialnega varstva, deinstitucionalizacije in podpore v skupnosti.

Z nami do polnega življenja!

Strokovne podporne dejavnosti so se v letu 2025 izvajale ob omejenih kadrovskih in časovnih virih, kar je zahtevalo premišljeno razporejanje prioritet in visoko stopnjo strokovne odgovornosti. Kljub tem omejitvam je zavod uspel ohraniti kontinuiteto izvajanja, strokovno raven dela ter dobro sodelovanje med različnimi profili zaposlenih.

Vloga strokovnih podpornih dejavnosti se v kontekstu naraščajoče kompleksnosti potreb uporabnikov in vse večjih obremenitev sistema socialnega varstva še krepi. Zato to področje predstavlja eno ključnih razvojnih usmeritev zavoda tudi v prihodnjem obdobju, tako z vidika zagotavljanja kakovostne obravnave uporabnikov kot tudi podpore zaposlenim in dolgoročne stabilnosti delovanja zavoda.

4.1 Psihološka podpora uporabnikom



V letu 2025 je psihologinja v Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar izvajala aktivnosti, usmerjene v preventivno in kurativno skrb za duševno zdravje uporabnikov. Delo je potekalo v skladu z letnim delovnim načrtom ter je bilo prilagojeno raznolikim kognitivnim, komunikacijskim in emocionalnim zmožnostim uporabnikov ter organizacijskim in

časovnim okoliščinam zavoda.

Psihološko svetovanje je v letu 2025 potekalo redno, v terminih po dogovoru z uporabniki in v tesnem sodelovanju z drugimi strokovnimi delavci. V svetovanje so bili prednostno vključeni uporabniki z izraženimi psihološkimi, emocionalnimi in vedenjskimi težavami. Zaradi omejenega časovnega obsega dela psihologinje ni bilo mogoče vključiti vseh uporabnikov, ki bi si svetovanje želeli, kljub temu pa je bila zagotovljena strokovna podpora tistim, ki so jo v danem trenutku najbolj potrebovali.

V letu 2025 so potekali tudi redni obiski dislociranih delovnih in bivalnih enot, namenjeni spremljanju uporabnikov v njihovem vsakdanjem delovnem in bivalnem okolju. Preventivno spremljanje je vključevalo opazovanje psihosocialnega funkcioniranja uporabnikov, izvajanje individualnih in po potrebi skupinskih pogovorov ter sprotno upoštevanje opažanj zaposlenih, ki so z uporabniki v vsakodnevem stiku. Na ta način je bilo omogočeno zgodnje prepoznavanje dejavnikov tveganja oziroma poslabšanja duševnega zdravja ter pravočasno strokovno ukrepanje.

V letu 2025 je potekalo več poglobljenih psiholoških obravnav. Del obravnav se je nadaljeval iz leta 2024, del se jih je na novo vzpostavil, nekatere pa so bile v letu 2025 tudi uspešno zaključene. Zaradi časovne zahtevnosti individualnih psiholoških obravnav so možnosti vključevanja omejene, zato so bili v obravnavo prednostno vključeni uporabniki z večjimi težavami na področju duševnega zdravja in socialnega prilagajanja. Posledično nekateri uporabniki ostajajo na čakalnem seznamu za vključitev v psihološko obravnavo v prihodnjem letu.

Interdisciplinarno sodelovanje je v letu 2025 potekalo na redni, vsakodnevni ravni in se je izkazalo za zelo učinkovito. Psihologinja je aktivno sodelovala z različnimi profili

3 nami do polnega življenja!

zaposlenih ter z drugimi strokovnimi službami v zavodu, kar je omogočalo celostno obravnavo uporabnikov, usklajeno načrtovanje podpore in boljše razumevanje njihovih individualnih potreb.

Na področju raziskovanja in razvoja psihosocialnih pristopov so v letu 2025 potekale tudi aktivnosti, povezane z uvajanjem socialnega robota v delo z uporabniki. Izvedeni sta bili dve fokusni skupini z uporabniki, namenjeni raziskovanju njihovih stališč, pričakovanj in odzivov na možnost pogovorov s socialnim robotom. Odzivi uporabnikov so bili izrazito pozitivni, sprejemljivi in odprti; ni bilo zaznanih odklonilnih stališč, temveč izrazit interes za tovrstno obliko podpore. Ugotovitve fokusnih skupin predstavljajo pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj in uvajanje inovativnih podpornih pristopov v zavodu.

4.2 Svetovalna služba

Svetovalna služba Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar je v letu 2025 izvajala obsežno, strokovno zahtevno in vsebinsko raznoliko delo, ključno za nemoteno delovanje zavoda, kakovostno podporo uporabnikom ter ustrezno sodelovanje z zunanjimi institucijami. Njeno delovanje je bilo usmerjeno v zagotavljanje strokovne podpore uporabnikom, svojcem in zaposlenim ter v izpolnjevanje vse večjih administrativnih, skrbniških in poročevalskih obveznosti zavoda.



V začetku leta 2025 je svetovalna služba poleg rednega dela aktivno sodelovala pri pripravi letnih poročil in opredelitvi ciljev zavoda, do konca marca pa je večino skrbniških poročil posredovala pristojnim centrom za socialno delo. Dodatna zaprosila za skrbniška poročila so prihajala tudi tekom leta, pri čemer ugotavljamo, da se število skrbniških zadev iz leta v leto povečuje, predvsem zaradi naraščajočega števila uporabnikov, katerim je po smrti staršev sodišče imenovalo skrbnika.

Svetovalna služba je v letu 2025 pripravila in oddala tudi statistično poročilo za Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter zbirnik podatkov za Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, kar predstavlja pomembno strokovno podlago za spremljanje izvajanja socialnovarstvenih storitev in oblikovanje nadaljnjih sistemskih ukrepov.

Svetovalna služba se je v letu 2025 intenzivno vključevala v reševanje kompleksnih socialnih stisk uporabnikov in njihovih svojcev, pri čemer je sodelovala z zaposlenimi v enotah, drugimi strokovnimi službami ter po potrebi tudi z zunanjimi institucijami, kot so centri za socialno delo in zdravstvene ustanove. Poudarek je bil na timski obravnavi in celostni podpori, kar se je izkazalo kot nujen pristop pri vse bolj kompleksnih primerih.

z nami do polnega življenja!

Poseben obseg dela predstavljajo skrbniške naloge za uporabnike institucionalnega varstva, kjer je svetovalna služba nudila pomoč pri urejanju upravnih, finančnih in drugih zadev ter spodbujala večjo samostojnost uporabnikov. V letu 2025 je zavod v enem primeru prevzel tudi formalno skrbništvo nad uporabnico, pri čemer je celoten postopek in dokumentacijo vodila svetovalna služba.

V letu 2025 je svetovalna služba v sodelovanju z različnimi vzgojno-izobraževalnimi ustanovami sedmim učencem omogočila izvajanje prakse v VDC-ju. Ob zaključku prakse so bile izvedene evalvacije skupaj z učenci, starši in strokovnimi delavci. Pozitiven rezultat je, da so se trije učenci po opravljeni praksi vključili v storitev VVZPP.

Prav tako sta socialni delavki v letu 2025 mentorirali šestim študentkam Fakultete za socialno delo, kar predstavlja pomemben prispevek k razvoju bodočih strokovnih kadrov.

Socialne delavke so se v letu 2025 aktivno udeleževale strokovnih izobraževanj, konferenc in seminarjev ter z lastnimi prispevki sodelovale na strokovnih dogodkih. Uspešno so zaključile tudi desetmesečno usposabljanje za vodenje skupin starejših za samopomoč, kar predstavlja pomembno nadgradnjo strokovnih kompetenc svetovalne službe.

4.3 Podpora samostojnosti in deinstitucionalizaciji

Podpora samostojnosti in procesi deinstitucionalizacije so tudi v letu 2025 ostali ena osrednjih strokovnih in razvojnih usmeritev Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Zavod je to področje razvijal postopno, premišljeno in v skladu z dejanskimi zmožnostmi uporabnikov, ob upoštevanju načel varnosti, kontinuitete obravnave in individualnega tempa posameznika.



Deinstitucionalizacije zavod ne razume kot enkratnega organizacijskega ali prostorskega premika, temveč kot dolgotrajen strokovni proces, ki zahteva ustrezno pripravo uporabnikov, podporo zaposlenih, sodelovanje zakonitih zastopnikov ter primerno podporno okolje v skupnosti. Ključno izhodišče vseh aktivnosti je bila presoja posameznikove pripravljenosti na večjo stopnjo samostojnosti, ob zavedanju, da

stopnje podpore niso linearne in se lahko s časom spreminjajo.

V letu 2025 so bile aktivnosti na tem področju usmerjene predvsem v krepitev vsakodnevnih življenjskih veščin, kot so skrb zase, upravljanje časa, osnovno gospodinjstvo, uporaba javnega prevoza in orientacija v okolju, spodbujanje samostojnega odločanja in soodločanja v skladu z zmožnostmi posameznikov ter ob podpori strokovnih delavcev, ohranjanje in razvoj obstoječih oblik bivanja v skupnosti,

3 nami do polnega življenja!

zlasti v stanovanjskih skupinah, ki omogočajo višjo raven samostojnosti ob zagotovljeni strokovni podpori, ter tesno sodelovanje z zakonitimi zastopniki in svojci, ki so ključni partnerji v procesih sprememb in prilagajanja.

Poseben poudarek je bil namenjen preprečevanju prehitrih ali neustrezno podprtih prehodov, ki bi lahko vodili v poslabšanje psihosocialnega stanja uporabnikov ali povečanje tveganj. Zavod je tudi v letu 2025 zagovarjal stališče, da mora biti deinstitutionalizacija strokovno vodena, individualizirana in realna ter podprta z ustreznimi kadrovskimi in prostorskimi pogoji.

Izkušnje iz prakse potrjujejo, da napredek na področju samostojnosti uporabnikov ni vedno merljiv zgolj s spremembo oblike bivanja, temveč se pogosto kaže v manjših, a pomembnih premikih v vsakdanjem življenju posameznika. Ti premiki pomenijo bistveno izboljšanje kakovosti življenja in so pomemben pokazatelj uspešnosti strokovnega dela.

Zavod bo tudi v prihodnje razvijal podporo samostojnosti in deinstitutionalizacije v okviru svojih zmožnosti ter hkrati jasno opozarjal, da uspešna deinstitutionalizacija zahteva sistemsko podporo, stabilno financiranje, ustrezne normative in razvoj podpornih storitev v skupnosti, brez katerih dolgoročni premiki niso vzdržni.

5 SKUPNE SLUŽBE IN NOTRANJI PROCESI

Skupne službe in notranji procesi predstavljajo organizacijsko in strokovno hrbtenico delovanja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Njihova vloga je zagotoviti stabilno, zakonito in učinkovito podporo izvajanju osnovnih dejavnosti zavoda ter ustvariti pogoje za varno, kakovostno in nemoteno delo zaposlenih in uporabnikov.

V letu 2025 so skupne službe delovale v okoliščinah povečane kompleksnosti nalog, ki so izhajale iz sprememb zakonodaje, zahtev po večji sledljivosti procesov, kadrovskih izzivov ter naraščajočih administrativnih in poročevalskih obveznosti javnih zavodov. Kljub tem obremenitvam je zavod ohranil stabilno delovanje vseh ključnih podpornih funkcij, kar se je odražalo v kontinuiteti izvajanja storitev in zagotavljanju skladnosti z zakonodajnimi ter strokovnimi zahtevami.

Notranji procesi so bili v letu 2025 usmerjeni v:

- krepitev preglednosti in odgovornosti z jasnejšo opredelitvijo vlog, postopkov in odločanja,
- optimizacijo delovnih procesov ob upoštevanju dejanskih kadrovskih in organizacijskih zmožnosti,
- zagotavljanje zakonitosti in skladnosti, zlasti na področjih kadrov, financ, javnih naročil, varnosti in zdravja pri delu ter varstva osebnih podatkov,
- razvoj notranjih kontrol in upravljanja tveganj kot temelja za dolgoročno stabilno in odgovorno upravljanje zavoda.

Poseben poudarek je bil namenjen tudi izboljševanju notranjega komuniciranja, sodelovanju med skupnimi službami in strokovnimi enotami ter podpori vodjem pri vsakodnevnem odločanju. Skupne službe so v tem kontekstu delovale kot strokovni

Z nami do polnega življenja!

partner vodstvu in zaposlenim, ne zgolj kot administrativna podpora.

Leto 2025 je predstavljalo tudi pomembno pripravljalno obdobje za nadaljnjo sistematizacijo notranjih procesov, povezano z uvajanjem sistema vodenja kakovosti ter večjo osredotočenostjo na merljivost, sledljivost in nenehno izboljševanje. Skupne službe in notranji procesi tako ostajajo eno ključnih področij razvoja zavoda tudi v prihodnje, saj neposredno vplivajo na učinkovitost, varnost in kakovost izvajanja vseh storitev.

5.1 Kadrovsko-administrativna služba

V letu 2025 smo v Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar izvedli pomemben organizacijski in vsebinski premik na področju upravljanja zaposlenih. Leto je zaznamovala reorganizacija dotedanjih kadrovskih aktivnosti v formalno vzpostavljeno



Kadrovsko administrativno službo z jasno opredeljeno vlogo, odgovornostmi in imenovanim vodstvom. Tako smo ustvarili strukturirano službo, ki poleg klasičnih kadrovsko-administrativnih nalog sistematično prevzema tudi naloge sodobnega upravljanja človeških virov.

Osrednja usmeritev reorganizacije je bila postopna preobrazba kadrovske funkcije iz pretežno administrativne podpore v razvojno in strateško HR-področje. Okrepili smo podporo vodstvu, vodjem in zaposlenim na področjih razvoja kompetenc, uvajanja in mentoriranja, izobraževanja ter urejanja delovnih pogojev v skladu z zakonodajo in potrebami zavoda. V letu 2025 smo prenovili in poenotili navodila ter obrazce za izvajanje rednih letnih razgovorov, s čimer smo vzpostavili bolj

strukturiran, primerljiv in razvojno usmerjen pristop k pogovorom z zaposlenimi. Poseben poudarek smo namenili povezovanju letnih razgovorov z razvojnimi potrebami zaposlenih, kompetencami delovnih mest in cilji zavoda.

Na področju izobraževanja smo pripravili in vzpostavili protokol, ki jasno opredeljuje postopke načrtovanja, prijavljanja, spremljanja in evidentiranja izobraževanj zaposlenih. Pomemben razvojni korak je bil tudi pristop k uporabi sodobne e-platforme za izobraževanje SmartArena, ki omogoča dostop do širokega nabora spletnih izobraževanj ter predstavlja pomembno podporo vseživljenjskemu učenju in fleksibilnejšim oblikam usposabljanja zaposlenih.

Vzpostavili smo redne kolegije Kadrovsko-administrativne službe, ki so postali osrednje operativno in razvojno delovno telo za obravnavo kadrovskih procesov, notranjih aktov, organizacije dela ter podporo vodstvu. Spremljanje sprejetih sklepov je omogočilo večjo preglednost dela, načrtovanje nalog in odgovornost pri njihovi izvedbi. V okviru kolegijev smo sistematično spremljali izvedbo sklepov; v letu 2025 je

3 nami do polnega življenja!

bila dosežena 68,75-odstotna pravočasnost izvedbe in 81,25-odstotna stopnja popolne realizacije sklepov.

Pomemben del dela KAS je bil usmerjen v sistemsko urejanje kadrovskih procesov. Začeli smo s popisom procesov znotraj službe ter vzpostavili jasnejšo delitev odgovornosti in sledljivost dela. V okviru digitalizacije kadrovskih procesov smo nadaljevali z uvajanjem informacijskega sistema PRO4 HRM, v katerem je bila v letu 2025 uvedena približno polovica predvidenih HR-funkcionalnosti, preostale aktivnosti pa se prenašajo v leto 2026.

Na normativnem področju smo v letu 2025 pripravili in sprejeli več ključnih internih aktov, ki pomembno prispevajo k urejenosti, preglednosti in zakonitosti delovnih razmerij. Sprejet je bil Pravilnik o mentoriranju, ki sistemsko ureja mentorstvo pripravnikov, dijakov, študentov in zaposlenih ob dodatnem usposabljanju ter jasno opredeljuje pravice, obveznosti in način nagrajevanja mentorjev. Prav tako smo pripravili in uveljavili Pravilnik o opravljanju dela na domu, s katerim smo skladno z zakonodajo uredili pogoje, postopke in oblike dela na daljavo ter s tem prispevali k boljšemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih.

Na razvojnem področju smo v letu 2025 pripravili kompetenčni model za vodje, ki predstavlja strateški okvir za razvoj vodstvenih kompetenc v zavodu ter pomembno orodje za letne razgovore, mentorski sistem in nadaljnji razvoj vodij. Sočasno smo začeli tudi s pripravo kompetenčnih modelov za vsa delovna mesta v zavodu ter z razvojem sistematičnega uvajanja in mentoriranja novozaposlenih. V ta namen so bili pripravljene vzorčni dnevnik spremljanja poskusnega dela in katalogi uvajanja, ki bodo postopno prilagojeni vsem delovnim mestom.

V letu 2025 smo pripravili individualni načrt izobraževanj za leto 2026, ki temelji na željah zaposlenih, razvojnih potrebah zavoda, delovnih procesih in zahtevah zakonodaje. Tako smo izobraževanje umestili kot načrtovan in ciljno usmerjen proces, ne le kot odziv na sprotne potrebe. Kadrovsko-administrativna služba je v letu 2025 aktivno spremljala in zagotavljala skladnost delovanja zavoda z zakonodajo na področju delovnih razmerij, plačnega sistema, pogodb o zaposlitvi in drugih HR-področij. Posebna pozornost je bila namenjena prehodu na nov plačni sistem, kjer smo v celoti izvedli implementacijo in prilagoditve, kot jih zahteva zakon.

Na področju odnosov in komunikacije smo v letu 2025 okrepili sistematičen pristop k preprečevanju in obvladovanju konfliktov, ki pomembno vplivajo na delovno klimo in kakovost sodelovanja. Izvedli smo šestdnevno izobraževanje s področja preprečevanja in obvladovanja konfliktov, ki se ga je udeležilo približno 60 zaposlenih iz različnih organizacijskih enot. Vsebina izobraževanja je bila usmerjena v razumevanje medosebnih dinamik, razvoj konstruktivne komunikacije, prepoznavanje konfliktnih situacij ter krepitev veščin za njihovo pravočasno in strokovno reševanje.

V okviru razvoja vodstvenih kompetenc smo v istem letu izvedli tudi posebno izobraževanje s področja vodenja in komunikacije, namenjeno vsem vodjem v VDC



Tončke Hočevar. Izobraževanje je bilo osredotočeno na sodobne pristope vodenja, odgovorno upravljanje ljudi ter vlogo vodij pri oblikovanju zaupanja, varnosti in sodelovalne organizacijske kulture.

5.1.1 Zaposleni in kadrovski kazalniki

V nadaljevanju sistematičnega dela na področju zaposlenih smo v letu 2025 nadaljevali aktivnosti, ki so bile v ospredju že v preteklem letu, in jih vsebinsko nadgradili. Poudarek je bil na strokovnem razvoju zaposlenih, krepitevi veččin dela z ljudmi, podpori vodjem ter ustvarjanju pogojev za stabilno in spodbudno delovno okolje. Zaposleni so ostali osrednji nosilci kakovosti delovanja zavoda, njihova strokovnost, stalno nadgrajevanje znanja ter razvoj osebnih in poklicnih kompetenc pa so se neposredno odražali v kakovosti dela z uporabniki. S kombinacijo izobraževanj, razvojnih pogovorov, supervizijskih in intervizijskih oblik dela ter rednih strokovnih in organizacijskih srečanj smo prispevali k večji stabilnosti delovnega okolja, boljšemu sodelovanju med zaposlenimi in dolgoročnemu razvoju zavoda.

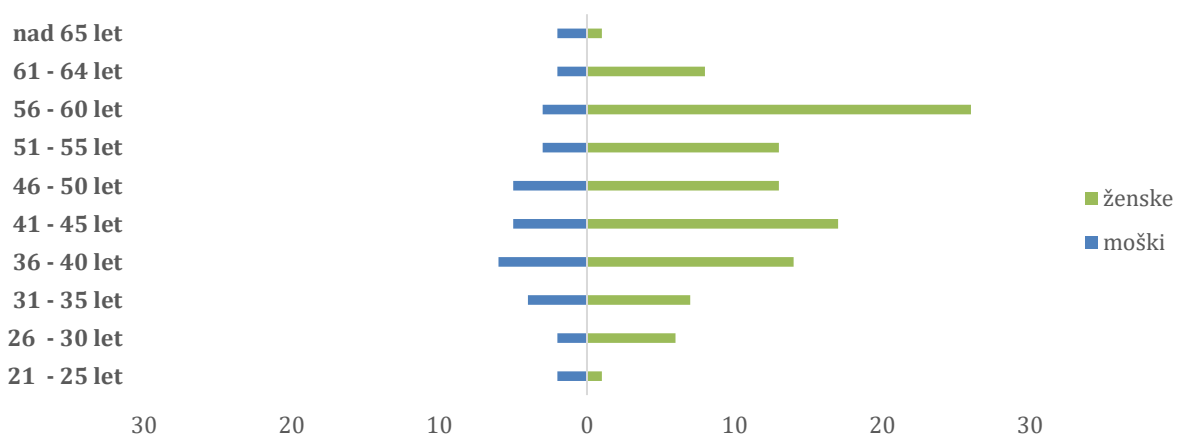
Na dan 31. 12. 2025 smo imeli v zavodu 140 zaposlenih v vseh naših storitvah in programih.

Tabele v nadaljevanju prikazujejo starostno strukturo zaposlenih, strukturo glede na spol, izobrazbo in delovno dobo na dan 31. 12. 2025.

Tabela 10: Število zaposlenih po spolu in starosti na dan 31. 12. 2025

SPOL	do 30	nad 30 do 40	nad 40 do 50	nad 50 do 60	nad 60	SKUPAJ
moški	4	10	10	6	4	34
ženske	7	21	30	39	9	106
SKUPAJ	11	31	40	45	13	140

Graf 13: Zaposleni po spolu in starosti na dan 31.12.2025



Povprečna starost zaposlenih v storitvi VVZPP je 48 let, v storitvi IVO 49 let, v službi ZNO 42 let in v upravi 48 let.

z nami do polnega življenja!

Spol zaposlenih: moški 34 (29,3 %), ženske 106 (70,7 %).

Tabela 11: Število zaposlenih po st. izobrazbe na dan 31. 12. 2025

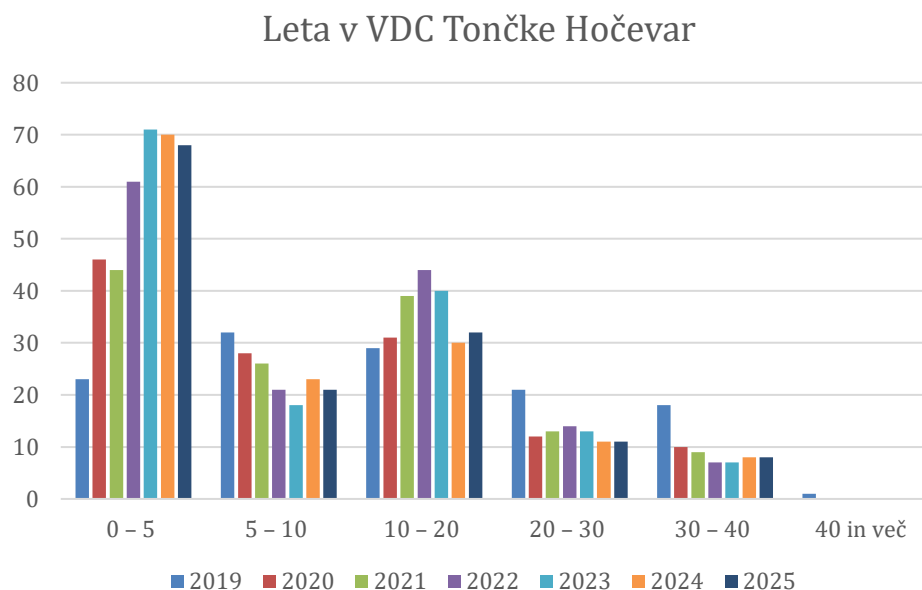
Stopnja izobrazbe	II	IV	V	VI	VII
Število zaposlenih	9	29	60	6	36

Prevladuje peta stopnja izobrazbe.

Tabela 12: Število zaposlenih po delovni dobi na dan 31. 12. 2025

Število zaposlenih	0 – 5 let	5 – 10 let	10 – 20 let	20 – 30 let	30 – 40 let	40 in več
SKUPNA DELOVNA DOBA	10	27	32	27	38	6
LETA ZAPOSLENOSTI V VDC	68	21	32	11	8	0

Graf 14: Leta zaposlenosti v VDC



V letu 2025 je bilo 12 prekinitev delovnega razmerja, in sicer:

- 7 sporazumnih prekinitev,
- 1 izredna odpoved delovnega razmerja,
- 1 mirovanje pogodbe,
- 1 potek pogodbe za določen čas ter
- 2 upokojitvi.

Ž nami do polnega življenja!

Tabela 13: Razpisi in nove zaposlitve v letu 2025

naziv delovnega mesta	trajanje zaposlitve	izbran kandidat	število prijav	opombe
Čistilka II	določen čas	DA	5	2x ponovljen razpis
Delovni inštruktor I	nedoločen čas	DA	2	za 2 osebi
Delovni inštruktor I	nedoločen čas	NE	5	
Delovni inštruktor I	nedoločen čas	DA	1	
Delovni terapevt - pripravnik	določen čas	DA	1	pripravnništvo
Finančnik VII/1	določen čas	izbrani kandidati niso sprejeli zaposlitve	5	za 1 leto (porodniška)
Finančnik VII/1	določen čas	DA	1	za 1 leto (porodniška)
Gospodinja oskrbovalka	nedoločen čas	NE	3	
Gospodinja oskrbovalka	nedoločen čas	DA	1	
Skupinski habilitator v SVZ	nedoločen čas	DA	8	
Skupinski habilitator v SVZ	nedoločen čas	NE	3	
Skupinski habilitator v SVZ	nedoločen čas	DA	7	3x ponovljen razpis
Socialni delavec - pripravnik	določen čas - pripravništvo	DA	1	
Srednja medicinska sestra I	nedoločen čas	DA	2	
Srednja medicinska sestra I	nedoločen čas	NE	2	
Srednja medicinska sestra I	nedoločen čas	DA	1	
Strežnica – socialno varstvo	nedoločen čas	DA	1	
Strokovni sodelavec VII/2 (I)	nedoločen čas	DA	1	
Varuhinja – institucionalno varstvo	nedoločen čas	DA	1	
Varuhinja – specialna znanja	nedoločen čas	NE	2	
Varuhinja – specialna znanja	nedoločen čas	DA	1	
Varuhinja – specialna znanja	nedoločen čas	NE	0	za 2 osebi
Varuhinja – specialna znanja	nedoločen čas	NE	0	za 4 osebe 2x ponovljen razpis
Varuhinja vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji	določen čas	DA	1	za 6 mesecev oz. do 31.12.2025
Varuhinja vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji	nedoločen čas	DA	9	za 3 osebe
Varuhinja vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji	nedoločen čas	DA	2	
Varuhinja vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji	nedoločen čas	DA	10	2x ponovljen razpis
Varuhinja vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji	nedoločen čas	DA	5	za 2 osebi

V letu 2025 se je Varstveno delovni center Tončke Hočevar soočal z izrazitimi izzivi na področju zaposlovanja, kar je značilno za celotno področje socialnega varstva in zdravstva. Kljub pravočasnemu kadrovskemu načrtovanju in večkratnim objavam prostih delovnih mest se je pri številnih razpisih izkazalo, da odziv kandidatov ne sledi dejanskim potrebam zavoda, zlasti pri delovnih mestih, neposredno povezanih z delom z uporabniki, ter pri določenih podpornih delovnih mestih, kjer se pomanjkanje

3 nami do polnega življenja!

ustreznega kadra kaže že več let.

Vsi razpisi so bili objavljeni skladno s Pravilnikom o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ter preko uradnega portala Zavoda RS za zaposlovanje. Pri posameznih delovnih mestih je bilo razpise treba večkrat ponoviti, kar jasno odraža kadrovsko stisko na trgu dela. Kljub temu je zavod z vztrajnim in prilagodljivim pristopom ohranjal osnovno kadrovsko stabilnost ter zagotavljal nemoteno izvajanje programov in storitev.

Posebej zahtevno je bilo zapolnjevanje delovnih mest čistilke II, skupinskega habilitatorja v SVZ, varuhinje s specialnimi znanji, gospodinje oskrbovalke, srednje medicinske sestre I ter finančnika VII/1, zlasti v primerih nadomeščanj zaradi porodniških odsotnosti. Analiza izvedenih razpisov kaže, da so glavni razlogi za težave pri zaposlovanju splošno pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra, zahtevnost dela z osebami z večjimi potrebami po podpori, konkurenca drugih delodajalcev – predvsem v zdravstvu – ter manjša privlačnost določenih delovnih mest zaradi delovnega časa, obremenitev in zaposlitve za določen čas.

Večina razpisov je bila objavljena za nedoločen čas, kadar je šlo za trajno prosta delovna mesta, medtem ko so bili razpisi za določen čas objavljeni predvsem zaradi nadomeščanj v času bolniških odsotnosti, porodniškega ali starševskega dopusta. Postopki zaposlovanja so se pogosto dodatno podaljšali zaradi zakonskih obveznosti, kot so zdravniški pregledi in usposabljanja iz varnosti in zdravja pri delu, pri čemer je zavod večkrat zaznal daljše čakalne dobe za izdajo zdravniških spričeval, kar je upočasnilo celoten postopek zaposlovanja.

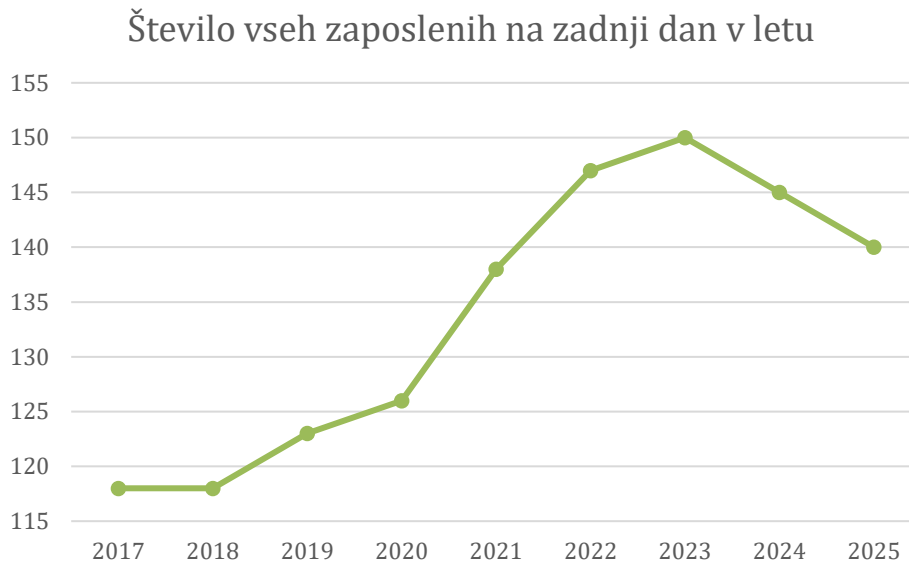
Za blaženje kadrovskih tveganj je zavod v letu 2025 izvedel več prilagoditev, med drugim ponavljal in časovno prilagajal razpise, omogočil zaposlitev pripravnikov ter uvajanje mladih kadrov, prerazporejal obstoječe zaposlene ob doslednem upoštevanju varnosti in kakovosti dela ter okrepil mentorsko podporo novozaposlenim. Pomembno vlogo je imelo tudi sodelovanje z Zavodom RS za zaposlovanje in izobraževalnimi ustanovami.

Kljub izzivom na področju zaposlovanja je zavod v letu 2025 uspel zapolniti večino prostih delovnih mest. Pomembno podporo predstavljajo dijaki in študenti, ki jih zavod aktivno spodbuja, da po zaključku šolanja ostanejo del kolektiva. Prav tako zavod uspešno sodeluje z zdravstvenimi tehnikami, ki pri njem opravljajo pripravništvo in se po uspešno opravljenem strokovnem izpitu pogosto zaposlijo v zavodu, kar pomembno prispeva k dolgoročnemu zagotavljanju kadrov.

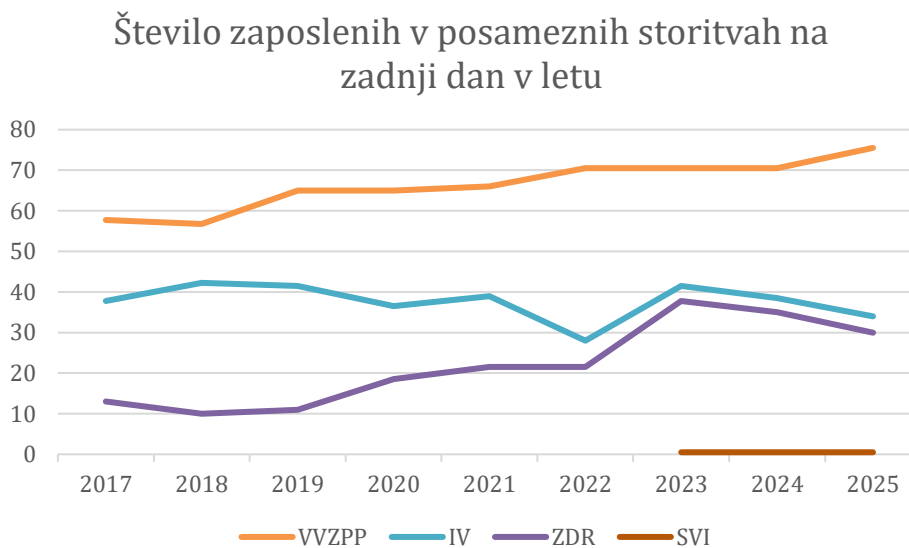
Kadrovsko leto 2025 ocenjujemo kot zahtevno, a obvladano. Kljub izrazitim strukturnim izzivom na trgu dela je zavod z aktivnim pristopom, ponavljanjem razpisov in prilagoditvami organizacije dela zagotovil nemoteno izvajanje storitev. Zaposlovanje, razvoj in zadrževanje kadrov ostajajo tudi v prihodnje ena ključnih prioritet zavoda.

Z nami do polnega življenja!

Graf 15: Število dejansko zaposlenih na zadnji dan v letu 2025



Graf 16: Število zaposlenih na zadnji dan v letu 2025 glede na storitev



V Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar ostajamo zavezani našim vrednotam: spoštovanju, profesionalnosti, sodelovanju, dobri komunikaciji in varnosti. Zavedamo se, da so motivirani in usposobljeni sodelavci ključni za kakovostno izvajanje storitev ter ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja za naše uporabnike. Tudi v prihodnje bomo stremeli k pridobivanju in ohranjanju ustreznega kadra, ki bo z nami soustvarjal boljši vsakdan in prispeval k uresničevanju potencialov vseh vključenih.

Kadrovska slika Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar na dan 31. 12. 2025 kaže na relativno stabilno število zaposlenih, vendar hkrati razkriva več strukturnih neravnovesij, ki bodo v prihodnjih letih bistveno vplivala na organizacijo dela in zagotavljanje nemotenega izvajanja storitev. Starostna struktura zaposlenih je izrazito

3 nami do polnega življenja!

pomaknjena v višje starostne razrede, saj je približno 70 % zaposlenih starejših od 40 let, pri čemer je največji delež zaposlenih v starostni skupini med 50 in 60 let. To pomeni, da se zavod vstopno nahaja v obdobju, ko se bo pritisk upokojevanja v naslednjem desetletju postopno, a vztrajno povečeval.

Hkrati podatki o delovni dobi v zavodu kažejo na izrazit porast novih zaposlitev v zadnjih petih letih, saj ima skoraj polovica zaposlenih do pet let delovne dobe v VDC Tončke Hočevar. To nakazuje na povečano fluktuacijo v preteklem obdobju in potrjuje, da zavod deluje v kadrovsko nestabilnem okolju, ki je močno pogojeno s stanjem na trgu dela, konkurenco zdravstvenega sektorja ter splošnim pomanjkanjem ustrezno usposobljenega kadra za delo z osebami z večjimi potrebami po podpori.

Kljub ponavljajočim se razpisom in podaljšanim postopkom zaposlovanja je zavodu uspelo ohraniti osnovno kadrovsko stabilnost in zapolniti večino sistemiziranih delovnih mest. To potrjuje, da so težave pri zaposlovanju predvsem strukturne in systemske narave ter niso posledica neustreznega upravljanja ali organizacije dela. Posebej zahtevna ostajajo delovna mesta, ki združujejo visoko stopnjo odgovornosti, fizično in čustveno obremenitev ter relativno omejene možnosti kariernega napredovanja, kar se odraža v nižjem zanimanju kandidatov.

V obdobju 2026–2030 bo zavod soočen z večplastnimi kadrovskimi izzivi. Prvi in najpomembnejši izziv bo postopno nadomeščanje zaposlenih, ki se bodo upokojevali. Glede na trenutno starostno strukturo je realno pričakovati, da se bo v tem obdobju upokojilo približno 10–15 % obstoječega kadra, pri čemer bo odhajalo predvsem osebje z dolgoletnimi izkušnjami in specifičnimi strokovnimi znanji. To bo zahtevalo sistematičen prenos znanja, okrepljeno mentorsko vlogo starejših zaposlenih ter dodatne časovne in kadrovske vire za uvajanje novozaposlenih.

Drugi ključni izziv bo nadaljnje pomanjkanje kadra v podpornih in izvajalskih poklicih, zlasti na področju zdravstvene nege, varuhinj s specialnimi znanji, skupinskih habilitatorjev in delovnih inštruktorjev. Povpraševanje po teh profilih bo ostajalo večje od ponudbe, kar pomeni, da bo zavod tudi v prihodnje prisiljen v ponavljanje razpisov, podaljševanje postopkov zaposlovanja ter iskanje alternativnih oblik pridobivanja kadra, vključno s pripravništvu in sodelovanjem z izobraževalnimi ustanovami.

Tretji pomemben izziv bo zadrževanje mlajšega kadra. Visok delež zaposlenih z delovno dobo do pet let pomeni večjo dinamiko, a hkrati večje tveganje odhodov v prvih letih zaposlitve. Brez dodatnih systemskih ukrepov na ravni države bo zavod težko konkuriral zdravstvenim ustanovam, zlasti pri zdravstveni negi. Zato bo dolgoročna stabilnost vse bolj odvisna od notranjih ukrepov, kot so kakovostno mentorstvo, dobra organizacijska klima, fleksibilnost in občutek pripadnosti.

Kadrovske obdobje do leta 2030 bo tako zaznamovano z nujno po aktivnem in načrtnem upravljanju kadrov, saj bo ohranjanje obstoječega obsega storitev brez dodatnih kadrovskih vlaganj vse težje. Zaposlovanje, razvoj in zadrževanje kadrov bodo tudi v prihodnje ena ključnih strateških prioritiet zavoda.

Do leta 2030 bo Varstveno delovni center Tončke Hočevar za ohranitev stabilnega

3 nami do polnega življenja!

delovanja potreboval vsaj 16–21 novih zaposlitev, zgolj za nadomeščanje odhodov in ohranjanje obstoječega obsega storitev. Projekcija jasno kaže, da kadrovski izzivi niso prehodne narave, temveč dolgoročni in strukturni, zato bodo zahtevali nadaljnje strateško načrtovanje, prilagodljivo organizacijo dela ter aktivno sodelovanje z zunanjimi deležniki.

Kadrovski kazalniki jasno kažejo, da zavod deluje na zgornji meji svojih kadrovskih zmožnosti. Nadaljnji razvoj in ohranjanje kakovosti storitev bosta v prihodnje mogoča le ob ustrezni sistemski podpori, prilagoditvi normativov in dolgoročno vzdržnem kadrovskem načrtovanju.

5.1.2 Strokovna podpora zaposlenim - supervizija

Supervizija je pomembno strokovno orodje za ohranjanje kakovosti dela, profesionalni razvoj in osebnostno rast zaposlenih, zlasti v pomagajočih poklicih, kjer se zaposleni vsakodnevno soočajo s čustveno zahtevnimi situacijami, kompleksnimi odnosi ter visokimi pričakovanji uporabnikov in njihovih svojcev. V Varstveno-delovnem centru Tončke Hočevar supervizijo razumemo kot sestavni del skrbi za zaposlene in kot preventivni ukrep za zmanjševanje poklicne obremenitve ter tveganja za izgorelost.

V letu 2025 sta v zavodu delovali dve supervizijski skupini: supervizijska skupina za gospodinjce, ki jo je vodila supervizorka Anja Grilc, in supervizijska skupina za strokovne delavce storitev VVZPP ter institucionalnega varstva, ki jo je vodila supervizorka Petra Hameršak.

Supervizijska srečanja so zaposlenim omogočala varen in strukturiran prostor za obravnavo profesionalnih dilem, zahtevnih primerov, medosebnih odnosov ter lastnih odzivov na delo z uporabniki. Ob podpori zunanje strokovnjakinje so sodelavci lahko svoje izkušnje osvetlili z druge perspektive, prepoznali nove možnosti delovanja ter oblikovali rešitve, ki so zanje strokovno in osebno sprejemljive.

Supervizija se je v letu 2025 izkazala kot pomemben podporni mehanizem, ki prispeva k večji refleksiji lastnega dela, krepitvi strokovne samozavesti, izboljšanju timskega sodelovanja, razbremenitvi čustvenih obremenitev in ohranjanju profesionalnih meja v odnosu do uporabnikov.

Z rednim izvajanjem supervizije zavod sistematično podpira kakovostno, varno in etično strokovno delo ter krepi dobrobit zaposlenih, kar se dolgoročno odraža tudi v višji kakovosti storitev za uporabnike. Supervizijo bomo kot pomemben razvojni in podporni element dela zaposlenih ohranjali tudi v prihodnje.

5.1.3 Izobraževanje, mentorstvo in razvoj

Izobraževanje, mentorstvo in stalni strokovni razvoj zaposlenih so v letu 2025 predstavljali enega ključnih razvojnih stebrov delovanja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Glede na kompleksnost dejavnosti zavoda, hitro spreminjajoče se



zakonodajno okolje ter naraščajoče zahteve glede kakovosti, varnosti in upravljanja kadrov je zavod sistematično in načrtno vlagal v razvoj kompetenc zaposlenih na vseh ravneh.

Program izobraževanj je bil zasnovan skladno z:

- nacionalnimi usmeritvami na področju zdravstva in socialnega varstva,
- cilji zagotavljanja kakovosti in varnosti storitev,
- razvojnimi potrebami strokovnih in vodstvenih kadrov ter
- aktualnimi kadrovskimi in organizacijskimi izzivi (pomanjkanje kadrov, fluktuacija, staranje zaposlenih).

V letu 2025 so bila izobraževanja izvedena v kombinaciji brezplačnih in plačljivih oblik, pri čemer je zavod učinkovito izkoriščal zunanje vire znanja:

- brezplačna izobraževanja: približno 58–60 % vseh izvedenih aktivnosti,
- plačljiva izobraževanja: približno 40–42 %.

Brezplačna izobraževanja so večinoma organizirale ministrstva, zbornice, strokovna združenja ter univerzitetne in raziskovalne ustanove, pa tudi domači in mednarodni projekti. Takšen pristop je omogočil racionalno rabo finančnih sredstev in ohranjanje visoke strokovne ravni usposabljanj.

Razporeditev izobraževalnih vsebin po tematskih področjih glede na delež opravljenih ur kaže na uravnotežen razvoj kompetenc:

- zdravstvo, kakovost in varnost obravnave: 31 %,
- vodenje, kadrovski management in organizacija dela: 27 %,
- socialno varstvo, zakonodaja in etika: 22 %,
- digitalizacija, umetna inteligenca in informatika: 9 %,
- osebni razvoj, komunikacija in dobrobit zaposlenih: 11 %.

Takšna struktura izobraževanj jasno odraža usmerjenost zavoda v celostni razvoj strokovnih, vodstvenih in podpornih kompetenc zaposlenih.

Izobraževanja v letu 2025 so imela neposreden in merljiv vpliv na delovanje zavoda, saj so prispevala k:

- večji skladnosti z zakonodajo in strokovnimi standardi,
- dvigu kakovosti in varnosti obravnave uporabnikov,
- pripravi na systemske spremembe (prenova plačnega sistema, digitalizacija, standardi kakovosti),
- krepitevi vodstvenih kompetenc ter
- večji organizacijski odpornosti in prilagodljivosti zavoda.

Posebej pomembna so bila izobraževanja s področij kakovosti in varnosti v zdravstvu, kadrovskega managementa, preprečevanja tveganj, deinstitutionalizacije ter vključevanja uporabnikov v skupnost.

V letu 2025 smo nadaljevali z razumevanjem izobraževanja kot širšega razvojnega procesa, ki ne zajema le formalnega učenja, temveč tudi mentorstvo, sprotno učenje in prenos znanja v prakso. Zaposlenim smo omogočili dostop do različnih oblik



usposabljanj – od kratkih, ciljno usmerjenih izobraževanj do daljših programov, prilagojenih specifičnim strokovnim potrebam.

Zavedamo se, da se zaposleni do izobraževanj različno opredeljujejo, zato smo v letu 2025 dodatno poudarili pomen spodbudnega učnega okolja, prilagojenih učnih metod in podpore mentorjev, kar je zaposlenim omogočilo lažje in učinkovitejše vključevanje v izobraževalne procese.

Posebno pozornost smo namenili prenosu pridobljenega znanja v prakso. Zaposlene smo še naprej spodbujali k izpolnjevanju poročil po udeležbi na izobraževanjih ter k skupinskemu poročanju in delitvi znanja znotraj delovnih timov. Tak sistem povratnih informacij predstavlja pomembno podlago za načrtovanje kakovostnejših in bolj ciljno usmerjenih izobraževanj v prihodnje.

V izobraževalne procese je bilo aktivno vključeno tudi vodstvo zavoda, saj zgled vodilnih pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo pripravljenost za strokovno izpopolnjevanje. Hkrati smo sledili trendu krajših, dostopnih in vsebinsko osredotočenih izobraževanj, ki jih organizirajo relevantne institucije.

Izobraževanje na področju varnosti in zdravja pri delu je ostalo ena ključnih prioritet. Nadaljevali smo z izvajanjem celovitega programa usposabljanj, pri čemer smo učinkovito uporabljali tudi spletne oblike izobraževanja, ki omogočajo racionalno organizacijo dela in manjšo odsotnost zaposlenih.

Tabela 14: Realizirana izobraževanja v letu 2025

NASLOV IZOBRAŽEVANJA	IZVAJALEC
Telesna govorica strank v težkem razgovoru	Akademija za socialne vede
Učenje...iz šole v življenje	Center Janeza Levca
CI Advocacy in Action 2025	CIICA
VODA	Cmepius, Erasmus
Stati trdno, delovati mehko	Društvo Bownovih terapevtov Slovenije
Pletarski tečaj	Društvo krajanov Spodnji in Zgornji Tuštanj
Strokovno srečanje glavnih medicinskih sester zdravstvenih in socialnih zavodov ter izobraževalnih inštitucij ljubljanske regije	Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Ljubljana
Kakovost in varnost v zdravstvu	Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Ljubljana
Rane pod lupo	Društvo za oskrbo ran
Kadrovska kriza v zdravstveni negi	Državni svet Republike Slovenije
HRM festival	Ekonomska fakulteta
Družbeno odgovoren zajtrk-Mreže za družbeno odgovornost Slovenije	Ekvilib inštitut
Letno srečanje imetnikov certifikata DOD	Ekvilib inštitut
Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja – za vodje	Ekvilib inštitut
ESSC konferenca	European Social Network
9. Kongres socialnega dela	Fakulteta za socialno delo

3 nami do polnega življenja!

Izobraževanje za moderatorje modela E-Qalin	Firis Imperl
Strokovna ekskurzija v Talin in Helsinke	Firis Imperl
Ustvarjanje delovnega okolja, ki privablja in zadržuje zaposlene	FIRIS IMPERL
Global disability summit meeting Belin	IDA
Deinstitucionalizacija – pravica do svobode	IRSSV
Določitev PR ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi in napredovanja JU v letu 2025 po novem	Izobraževalni center USPEH
V se kar morate vedeti o letnem dopustu	MCPZ
Kadrovski trendi: preboarding, onboarding, offboarding	MCPZ
Zdravi odnosi, varno delo: za delovna mesta brez nasilja in nadlegovanja	MDDSZ
Izzivi hibridnega dela	MDDSZ
Spanje kot spregledani dejavnik	MDDSZ, Zbornica - zveza
Medicinski pripomočki v luči globalnih izzivov: breme ali naložba v prihodnost	Medtech Slovenija
Umetna inteligenca-varno, učinkovito in enostavno	Ministrstvo za digitalno preobrazbo
Predstavitve projektov za digitalizacijo zdravstva iz načrta za okrepanje in odpornost	Ministrstvo za zdravje
Pripravištvu in strokovni izpit s področja ZN	Ministrstvo za zdravje
Uvodno srečanje vodstvenih kadrov zavodov za IV	Ministrstvo za zdravje
Nacionalna predstavitve uvedbe specializacij na področju ZN	Ministrstvo za zdravje
Delavnica učenje +	MOVIT
Strokovno srečanje s področja varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami	MSP
Nacionalni posvet za pripravo nacionalne strategije za upravljanje	MZ in NIJZ
Veščine vodenja	Neli Pavlin
Duševno zdravje v Sloveniji	OMRA
HRM kongres	Planet GV
Digitalna preobrazba zdravstvene nege	Sekcija za informatiko, Institut Jožef Stefan
Tečaj za notranje presojevalce sistema vodenja kakovosti	SIQ Ljubljana
Kaj prinaša standard ISO 7101	SIQ Ljubljana
Usposabljanje- Vodenje evakuacije	Slovensko združenje za požarno varstvo
Priprava uporabnika na preselitev iz institucije	Socialna zbornica Slovenije
Priprava na strokovni izpit za strokovne delavce	Socialna zbornica Slovenije
Čustveni incest -ujetost v odnosih s starši	Socialna zbornica Slovenije
Identiteta socialnega dela v zdravstvu	Socialna zbornica Slovenije
Kakovost in varnost obravnave	Socialna zbornica Slovenije
Pristopi, ukrepi in dobre prakse za učinkovito vključevanje mlajših kadrov v delovne procese	Socialna zbornica Slovenije
Konflikti in nesoglasja kot priložnost za rast	Socialna zbornica Slovenije
Seminar o organiziranosti SOS	Specialna olimpiada Slovenije
Seminar SOS za plavalne trenerje	Specialna olimpiada Slovenije

3 nami do polnega življenja!

Usposabljanje za mentorje dijakom na praktičnem usposabljanju z delom	Srednja zdravstvena šola Ljubljana
23. Redna skupščina VDC Slovenije	SVDC
Izobraževalni dnevi SVDCS	SVDCS
Pedagoško andragoški dnevi 2025	UL Filozofska fakulteta
Erasmus + SAME SAME Implementation meeting	Univerzitat Ramon Luull
Vključujoča dolgoživa družba	Univerza v Ljubljani
Učinkovito delo z urejevalniki besedil	Upravna akademija
12. jesensko srečanje računovodij	Verlag Dashofer
Dan za lahko branje	Zavod RISA
Ura za kadre	Zavod RS za zaposlovanje
Spletna predavanja za delodajalce v okviru zaposlitvenega sejma na Območni službi Ljubljana	Zavod RS za zaposlovanje
Strokovno srečanje aktiva delovnih terapevtov pri SSZS	Zbornica delovnih terapevtov
Prenova plačnega sistema – spremembe in novosti	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Kongres managementa v ZN	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
IO strokovne sekcije in DS za anesteziologijo, intenzivno terapijo in transfuziologijo	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Zakon o kakovosti v zdravstvu in pomen kulture varnosti v socialnovarstvenih zavodih	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Učna delavnica za opazovalce higiene rok	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Zdravstvo v luči globalnih sprememb	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Tretja pot do vrhunske zdravstvene nege v socialnem varstvu	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Načrtovanje, izvajanje in nadzor ukrepov za preprečevanje legionel v SVZ	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Dnevi funkcionarjev	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Sekunde štejejo-ključna vloga medicinskih sester pri življenjsko ogrožajočih stanjih	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
ETIKA in ZAKONODAJA	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Skrb za ranljivo populacijo: Strategije, znanje in dobre prakse v pediatriji	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Psihogeriatrija – sodobni pristopi in izzivi	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije
Izobraževanje mentorjev	Zdravstvena fakulteta Ljubljana
Priprave na preizkus strokovne usposobljenosti za uslužbenca, ki delajo z dokumentarnim gradivom	Zgodovinski arhiv Ljubljana
Delavnice za uslužbenca, ki delajo z dokumentarnim gradivom	Zgodovinski arhiv Ljubljana

3 nami do polnega življenja!

Tabela 15: Realizirana interna izobraževanja v letu 2025

NASLOV IZOBRAŽEVANJA	IZVAJALEC
Seznanitev s spremembami na področju varstva os. podatkov	Info center – MD svetovanje
Konflikt in nesoglasja kot priložnost za rast	Neli Pavlin
Nujna stanja s TPO in preprečevanje prenosa nalezljivih bolezni	Simona Smole
HACCAP	Sovita

Interni spletni portal za izobraževanje – SmartArena



V letu 2025 smo v okviru e-platforme Smart Arena sistematično uvedli nabor obveznih izobraževalnih vsebin, namenjenih vsem

zaposlenim. Obvezne vsebine so bile izbrane na podlagi zakonodajnih zahtev, potreb zavoda, tveganj v delovnem okolju ter strateških usmeritev na področju razvoja kompetenc, odnosov in organizacijske kulture.

V okviru platforme je bil določen nabor šestih obveznih e-izobraževalnih vsebin, ki so jih morali opraviti vsi zaposleni. Vsebine so imele enoten status obveznosti in so vključevale ergonomijo na delovnem mestu, varstvo osebnih podatkov (GDPR), razumevanje govornice telesa, samoiniciativnost, preprečevanje in ukrepanje v primeru spolnega nadlegovanja na delovnem mestu ter osnove poslovnega bontona in etike. Obvezne e-izobraževalne vsebine so bile sistemsko dodeljene 146 zaposlenim, kar predstavlja 100 % ciljne skupine. Na podlagi podatkov je razvidno, da je bila povprečna stopnja dokončnosti obveznih e-izobraževalnih vsebin v letu 2025 55,3 %. Dokončnost posameznih vsebin se je gibala med 49 % in 58 %, kar odraža fazo uvajanja nove e-izobraževalne platforme ter različno razpoložljivost zaposlenih glede na delovne obremenitve.

Zaključena izobraževanja so bila evidentirana v sistemu Smart Arena, zaposleni pa so ob zaključku posameznih vsebin prejeli ustrezna potrdila o opravljenem usposabljanju, kar zagotavlja sledljivost, dokazljivost in preglednost izpolnjevanja obveznosti na področju e-izobraževanja. Analiza obveznih vsebin kaže, da je bil sistem v letu 2025 uspešno vzpostavljen in tehnično sprejet, hkrati pa se je jasno pokazala potreba po nadaljnjem sistematičnem spodbujanju zaključevanja izobraževanj, jasnejšem časovnem umeščanju obveznosti ter večji povezanosti e-izobraževanj z letnimi razgovori, razvojnimi cilji zaposlenih in delovnimi procesi.

Izvajanje izobraževanj, mentorstva in razvojnih aktivnosti v letu 2025 ocenjujemo kot izjemno uspešno, racionalno in strateško usmerjeno. Zavod je z omejenimi finančnimi sredstvi dosegel visoko raven strokovne usposobljenosti zaposlenih ter se ustrezno pripravil na prihodnje systemske in organizacijske izzive.

Program izobraževanj pomembno prispeva k dolgoročni stabilnosti zavoda, večji kakovosti storitev, večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter večjemu zaupanju



uporabnikov. Tudi v prihodnje bomo dosledno spodbujali kontinuirano izobraževanje, strokovnost, mentorstvo in sodelovanje, saj ti predstavljajo temelj kakovostnega in varnega delovnega ter bivalnega okolja.

5.1.4 Dobro počutje in promocija zdravja

Projektna skupina za promocijo zdravja na delovnem mestu (PZDM) je v trenutni sestavi začela delovati aprila 2024. Skupino sestavljajo vodja, namestnik vodje in pet članov, njeno delovanje pa je usmerjeno v sistematično načrtovanje, organizacijo in izvajanje aktivnosti za krepitev telesnega in duševnega zdravja zaposlenih. Poseben poudarek je na preventivnem delovanju, spodbujanju zdravega življenjskega sloga ter oblikovanju podpornega delovnega okolja.

Aktivnosti skupine so se izvajale glede na potrebe zaposlenih in v skladu z vnaprej dogovorjenim časovnim razporedom. Člani projektne skupine so se redno sestajali, na sestankih oblikovali skupne cilje, določali prednostne naloge ter razdeljevali individualne zadolžitve.

V letu 2025 je projektna skupina izvedla več vsebinsko raznolikih aktivnosti, namenjenih podpori telesnemu in duševnemu zdravju zaposlenih. Med njimi so bile organizirane športno-gibalne aktivnosti (odbojka za zaposlene, Migi dan), vsebine za ozaveščanje o zdravem življenjskem slogu, vaje za krepitev hrbtna mišičnega sistema ter praktične delavnice pravilnega dvigovanja in prenašanja bremen. Posebno mesto so imele preventivne vsebine s področja duševnega zdravja. Ob mednarodnem dnevu možganov je bila izvedena delavnica »Živčkanje«, usmerjena v prepoznavanje in razumevanje stresa, pomen skrbi za duševno zdravje ter razvoj veščin za obvladovanje preobremenjenosti. V ospredju so bile teme prepoznavanja znakov izgorelosti, postavljanja zdravih osebnih in poklicnih mej ter pomena regeneracije.

V posameznih enotah oziroma delovnih timih so bili postopno uvedeni tudi kratki aktivni odmori v trajanju od 5 do 10 minut, namenjeni razgibavanju in sprostitvi med delovnim procesom. Namen teh aktivnosti je bil zmanjšanje statičnih obremenitev, preprečevanje mišično-skeletnih težav ter prispevek k boljši delovni klimi.

Pomemben del aktivnosti so predstavljali tudi mesečni dogodki v okviru tako imenovanih »srečnih petkov«. V tem okviru so bile izvedene različne manjše, a simbolno pomembne aktivnosti, kot so pogostitev z limonado, turnir v pikadu, razdeljevanje spodbudnih sporočil s pozitivnimi verzi, vodena meditacija za zaposlene ter obeležitev svetovnega dneva jabolka, ko je vsak zaposleni prejel jabolko slovenskega proizvajalca. Zaposlene smo o vseh aktivnostih redno obveščali preko elektronske pošte in oglasnih desk ter jih aktivno spodbujali k sodelovanju. Pri načrtovanju vsebin smo upoštevali tudi predloge zaposlenih in si prizadevali za čim večjo raznolikost ter dostopnost aktivnosti.

Na razpisane aktivnosti se je praviloma prijavilo dovolj zaposlenih, da so bili termini zapolnjeni. Kljub temu se je v praksi izkazalo, da se del prijavljenih zaposlenih posameznih aktivnosti ni udeležil. Razlogi za odsotnost so bili večinoma povezani z nepredvidenimi delovnimi obveznostmi, kadrovskimi omejitvami, spremembami v



delovnem procesu ter osebnimi okoliščinami zaposlenih.

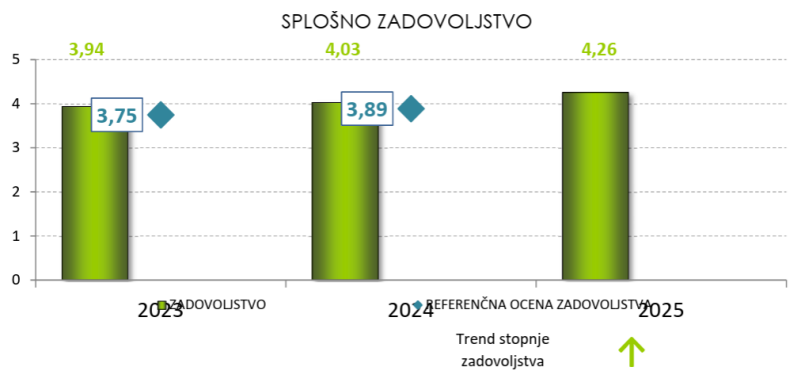
Ugotovitve kažejo na potrebo po dodatnem prilagajanju organizacije aktivnosti, zlasti z vidika časovne fleksibilnosti, boljšega usklajevanja z delovnimi procesi ter razmisleka o alternativnih oblikah izvajanja (npr. več krajših terminov, ponovitve aktivnosti, izvedba v okviru rednih timskih srečanj). Kljub zaznamim izzivom ocenjujemo, da so aktivnosti PZDM pomembno prispevale k ozaveščanju zaposlenih o pomenu skrbi za lastno zdravje, krepitvi pripadnosti zavodu ter ustvarjanju bolj podpornega in varnega delovnega okolja, kar je skladno s poslanstvom, vizijo in vrednotami zavoda.

5.1.5 Zadovoljstvo zaposlenih

Rezultate ankete o zadovoljstvu zaposlenih v letu 2025 je treba razumeti v kontekstu kompleksne in dolgoročno zahtevne kadrovske realnosti, v kateri deluje Varstveno delovni center Tončke Hočevar. Zavod se sooča s staranjem zaposlenih, povečano fluktuacijo v zadnjih letih, strukturnim pomanjkanjem določenih poklicnih profilov ter naraščajočimi zahtevami glede kakovosti, varnosti in strokovnosti storitev. Kljub tem okoliščinam anketa izkazuje nadpovprečno raven zadovoljstva zaposlenih, kar kaže na visoko stopnjo organizacijske odpornosti in učinkovito delovanje notranjih kadrovskih mehanizmov.

Splošno zadovoljstvo zaposlenih v letu 2025 dosega povprečno oceno 4,26, kar pomeni izrazito izboljšanje glede na leto 2024 (3,89) in leto 2023 (3,75). Takšen trend potrjuje, da pozitivna organizacijska klima v zavodu ni naključna, temveč rezultat dolgotrajnega, načrtnega in sistematičnega kadrovskega dela.

Graf 17: Zadovoljstvo zaposlenih



Posebej pomembno je, da se visoka povprečna ocena dosega v obdobju objektivno zahtevnih kadrovskih razmer, zaznamovanih s pomanjkanjem kadra, povečano fluktuacijo in staranjem zaposlenih. Splošno zadovoljstvo zaposlenih je zato mogoče razumeti kot kazalnik notranje stabilnosti in odpornosti organizacije, ki omogoča nemoteno delovanje zavoda tudi v razmerah povečanih obremenitev.

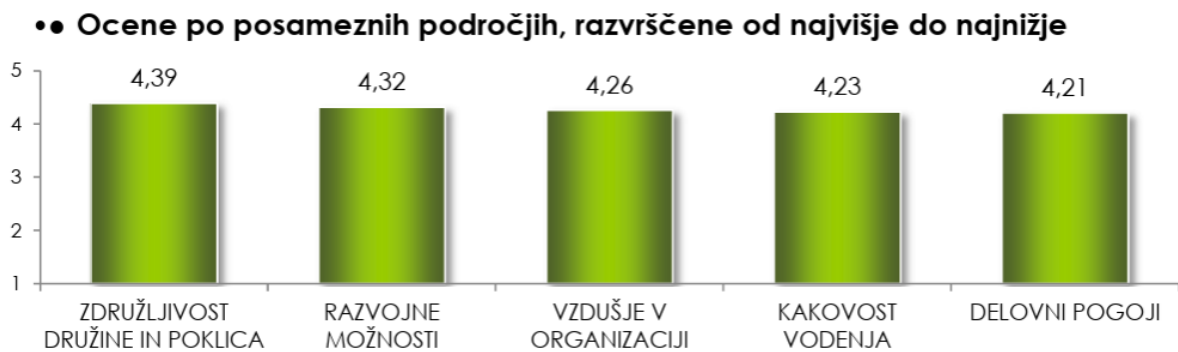
Distribucija odgovorov kaže, da je velika večina zaposlenih zadovoljna ali zelo zadovoljna s svojim delovnim okoljem, pri čemer izrazitega nezadovoljstva ni bilo zaznati. Zaposleni zavod prepoznavajo kot varno, podporno in strokovno okolje, v katerem lahko kakovostno opravljajo svoje delo in uresničujejo poslanstvo zavoda.

z nami do polnega življenja!

Starostna struktura zaposlenih, kjer je približno 70 % starejših od 40 let, z največjim deležem v starostni skupini med 50 in 60 let, praviloma pomeni večjo stabilnost, izkušnost in profesionalno zrelost. Hkrati pa takšna struktura prinaša večjo fizično in čustveno obremenitev ter večje tveganje za izgorelost, zlasti v programih z neposrednim delom z uporabniki. V tem kontekstu visoke ocene zadovoljstva z delovnimi pogoji in organizacijskim vzdušjem niso samoumevne, temveč odražajo uspešnost organizacijskih in kadrovskih prilagoditev, s katerimi zavod blaži obremenitve zaposlenih.

Podatki o delovni dobi kažejo izrazit porast zaposlenih z do petimi leti zaposlitve, kar potrjuje povečano dinamiko zaposlovanja in fluktuacije v zadnjem obdobju. Takšna struktura pomeni večje tveganje za nestabilnost, slabši prenos znanja in večjo obremenitev izkušenega kadra. Kljub temu anketa izkazuje visoko zadovoljstvo na področjih podpore vodij, uvajanja in razvoja zaposlenih, kar kaže, da so mentorski sistemi, strukturirano uvajanje, jasno opredeljeni procesi in kompetenčni modeli ključni blažilci teh tveganj.

Graf 18: Ocene zadovoljstva po posameznih področjih



Zadovoljstvo z delovnimi pogoji dosega povprečno oceno 4,21. Zaposleni posebej pozitivno ocenjujejo jasno opredeljenost delovnih nalog, možnost samostojnega opravljanja dela ter razpoložljivost delovnih pripomočkov. Glede na visok delež zaposlenih v neposrednem delu z uporabniki in v večizmenskem delu rezultat kaže na razmeroma dobro prilagojenost delovnih procesov dejanskim zmožnostim zaposlenih. Nekoliko nižje ocene na področju interne izmenjave informacij odražajo predvsem kadrovske obremenjenosti in razpršenosti enot ter predstavljajo jasno usmeritev za nadaljnje izboljšave.

To področje dosega najvišjo povprečno oceno (4,39) in predstavlja enega ključnih zaščitnih dejavnikov v kadrovskem smislu. Ob dejstvu, da več kot 70 % zaposlenih predstavljajo ženske in da velik del zaposlenih deluje v življenjskih obdobjih z več družinskimi obveznostmi, rezultat potrjuje, da prilagodljive oblike organizacije dela, možnost dela na domu za določena delovna mesta ter razumevajoč pristop vodij pomembno prispevajo k dolgoročnemu zadrževanju kadra in zmanjševanju tveganja za izgorelost.

Zadovoljstvo z organizacijskim vzdušjem dosega povprečno oceno 4,26. Zaposleni

3 nami do polnega življenja!

izpostavljajo dobro sodelovanje znotraj timov, kakovost odnosov z neposrednimi nadrejenimi ter splošno dobro počutje na delovnem mestu. Relativno nižje ocene na področju neformalnih druženj zaposlenih je treba razumeti v kontekstu večizmenskega dela, kadrovskih vrzeli in časovnih omejitev, ne kot izraz nezadovoljstva, temveč kot objektivno omejitev delovnega okolja.

Področje razvoja in izobraževanja je ocenjeno z visoko povprečno oceno 4,32. Rezultati potrjujejo ustreznost sistematičnega načrtovanja izobraževanj, uporabe e-učnih oblik ter razvoja kompetenčnih modelov. Visoka ocena skladnosti dela z usposobljenostjo zaposlenih kaže na dobro izrabo znanj in kompetenc ter krepitev strokovne samozavesti zaposlenih, kar je še posebej pomembno v obdobju povečanega vključevanja novih sodelavcev.

Zadovoljstvo s kakovostjo vodenja dosega povprečno oceno 4,23. Zaposleni visoko ocenjujejo dostopnost vodstva, zaupanje v vodje ter jasnost razvojnih in strateških usmeritev zavoda. V kontekstu povečanih kadrovskih pritiskov in zahtevnosti vodenja to potrjuje, da vlaganja v razvoj vodstvenih kompetenc in sistematična podpora vodjem delujejo kot ključni stabilizacijski dejavnik organizacije.

Celovita analiza ankete v povezavi s kadrovskimi kazalniki kaže, da visoko zadovoljstvo zaposlenih v letu 2025 ni posledica ugodnih zunanjih okoliščin, temveč rezultat zavestnega, razvojno usmerjenega kadrovskega upravljanja v pogojih omejenih virov. Anketa se tako potrjuje kot ključno analitično orodje, ki ne le meri zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi jasno usmerja nadaljnje kadrovske, organizacijske in vodstvene ukrepe ter predstavlja pomembno izhodišče za dolgoročno stabilnost in razvoj zavoda.

5.2 Finančno-računovodska služba

Delo računovodske službe je bilo v letu 2025 izrazito zaznamovano z obsežnimi sistemskimi spremembami, povezanimi s celovito prenovo in prevedbo plačnega sistema, ki je začel veljati 1. 1. 2025. Spremembe so zahtevale intenzivno prilagajanje delovnih procesov, dodatna strokovna izobraževanja, vzpostavitev novih evidenc ter sprotno usklajevanje z zakonodajo in pristojnimi institucijami. Kljub povečani zahtevnosti dela so bile vse naloge izvedene pravočasno, strokovno in v skladu z zakonsko določenimi roki, kar potrjuje visoko stopnjo organiziranosti in odgovornosti službe.

Računovodska služba je skozi leto zagotavljala redno in ažurno spremljanje zakonov, uredb, pravilnikov in drugih predpisov, ki neposredno vplivajo na finančno poslovanje zavoda. Posebna pozornost je bila namenjena pravilnosti obračunov, skladnosti poslovnih dogodkov ter pravočasni oddaji vseh zakonsko predpisanih poročil.

V skladu z veljavno zakonodajo so bili izvedeni letni popisi denarnih sredstev, terjatev in obveznosti, osnovnih sredstev, drobnega inventarja ter zalog, vključno z materiali v mizarski delavnici, čistili in sanitetnim materialom. Vsi popisi so bili opravljeni v



predpisanih rokih in brez ugotovljenih odstopanj, kar dodatno potrjuje urejenost notranjih evidenc.

Med ključnimi poročevalskimi obveznostmi v letu 2025 izpostavljamo:

- pravočasno oddajo poročila o stanju zadolženosti (E-dolg) prek novega portala Ministrstva za finance,
- uskladitev sredstev v upravljanju z Ministrstvom za finance in Ministrstvom za solidarno prihodnost,
- oddajo letnih poročil na AJPES in resorna ministrstva do 28. 2. 2025,
- pravočasno oddajo davka od dohodka pravnih oseb do 31. 3. 2025,
- oddajo premoženjske bilance do 30. 4. 2025,
- oddajo polletnega poročila za storitev VVZPP v zakonitem roku,
- pripravo in oddajo rebalansa finančnega načrta v novembru 2025.

V letu 2025 je bila izvedena tudi prilagoditev cen storitev institucionalnega varstva za storitvi zavodsko varstvo 16 ur in 24 ur s 1. 3. 2025, pri čemer so bile spremembe ustrezno vključene v finančne načrte in obračune.

Pomemben mejnik je bila notranja revizija, ki jo je septembra 2025 izvedlo zunanje podjetje STOFIN d. o. o. Revizija je zajemala ključna tveganja finančnega poslovanja, predvsem prevedbo plač, obračun DDV in letni popis. Revizijsko poročilo je bilo brez večjih pripomb, kar potrjuje zakonitost, pravilnost in preglednost finančnega poslovanja zavoda.

Za zagotavljanje stabilnega finančnega upravljanja je računovodska služba četrletno pripravljala analize prihodkov in odhodkov, kar je omogočalo sprotno spremljanje denarnega toka ter pravočasno prilagajanje porabe glede na pogodbe in anekse o financiranju posameznih storitev. Takšen pristop je pomembno prispeval k finančni stabilnosti in predvidljivosti poslovanja.

Posebno vrednost ima tudi stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v računovodstvu. Vsi zaposleni so se v letu 2025 udeleževali strokovnih izobraževanj, seminarjev in srečanj v okviru sekcije računovodij pri Skupnosti VDC, kar je omogočalo sprotno spremljanje sprememb in krepitev strokovnih kompetenc.

5.2.1 Javna naročila

V letu 2025 smo v Varstveno delovni center Tončke Hočevar nadaljevali z doslednim in sistematičnim preverjanjem dobaviteljev, njihovih ponudb in cen. Pri tem smo izhajali iz načela racionalne porabe javnih sredstev, hkrati pa posebno pozornost namenjali zadovoljstvu uporabnikov in zaposlenih z dobavljenimi artikli ter opravljenimi storitvami.

Redno smo spremljali konkurenčnost cen na trgu in jih primerjali z obstoječimi pogodbenimi pogoji, kar nam je omogočalo premišljeno izbiro dobaviteljev ter zagotavljanje ustreznega razmerja med kakovostjo in ceno. Pri vseh nabavah v vrednosti nad 500 € smo skladno z ustaljeno prakso pridobili najmanj dve konkurenčni ponudbi, s čimer smo zagotavljali preglednost postopkov, sledljivost odločitev in

3 nami do polnega življenja!

učinkovit nadzor nad stroški.

Skozi leto smo izvajali sprotne primerjave cen obstoječih dobaviteljev s tržnimi cenami, kar je omogočalo pravočasno prepoznavanje morebitnih odstopanj ter utemeljeno odločanje o spremembah dobaviteljev oziroma pogojih sodelovanja. Takšen pristop je prispeval k dodatni optimizaciji stroškov ter krepitvi odgovornega upravljanja nabavnih procesov.

Z izvajanjem navedenih praks smo v letu 2025 nadaljevali usmeritev v preudarno, transparentno in gospodarno izvajanje javnih naročil, kar je omogočilo učinkovito porabo razpoložljivih sredstev ter zagotavljanje kakovostnih izdelkov in storitev za uporabnike in zaposlene zavoda.

5.3 Tehnična, vzdrževalna in podporna dejavnost

Tehnična, vzdrževalna in podporna dejavnost je ključen steber delovanja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar, saj neposredno vpliva na kakovost bivanja uporabnikov, varnost, urejenost okolja ter nemoteno izvajanje strokovnih programov. Zaradi razpršenosti enot na različnih lokacijah v Ljubljani se pomen dobre organizacije, usklajenosti in prilagodljivosti podpornih služb še povečuje.

5.3.1 Organizirana prehrana

Prehrana ima za uporabnike izjemen pomen tako z vidika zadovoljevanja osnovnih življenjskih potreb kot tudi z vidika samostojnosti, izbire in aktivnega sodelovanja. Zavod si prizadeva, da imajo uporabniki čim več možnosti izbire in vpliva na oblikovanje jedilnikov.

Jedilnike kuhinje Sovita d. o. o. redno pregleduje Komisija za pripravo jedilnikov, v kateri so zaposleni, dve predstavnici uporabnikov, dve predstavnici zakonitih zastopnikov ter vodja kuhinje. Komisija se sestaja enkrat mesečno, njen namen pa je zagotavljanje pestrosti, uravnoteženosti in prilagojenosti prehrane potrebam uporabnikov.



Uporabniki imajo pri kosilu možnost izbire med mesnim in brezmesnim menijem, v zavodu pa so na voljo samopostrežni zajtrki in izbirne večerje (izbira med dvema jedema).

V stanovanjskih skupinah si uporabniki zajtrke in večerje pripravljajo samostojno, prav tako tudi kosila med vikendi in prazniki, s čimer aktivno soustvarjajo jedilnike in krepijo samostojnost.

Za nabavo živil, pripravo hrane in transport je skladno s HACCP sistemom odgovorno podjetje Sovita d. o. o., medtem ko razdeljevanje obrokov izvajajo zaposleni zavoda. Sovita letno organizira HACCP izobraževanja za zaposlene in uporabnike, kar prispeva k večji ozaveščenosti o varni pripravi in ravnanju s hrano.

z nami do polnega življenja!

V jedilnici enote Šiška ter v dislociranih enotah VVZPP pri strežbi sodelujejo tudi uporabniki ob stalnem vodenju in podpori zaposlenih. Gospodinjci zagotavljajo kontinuiteto razdeljevanja obrokov med tednom, vikendi in prazniki.

5.3.2 Podporne dejavnosti

Vzdrževanje



Vzdrževalna dejavnost je zaradi razpršenosti enot organizacijsko zahtevna in ključna za zagotavljanje varnosti, funkcionalnosti ter urejenosti prostorov. Vodja osnovne oskrbe usmerja delo vzdrževalcev in skrbi za komunikacijo z zunanjimi izvajalci, s katerimi ima zavod sklenjene vzdrževalne pogodbe.

Storitve VVZPP in institucionalnega varstva se izvajajo na 14 lokacijah. Vsakemu vzdrževalcu so dodeljene posamezne enote, za katere je primarno odgovoren. Vzdrževalna dela se izvajajo redno in po potrebi, zaposleni pa potrebe in okvare sporočajo prek elektronske pošte ali telefona.

V zavodu so trenutno zaposleni trije vzdrževalci, ki poleg vzdrževalnih del opravljajo tudi prevoze uporabnikov. Zaradi pogostih odsotnosti vzdrževalcev občasno prihaja do zamud, vendar se vsa dela izvajajo v najkrajšem možnem času. Zavod se zaveda omejitev in stalno išče načine za izboljšanje odzivnosti.

Pranje

Pralnica obratuje vsak delovni dan od 7.00 do 16.00. Ob praznikih je zaprta, vendar zaprtje nikoli ne preseže 48 ur, kar zagotavlja kontinuiteto oskrbe. V pralnici je zaposlena ena perica, občasno pa ji po pogodbi pomaga še ena sodelavka. V zlaganje brisač in nogavic se po želji vključujejo tudi uporabniki, ki ta dela radi opravljajo, kar prispeva k občutku koristnosti in vključenosti.



Čiščenje



Služba čiščenja v zavodu Šiška deluje vse dni v letu. Delo poteka z dnevno predajo nalog, kar omogoča večjo učinkovitost in preglednost. Delavci delajo po dežurni listi – dopoldan, popoldan in ob vikendih (12-urna dežurstva).

Čistilci skrbijo za vse enote VDC Tončke Hočevar, razen enot Bežigrad in Vič, kjer čiščenje izvaja zunanji servis. V letu 2025 so se čistilci dodatno vključevali v pomoč uporabnikom pri skrbi za stanovanjske enote, izvedena so bila tudi generalna čiščenja vseh enot.

Daljše odsotnosti se sproti nadomeščajo z novimi kadri, v čiščenje upravnih prostorov pa je preko pogodbe vključena tudi bivša sodelavka.

Z nami do polnega življenja!

Recepcija

Recepcija zavoda deluje vse dni v letu in je pomembna varnostna ter informacijska točka. Receptorke delajo med tednom od 6.00 do 20.00, ob vikendih in praznikih od 7.00 do 17.00. Takšen režim omogoča stalen nadzor nad prihodi in odhodi ter večjo varnost uporabnikov in zaposlenih. Delo poteka skladno z delovnim načrtom, odsotnosti pa nadomeščajo študentke, občasno tudi vodja osnovne oskrbe ali sodelavci storitve VVZPP.



Pedikura in frizerske storitve



V letu 2025 smo nadaljevali z zagotavljanjem redne pedikure za uporabnike z organiziranim obiskovanjem pedikure v Domu starejših občanov Ljubljana – Šiška. Za uporabnike, predvsem starejše, ki zaradi zdravstvenega stanja ali omejene mobilnosti ne morejo zapustiti zavoda, pediker storitev opravi v prostorih zavoda, v za to prilagojenem in ustrezno opremljenem prostoru. Takšen način izvajanja storitev pomembno prispeva k ohranjanju osebne higiene, preprečevanju zapletov na stopalih ter splošnemu dobremu počutju uporabnikov.

Na področju frizerskih storitev imajo uporabniki možnost, da se ob podpori gospodinj ali samostojno odpravijo k frizerjem v bližini zavoda, kar spodbuja samostojnost, vključevanje v okolje in odločanje po lastni izbiri. Za uporabnike, ki so zdravstveno onemogli ali težje mobilni, frizer storitev opravi v zavodu, v prilagojenem prostoru. S tem zagotavljamo enakovredno dostopnost storitev vsem uporabnikom, ne glede na njihovo zdravstveno stanje.

Sodelovanje z društvi in verskimi skupnostmi

V letu 2025 se je dodatno okrepilo sodelovanje z gibanjem Vera in luč ter Društvom Sožitje. Uporabniki se aktivno vključujejo v različne dejavnosti, ki jih ti organizaciji ponujata in ki pomembno prispevajo k socialni vključenosti, medsebojnemu povezovanju, osebnostnemu razvoju ter občutku pripadnosti skupnosti.

Takšne oblike sodelovanja uporabnikom omogočajo širjenje socialne mreže zunaj zavoda, krepitev socialnih in komunikacijskih veščin ter doživljanje pozitivnih izkušenj v varnem in spodbudnem okolju. Sodelovanje z omenjenima organizacijama ocenjujemo kot zelo koristno in ga bomo ohranjali ter po možnosti še nadgrajevali tudi v prihodnje, skladno s potrebami in interesi uporabnikov.

6 KAKOVOST, VARNOST IN SKLADNOST

6.1 Sistem vodenja kakovosti

V letu 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar načrtno in sistematično pristopil k vzpostavitvi celovitega sistema vodenja kakovosti in varnosti obravnave. Ključno aktivnost na tem področju predstavlja uspešna pridobitev sredstev Ministrstva za solidarno prihodnost, namenjenih vzpostavitvi modela kakovosti in varnosti obravnave pri izvajalcih socialnovarstvenih storitev. S pridobljenimi sredstvi je zavod pridobil formalni in finančni okvir za strukturiran razvoj kakovosti, skladen z nacionalnimi usmeritvami in veljavno zakonodajo. Na podlagi odločitve vodstva je zavod v letu 2025 pristopil k uvajanju sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2015. Ta odločitev pomeni strateško usmeritev zavoda v večjo standardizacijo procesov, preglednost delovanja ter sistematično in nenehno izboljševanje kakovosti in varnosti storitev. Standard ISO 9001:2015 predstavlja ustrezen okvir za povezovanje zahtev socialnovarstvene in zdravstvene zakonodaje z uveljavljenimi mednarodnimi praksami vodenja kakovosti. Zavod izhaja iz dejstva, da na področju kakovosti že razpolaga z dobro delujočimi notranjimi sistemi in praksami, zlasti z uporabo principov modela E-Qalin, ki je usmerjen v celostno obravnavo kakovosti v socialnovarstvenih organizacijah. Uvajanje ISO 9001:2015 je zato zasnovano kot nadgradnja in povezovanje obstoječih pristopov, ne kot vzpostavitev ločenega ali vzporednega sistema. Cilj zavoda je oblikovati enoten, pregleden in zaposlenim razumljiv sistem kakovosti, ki bo temeljil na dobrih obstoječih praksah ter jih dodatno strukturiral in sistemsko podprl.

V okviru uvajanja sistema kakovosti smo izvedli različna usposabljanja s področja vodenja kakovosti in varnosti, namenjena vodstvenemu kadru in ključnim nosilcem procesov. Izobraževanja so bila usmerjena v razumevanje temeljnih načel sistema vodenja kakovosti, vloge vodstva pri zagotavljanju kakovosti ter pomena sistematičnega pristopa k obvladovanju tveganj, odklonov in izboljšav. Namen teh aktivnosti ni bil le prenos znanja, temveč predvsem seznanitev vodij s koncepti kakovosti in ustvarjanje skupnega razumevanja, ki je osnova za nadaljnjo implementacijo sistema. Pomemben rezultat teh aktivnosti je bila priprava in sprejem ključnih temeljnih dokumentov sistema vodenja kakovosti. Oblikovali in sprejeli smo Politiko kakovosti, s katero je vodstvo jasno izrazilo svojo zavezanost kakovostnemu, varnemu in zakonitemu izvajanju storitev ter osredotočenosti na uporabnika. Politika kakovosti predstavlja skupno zavezo vodstva in zaposlenih ter izhodišče za nadaljnje načrtovanje ciljev kakovosti in razvoj sistema.

Hkrati je bil pripravljen tudi Poslovnik sistema vodenja kakovosti in varnosti, ki kot krovni dokument opredeljuje organizacijo sistema, odgovornosti, procese, dokumentiranje, spremljanje kazalnikov, notranje presoje ter mehanizme nenehnega izboljševanja. V skladu z zakonodajo na področju kakovosti in varnosti smo formalno imenovali ključne nosilce sistema kakovosti. Imenovani so bili pooblaščenec za

3 nami do polnega življenja!

kakovost, predstavnik vodstva za kakovost ter komisija za kakovost, s čimer je bila zagotovljena jasna razmejitev odgovornosti, vzpostavljena ustrezna organizacijska struktura ter izpolnjene zahteve zakonodaje glede notranjega upravljanja kakovosti in varnosti obravnave. Prav tako smo začeli z vzpostavljanjem izhodišč za implementacijo Smernic za vzpostavitev modela kakovosti in varnosti obravnave, ki jih je izdalo Ministrstvo za solidarno prihodnost. Smernice so bile analizirane in upoštevane pri oblikovanju notranjih aktov, politike kakovosti, poslovnika ter organizacijske strukture sistema.

Varstveno delovni center Tončke Hočevar je predstavljal temeljno razvojno leto na področju kakovosti. Zavod je uspešno pridobil namenska sredstva MSP, sprejel strateško odločitev za uvajanje sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2015, izvedel usposabljanja, vzpostavil temeljne dokumente sistema, imenoval ključne nosilce kakovosti ter postavil izhodišča za implementacijo smernic MSP. Vse izvedene aktivnosti predstavljajo trdno in strokovno utemeljeno osnovo za nadaljevanje implementacije sistema kakovosti in varnosti obravnave v letu 2026.

6.2 Model E-Qalin – samoocena in izboljšave

Upravljanje kakovosti po modelu E-Qalin je tudi v letu 2025 predstavljalo pomemben okvir za sistematično spremljanje, vrednotenje in izboljševanje kakovosti storitev v Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar. Model omogoča aktivno vključevanje različnih deležnikov v zavodu ter spodbuja kulturo nenehnega izboljševanja, dialoga in skupne odgovornosti za kakovost.



V prvi polovici leta 2025 so bila izvedena vsa načrtovana srečanja E-Qalin skupin. Delovale so štiri E-Qalin skupine, ki so obravnavale kriterije, povezane z zaposlenimi in uporabniki, dve skupini uporabnikov, namenjeni obravnavi kriterijev, vezanih izključno na izkušnjo in zadovoljstvo uporabnikov, ter ena vodstvena skupina, ki je obravnavala strateške in organizacijske vidike kakovosti.

Skupine so se, skladno z dobro prakso iz preteklih let, sestajale redkeje, vendar za daljše časovno obdobje, kar se je znova izkazalo za učinkovit in poglobljen način dela. Takšen pristop omogoča temeljitejšo razpravo, boljše razumevanje obravnavanih kriterijev ter kakovostnejše oblikovanje predlogov za izboljšave.

V poletnih mesecih je svoje delo uspešno zaključila tudi razvojna skupina, usmerjena v obravnavo razvojnih izzivov zavoda ter iskanje konkretnih izboljšav na področju kakovosti bivanja, dela zaposlenih in organizacije procesov. Ugotovitve in predlogi razvojne skupine predstavljajo pomembno podlago za nadaljnje razvojne usmeritve zavoda.

Pomemben del sistema E-Qalin tudi v letu 2025 ostaja redno anketiranje ključnih deležnikov, ki je bilo izvedeno ob koncu leta. Anketirani so bili uporabniki storitev VVZPP in institucionalnega varstva, zakoniti zastopniki uporabnikov ter zaposleni.

3 nami do polnega življenja!

Za strokovno obdelavo in analizo anketnih podatkov je, tako kot v preteklih letih, poskrbelo zunanje podjetje Fabrika, kar zagotavlja objektivnost, primerljivost rezultatov in strokovno interpretacijo podatkov. Rezultati anket so pomembno orodje za prepoznavanje prednosti, zaznavanje tveganj ter načrtovanje nadaljnjih izboljšav na področju kakovosti storitev, delovnih pogojev in sodelovanja z uporabniki ter njihovimi zakonitimi zastopniki.

Aktivno sodelovanje zaposlenih, uporabnikov in vodstva prispeva k večji transparentnosti, boljšemu razumevanju potreb ter kreptvi kulture kakovosti v zavodu. Ugotovitve E-Qalin skupin in rezultati anket bodo tudi v prihodnje pomembno izhodišče za strateško načrtovanje, izboljšave procesov ter nadaljnji razvoj Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar.

6.3 Upravljanje tveganj

Upravljanje tveganj je v letu 2025 predstavljalo pomemben sestavni del odgovornega vodenja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Temu področju smo pristopali sistematično in preiščeno, z jasnim zavedanjem, da se obseg in kompleksnost tveganj v socialnovarstvenih zavodih povečujeta zaradi staranja populacije uporabnikov, vse zahtevnejših zdravstvenih in podporno-negovalnih potreb ter omejenih kadrovskih in prostorskih virov.

V letu 2025 smo upravljanje tveganj tesno povezali z razvojem sistema vodenja kakovosti, notranjimi kontrolnimi mehanizmi in rednimi analizami delovnih procesov. Tveganja smo obravnavali na ravni vodstva, strokovnih služb in posameznih enot, pri čemer smo poseben poudarek namenili pravočasnemu prepoznavanju, ocenjevanju in obvladovanju tveganj, ki lahko vplivajo na varnost uporabnikov, zaposlenih ter stabilnost delovanja zavoda.

Kot ključna smo v letu 2025 prepoznali predvsem naslednja področja tveganj:

- kadrovska tveganja, povezana s pomanjkanjem ustrezno usposobljenega kadra, bolniškimi odsotnostmi, staranjem zaposlenih ter omejenimi možnostmi nadomeščanja pri daljših odsotnostih,
- tveganja za varnost in zdravje uporabnikov, zlasti pri uporabnikih z večjimi zdravstvenimi potrebami, vedenjskimi izzivi ter povečanim tveganjem za padce, poškodbe ali nenadno poslabšanje zdravstvenega stanja,
- operativna tveganja, ki izhajajo iz prostorskih omejitev, dotrajanosti objektov ter razpršenosti enot na več lokacijah,
- organizacijska in sistemska tveganja, povezana z neustreznimi normativi, financiranjem ter odvisnostjo od odločitev ustanovitelja in širšega sistema socialnega varstva.

V letu 2025 smo izvajali več ukrepov za obvladovanje prepoznanih tveganj, med drugim:

- redno spremljanje delovnih obremenitev in prilagajanje organizacije dela

3 nami do polnega življenja!

dejanskim razmeram,

- tesno sodelovanje različnih strokovnih profilov pri obravnavi zahtevnejših primerov uporabnikov,
- krepitev notranjega komuniciranja.

Posebno pozornost smo namenili preprečevanju incidentov in obvladovanju kriznih situacij, pri čemer je zavod sledil načelu, da je preprečevanje tveganj dolgoročno učinkovitejše in varnejše od naknadnega reševanja posledic.

Naša ocena upravljanja tveganj v letu 2025 kaže, da tveganja prepoznavamo pravočasno ter jih obravnavamo odgovorno in strokovno. Hkrati ugotavljamo, da določenih tveganj, zlasti kadrovskih in sistemskih, ni mogoče učinkovito obvladovati zgolj na ravni posameznega zavoda. Ta tveganja zahtevajo širše, dolgoročne in sistemske rešitve.

Upravljanje tveganj bo tudi v prihodnje ostalo eno ključnih področij našega delovanja. V letu 2026 bomo poudarek namenili nadaljnji sistematizaciji pristopa, jasnejšemu povezovanju tveganj s cilji kakovosti ter krepitvi kulture varnosti, odgovornosti in učenja na vseh ravneh organizacije.

6.4 Varnost in zdravje pri delu

V letu 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar sistematično in načrtno izvajal aktivnosti na področju varnosti in zdravja pri delu ter požarne varnosti z namenom zagotavljanja varnega, zdravega in spodbudnega delovnega okolja za zaposlene, uporabnike in druge osebe, vključene v delovne procese zavoda. Aktivnosti so potekale v skladu z veljavno zakonodajo, notranjimi akti in strokovnimi priporočili pooblaščenih izvajalcev.

Področje varstva pri delu in požarne varnosti v zavodu izvaja pooblaščen podjetje ZVD d. o. o., s katerim zavod že vrsto let uspešno sodeluje. Skupaj so bile načrtovane, izvedene in spremljane aktivnosti, ki prispevajo k zmanjševanju tveganj, preprečevanju poškodb ter krepitvi varnostne kulture v zavodu.

V letu 2025 je bila posebna pozornost namenjena usposabljanju zaposlenih, uporabnikov in drugih vključenih oseb. Izvedena so bila redna izobraževanja iz varstva pri delu in požarne varnosti v skladu s periodiko delovnih mest. Usposabljanja se je udeležilo:

- 59 zaposlenih v okviru rednih obnovitev,
- 12 novo zaposlenih,
- 2 pripravnik,
- 4 študenti,
- 3 osebe v okviru dela v splošno korist (DKD),
- 24 dijakov v okviru praktičnega usposabljanja (PUD).

3 nami do polnega življenja!



Izvedeno je bilo teoretično in praktično usposabljanje dveh odgovornih oseb za reševanje iz dvigal v enoti Bratovševa. Uporabniki in zaposleni te enote so sodelovali v organizirani evakuacijski vaji, po kateri so bila na podlagi zapisnika ZVD podana konkretna priporočila za izboljšave. Kot odziv na ugotovitve so bila dodatno izvedena interna usposabljanja ter predstavljena evakuacijska oprema v sodelovanju s podjetjem TAKTILPRO.

Na podlagi ugotovitev in priporočil so bili v letu 2025 izvedeni številni konkretni tehnični in organizacijski ukrepi, med drugim:

- nakup evakuacijskega stola za reševanje po notranjih požarnih stopnicah,
- namestitvev gumijaste klančine pred vhodom v enoto,
- redni pregledi in dopolnitve omaric za prvo pomoč ter nakup novih omaric za nove enote,
- organizacija in nadzor uporabe osebne varovalne opreme (OVO) za zaposlene in uporabnike,
- nakup zaščitne delovne obutve in obleke za uporabnike LMD, uporabnike v integrirani zaposlitvi ter zaposlene (VVZPP, IV, ZN, vozniki, vzdrževalci).

Posebna izobraževanja iz varstva pri delu so bila organizirana tudi za uporabnike v lesno-mizarski delavnici, s poudarkom na varnem ravnanju s stroji, požarni varnosti, pravilni uporabi zaščitne opreme ter varovanju zdravja.

V letu 2025 so bili izvedeni številni zakonsko predpisani pregledi, meritve in preizkusi, med drugim:

- periodični pregledi dvigal in odprava ugotovljenih pomanjkljivosti v enotah Šiška, Bratovševa in Zelena jama,
- pregledi gasilnih aparatov, hidrantov in hidrantnega omrežja v vseh enotah,
- pregledi plinskih instalacij v kuhinji in pralnici enote Šiška,
- pregledi vgrajenih sistemov aktivne požarne zaščite (SAPZ), vključno z varnostno razsvetljavo, sistemom za odkrivanje in javljanje požara ter sistemom za odvod dima in toplote,
- vzdrževalni servis požarnih loput in pridobitev potrdil o brezhibnem delovanju sistemov.

V letu 2025 je bilo opravljenih 68 zdravniških pregledov, in sicer:

- 14 predhodnih,
- 23 obdobjnih,
- 2 usmerjena,
- 14 ciljanih pregledov,
- ter dodatni pregledi za pripravnike, študente, osebe v DKD in občasno delo upokojene osebe.

Na Inšpektorat RS za delo so bile v letu 2025 oddane tri prijave nezgode oziroma poškodbe pri delu, ki so bile ustrezno obravnavane v skladu s predpisanimi postopki.



Zavod se je leta 2025 aktivno vključil v nacionalne in evropske kampanje s področja varnosti in zdravja pri delu, med drugim v:

- evropsko kampanjo Zdravo delovno okolje 2023–2025: Varno in zdravo delo v digitalni dobi,
- aktivnosti v okviru tedna varnosti in zdravja pri delu (EU-OSHA),
- konference in strokovna srečanja na temo duševnega zdravja, spanja, preprečevanja nasilja in ergonomije.

V okviru izboljševanja ergonomskih pogojev dela so zaposlenim na delovnih mestih z večjim tveganjem zagotovili ergonomske stole, večje ali dvojne monitorje in ergonomske miške, kar prispeva k zmanjšanju kostno-mišičnih obolenj in izboljšanju delovne učinkovitosti.

V letu 2025 je zavod aktivno sodeloval pri:

- pridobivanju certifikata Družbeno odgovoren delodajalec (DOD),
- posodobitvah Izjave o varnosti z oceno tveganja v skladu z novo sistemizacijo,
- izdelavi dodatkov k oceni tveganja zaradi novega pravilnika o ročnem premeščanju bremen ter
- preverjanju pogojev za delo na domu v skladu s pravilnikom.

6.5 Notranje in zunanje presoje, certifikati

6.5.1 Varuh človekovih pravic

Leta 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar prestal zunanjo presojo Varuha človekovih pravic Republike Slovenije, izvedeno v okviru nalog državnega preventivnega mehanizma (DPM) po Opcijskem protokolu h Konvenciji proti mučenju. Obisk je bil nenapovedan in opravljen 18. 9. 2025, njegov osnovni namen pa je bil preveriti, kako zavod z obstoječo kadrovsko strukturo zagotavlja izvajanje storitve institucionalnega varstva, zlasti z vidika varstva človekovih pravic uporabnikov.

Presoja je temeljila na:

- razgovorih z vodstvenimi, strokovnimi in drugimi zaposlenimi,
- neposrednih pogovorih z uporabniki,
- ogledu prostorov enot institucionalnega varstva,
- pregledu ključne dokumentacije s področja organizacije dela, kadrovskih normativov ter izvajanja zdravstvene in socialne oskrbe.

Ugotovitve Varuha kažejo, da zavod kljub omejitvam uspešno organizira delo ter zagotavlja varno in dostojno obravnavo uporabnikov, kar je posebej poudarjeno pri organizaciji dela v stanovanjskih skupinah, prilagajanju delovnih procesov potrebam uporabnikov in spodbujanju njihove samostojnosti v skladu z individualnimi zmožnostmi. Presojevalci so izpostavili splošno zadovoljstvo uporabnikov, urejenost prostorov in sproščeno bivalno okolje v enotah.

Hkrati je poročilo Varuha jasno opozorilo na strukturne in sistemske izzive, ki presegajo raven posameznega zavoda, zlasti:

3 nami do polnega življenja!

- neustreznost obstoječih kadrovskih normativov, ki ne sledijo dejanskim potrebam starajoče se populacije uporabnikov z vse bolj kompleksnimi zdravstvenimi in podporno-negovalnimi potrebami,
- izrazite težave pri zagotavljanju zadostnega števila zdravstveno usposobljenega kadra,
- omejene možnosti za zagotavljanje poglobljenega individualnega pristopa zaradi kadrovske podhranjenosti,
- dejstvo, da so dela in naloge na področju zdravstvene in socialne oskrbe v praksi močno prepletene, financiranje pa temu ne sledi.

Varuh je v zaključnih priporočilih Ministrstvu za solidarno prihodnost izrecno priporočil, naj skupaj z izvajalci poišče način določanja kadrovskih normativov, ki bo v večji meri temeljil na dejanskih potrebah uporabnikov in ne zgolj na formalnih kategorijah motnje. To priporočilo neposredno potrjuje že več let izražena strokovna stališča zavoda ter utemeljuje njegova opozorila glede kadrovske in organizacijske obremenjenosti sistema.

Z vidika zavoda obisk Varuha človekovih pravic predstavlja pomembno zunanjo strokovno presojo, ki potrjuje, da se storitve izvajajo zakonito, strokovno in v skladu s temeljnimi človekovimi pravicami uporabnikov, obenem pa jasno izpostavlja nujnost sistemskih sprememb na področju normativov, financiranja in dolgoročnega načrtovanja storitev institucionalnega varstva. Ugotovitve in priporočila Varuha zavod razume kot pomembno strokovno podporo pri nadaljnjih prizadevanjih za izboljšanje pogojev dela zaposlenih in kakovosti življenja uporabnikov.

6.5.2 Certifikat družbeno odgovoren delodajalec



**Družbeno
odgovoren
delodajalec**

Napredni certifikat R.Š. 0042/2020 - N1

Varstveno delovni center Tončke Hočevar je že jeseni 2024 na podlagi pregleda dokumentacije in presoje revizorskega sveta prejel Napredni certifikat Družbeno odgovoren delodajalec – nivo 1. Pridobitev certifikata je

za zavod pomenila pomembno priznanje za sistematično in dolgoročno delo na področju skrbi za zaposlene, organizacijske kulture, družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja.

Pridobitev naprednega nivoja certifikata pa pomeni tudi zavezo k ohranjanju in dejanskemu uresničevanju sprejetih ukrepov ter njihovemu nadaljnjemu nadgrajevanju v praksi. V tem kontekstu je bilo leto 2025 usmerjeno predvsem v konsolidacijo, presojo ustreznosti obstoječih ukrepov ter prilagoditev sistema novim standardom.

V letu 2025 si je zavod zadal cilj, da na novo imenuje delovno skupino Družbeno odgovoren delodajalec in panel zaposlenih, saj nekateri člani, imenovani ob začetku postopka certificiranja, niso več zaposleni v zavodu (upokojitve, menjave zaposlitev ipd.). Obnova sestave skupine je bila pomembna tudi z vidika vključevanja novozaposlenih, ki s svežimi pogledi, idejami in predlogi pomembno prispevajo k razvoju in vitalnosti skupine.

Na prvem srečanju nove delovne skupine je bil namenoma predviden daljši časovni

3 nami do polnega življenja!

okvir, saj je skupina celovito pregledala vse obstoječe ukrepe. Ugotovili so, da nekateri ukrepi v praksi ne dosegajo več pričakovanega učinka ali ne naslavljajo aktualnih potreb zaposlenih, zato je bil podan predlog, da se del ukrepov nadomesti z novimi, ki bodo imeli večjo dodano vrednost za zaposlene in organizacijo kot celoto.

Del predlaganih sprememb ukrepov je bil že obravnavan tudi z vodstvom zavoda. Pri tem se je izkazalo, da so nekateri ukrepi kompleksnejši, saj zahtevajo dodatno usklajevanje z veljavno zakonodajo, zlasti na področju delovnopravne ureditve in javnega sektorja. Zaradi tega vsi predlagani ukrepi v letu 2025 še niso bili dokončno potrjeni, o izzivih in možnih rešitvah pa je zavod razpravljal tudi v okviru revizorskega srečanja.

Leto 2025 je za zavod pomenilo tudi prehodno obdobje, saj se je odločil, da spremljanje in izvajanje ukrepov ne bo več potekalo po standardu CDOD1, temveč po CDOD2. Odločitev je bila sprejeta zaradi sprememb evropskih usmeritev in standardov na področju družbene odgovornosti organizacij. Čeprav je prehodno obdobje za tranzicijo predvideno v trajanju treh let, se je zavod zavestno odločil za takojšen prehod.



PODJETJE VSEH GENERACIJ

Novi standardi se izrazito nagibajo v smer trajnostnega razvoja, odgovornega ravnanja z viri ter skrbi za prihodnje generacije, pri čemer poudarjajo vzdrževanje ravnotežja med gospodarskim razvojem, socialno odgovornostjo in varstvom okolja. Ta usmeritev je skladna z dolgoročno vizijo in vrednotami zavoda.

V letu 2025 je zavod sprva načrtoval tudi pripravo novega trajnostnega poročila, vendar se je ob pregledu zakonodajnih obveznosti izkazalo, da zahteve za javni sektor na tem področju zaenkrat še niso zavezujoče. To je zavodu omogočilo, da pripravo poročila časovno prestavi, kar je tudi z vidika racionalne porabe finančnih sredstev smiselno.

Zavod bo trajnostno poročilo pripravil v letu 2026, in sicer kot skupno poročilo za obdobje od 1. 1. 2023 do 31. 12. 2025, kar bo omogočilo celovitejši pregled razvoja, dosežkov in usmeritev na področju družbene odgovornosti in trajnosti.

Leto 2025 je bilo na področju certifikata Družbeno odgovoren delodajalec leto utrjevanja, refleksije in strateške preusmeritve. Zavod je z obnovo delovne skupine, pregledom ukrepov ter odločitvijo za zgodnji prehod na CDOD2 izkazal visoko stopnjo zrelosti in odgovornosti. Pridobljeni certifikat zavod razume ne kot cilj, temveč kot orodje za nenehno izboljševanje delovnega okolja, skrbi za zaposlene in trajnostnega razvoja.

7 SODELOVANJE Z OKOLJEM

Sodelovanje z okoljem je v letu 2025 predstavljalo eno ključnih razvojnih in vrednotnih usmeritev Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Zavod razumemo kot odprto institucijo, neločljivo povezano z lokalnim, strokovnim in družbenim okoljem, v katerem

z nami do polnega življenja!

deluje. Aktivno sodelovanje z različnimi deležniki prispeva k večji kakovosti storitev, večji vključenosti uporabnikov ter krejitvi zaupanja v delo zavoda.

V letu 2025 smo sodelovanje z okoljem razvijali načrtno in vsebinsko, s poudarkom na partnerskih odnosih, dolgoročnem sodelovanju ter jasni izmenjavi informacij. Sodelovanje ni bilo usmerjeno le v podporo izvajanju programov, temveč tudi v skupno iskanje rešitev za sistemske izzive, s katerimi se sooča področje socialnega varstva.

7.1 Sodelovanje z ustanoviteljem

Sodelovanje z ustanoviteljem je tudi v letu 2025 predstavljalo ključen okvir delovanja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Z ustanoviteljem smo sodelovali predvsem na področjih zagotavljanja pogojev za izvajanje storitev, kadrovskih vprašanj, prostorskih izzivov ter uresničevanja strateških razvojnih usmeritev zavoda.

V letu 2025 smo ustanovitelja sproti seznanjali s stanjem na področju izvajanja storitev, povečanimi potrebami uporabnikov, razvojnimi projekti ter omejitvami, ki izhajajo iz obstoječih kadrovskih normativov in financiranja. Poseben poudarek smo namenili odprtemu komuniciranju o tveganjih, ki lahko vplivajo na dolgoročno stabilnost delovanja zavoda in kakovost obravnave uporabnikov.

Sodelovanje z ustanoviteljem je potekalo tudi v okviru formalnih postopkov, poročanj in usklajevanj, ob hkratnem prizadevanju zavoda, da strokovne argumente in izkušnje iz prakse jasno in odgovorno vključuje v razprave o prihodnjem razvoju storitev socialnega varstva.

7.2 Lokalna skupnost in nevladne organizacije

Sodelovanje z lokalno skupnostjo in nevladnimi organizacijami je v letu 2025 pomembno prispevalo k večji socialni vključenosti uporabnikov ter razbijanju predsodkov o osebah z motnjo v duševnem in telesnem razvoju. Zavod smo aktivno vključevali v lokalno okolje prek različnih oblik sodelovanja, dogodkov in skupnih aktivnosti.



V letu 2025 smo sodelovali z nevladnimi organizacijami, društvi, kulturnimi in športnimi ustanovami ter drugimi akterji v lokalnem okolju. Ta sodelovanja so uporabnikom omogočala vključevanje v prostočasne, kulturne in družbene dejavnosti ter prispevala k večji prepoznavnosti zavoda in njegovega poslanstva.

Poseben pomen pripisujemo sodelovanjem, ki temeljijo na dolgoročnih partnerskih odnosih in omogočajo stabilno vključevanje uporabnikov v skupnost. Takšna sodelovanja razumemo kot pomemben del podpore samostojnosti, deinstitucionalizacije in uresničevanja pravice do aktivnega sodelovanja v družbi.

3 nami do polnega življenja!

Tudi v prihodnje bomo sodelovanje z lokalno skupnostjo in nevladnimi organizacijami razvijali kot strateško področje delovanja zavoda, saj je to eden ključnih pogojev za kakovostno življenje uporabnikov in uresničevanje vrednot vključujoče družbe.



7.3 Izobraževalne ustanove in študenti

Sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami je leta 2025 predstavljalo pomemben del razvojnega in kadrovskega delovanja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Zavod je tudi v tem letu deloval kot učna baza za dijake in študente različnih strok, s čimer je aktivno prispeval k povezovanju teorije in prakse ter razvoju prihodnjih strokovnih kadrov na področju socialnega varstva in zdravstva.

V letu 2025 smo omogočili opravljanje praktičnega usposabljanja, klinične prakse in študijskih obveznosti skupaj 39 dijakom in študentom iz več izobraževalnih ustanov in programov. Največ sodelovanja je potekalo z Univerzo v Ljubljani, zlasti s Fakulteto za socialno delo in Zdravstveno fakulteto, pa tudi z drugimi srednjimi in višješolskimi ustanovami.

Tabela 16: Izobraževalne ustanove, programi in število dijakov ali študentov v letu 2025

Izobraževalna ustanova	Program	Število dijakov / študentov
Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo	socialno delo	3
DOBA Fakulteta za uporabne poslovne družbene študije Maribor	uporabna psihologija	1
CIRIUS Kamnik – Srednja šola	srednješolsko izobraževanje	1
Srednja zdravstvena šola Ljubljana	bolničar negovalec – PUD	6
	zdravstveni tehnik – PUD	4
Zavod za gluhe in naglušne Ljubljana	obdelovalec lesa	1
Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta	zdravstvena nega – redni in izredni študenti	18
	delovna terapija – klinična praksa	8
	skupinska dinamika	15

Sodelovanje je potekalo v obliki mentoriranega praktičnega usposabljanja, pri čemer so bili udeleženci vključeni v delo različnih enot in služb zavoda. Poseben poudarek je bil na seznanjanju z delom z osebami z motnjo v duševnem in telesnem razvoju, razumevanju organizacije socialnovarstvenih storitev, timskem delu ter etičnih vidikih obravnave uporabnikov.

Mentorsko delo zaposlenih je zahtevalo dodatno strokovno angažiranost, vendar se je izkazalo kot pomembna razvojna priložnost tako za zaposlene kot za dijake in študente. Prakse so bile praviloma pozitivno ocenjene s strani izobraževalnih ustanov in udeležencev, zavod pa v več primerih opaža tudi neposreden kadrovski učinek, saj

3 nami do polnega življenja!

se posamezni študenti po zaključku izobraževanja odločajo za zaposlitev v zavodu ali za nadaljnje sodelovanje v obliki pripravništva.

S takšnim sodelovanjem zavod utrjuje svojo vlogo odprte, učeče se organizacije ter aktivno prispeva k dolgoročni stabilnosti kadrov in razvoju strokovnih kompetenc na področju socialnega varstva in zdravstva. Tudi v prihodnje bomo nadaljevali in nadgrajevali sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami, saj ga prepoznavamo kot ključen element kakovostnega in trajnostnega razvoja zavoda.



7.4 Razvoj stroke

Razvoj stroke smo v letu 2025 razumeli kot eno temeljnih odgovornosti Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar do uporabnikov, zaposlenih in širšega sistema socialnega varstva. Zavedamo se, da kakovost storitev ni odvisna le od organizacijskih pogojev, temveč predvsem od strokovne usposobljenosti, refleksije prakse in aktivnega prispevka k razvoju področja, na katerem delujemo.

V letu 2025 smo razvoj stroke uresničevali na več medsebojno povezanih ravneh:

- strokovno delo v praksi, ki temelji na individualnem pristopu, interdisciplinarnem sodelovanju in upoštevanju sodobnih strokovnih usmeritev;
- stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih, prilagojeno dejanskim potrebam delovnega procesa;
- aktivno sodelovanje v strokovnih mrežah, sekcijah in delovnih skupinah, kjer smo prispevali izkušnje iz prakse in spremljali razvoj stroke na nacionalni ravni.

Poseben poudarek smo namenili prenosu znanja med zaposlenimi, strokovnim razpravam znotraj zavoda ter refleksiji zahtevnejših primerov iz prakse. Takšen pristop prispeva k večji strokovni enotnosti, varnosti odločanja in kakovosti obravnave uporabnikov.



V letu 2025 smo se aktivno vključevali tudi v strokovne dogodke, posvete in izobraževanja s področja socialnega varstva, zdravstvene nege in podpore osebam z invalidnostjo. Sodelovanje na teh dogodkih nam je omogočilo izmenjavo dobrih praks, kritično presojo obstoječih sistemskih rešitev ter sooblikovanje strokovnih stališč, zlasti na področjih normativov, deinstitucionalizacije in kakovosti obravnave.

Razvoj stroke smo povezovali tudi z uvajanjem sistemskih pristopov h kakovosti in varnosti, zlasti v okviru priprav na sistem vodenja kakovosti. S tem smo ustvarjali

3 nami do polnega življenja!

pogoje za bolj strukturirano spremljanje strokovnega dela, večjo sledljivost odločitev in nenehno izboljševanje procesov.

Tudi v prihodnje bomo razvoj stroke obravnavali kot strateško področje delovanja zavoda. Naša usmeritev ostaja jasna: ohranjati visoko strokovno raven dela, aktivno prispevati k razvoju področja socialnega varstva ter zagovarjati rešitve, ki temeljijo na realnih razmerah v praksi in dejanskih potrebah uporabnikov.

7.4.1 Projekti Erasmus+ – mobilnost odraslih učečih se

Leta 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar uspešno izvajal projekt Erasmus+ z naslovom »Mobilnosti osebja in učečih se odraslih oseb z motnjo v duševnem razvoju s ciljem usposabljanja za samostojno življenje«, katerega glavni namen je bil krepitev samostojnosti uporabnikov ter strokovni razvoj zaposlenih skozi mednarodno izmenjavo znanj, izkušenj in dobrih praks.

Projekt je bil vsebinsko usmerjen v podporo sodobnim pristopom dela z odraslimi osebami z motnjo v duševnem razvoju ter v razvoj kompetenc, ki neposredno prispevajo k večji kakovosti življenja uporabnikov in krepitvi strokovnosti zaposlenih.

V okviru projekta je bila izvedena mobilnost učečih se v Grčiji pri partnerski organizaciji



Egnya, kjer je sodelovala skupina štirih uporabnikov in štirih spremljevalcev. Izvedena je bila skupinska učna aktivnost, usmerjena v:

- razvoj življenjskih veščin,
- krepitev socialnih kompetenc,
- spodbujanje samostojnosti v vsakdanjem okolju ter
- prilagajanje novim situacijam in kulturnemu okolju.

Pred izvedbo mobilnosti je bil opravljen pripravljalni obisk pri partnerski organizaciji, namenjen uskladitvi programa, logističnih vidikov, podpornih ukrepov ter zagotavljanju varnosti in kakovosti izvedbe. Mobilnost je uporabnikom omogočila pomembno učno izkušnjo, ki je prispevala k večji samozavesti, samostojnosti in širjenju življenjskih izkušenj.

Za zaposlene je bila izvedena mobilnost spremljanja na delovnem mestu (job shadowing) v organizaciji Institute of Experimental Psychology v Nemčiji, v kateri so sodelovali trije zaposleni. Namen aktivnosti je bil vpogled v:

- organizacijo dela in podporne modele,
- strokovne pristope pri delu z odraslimi osebami z motnjo v duševnem razvoju ter
- metode krepitve samostojnosti in socialne vključenosti uporabnikov.

Mobilnost je zaposlenim omogočila prenos uporabnih praks v domače delovno okolje ter prispevala k nadgradnji strokovnih kompetenc, refleksiji lastnega dela in razvoju

z nami do polnega življenja!

novih idej za nadaljnje izboljšave storitev v zavodu.

Projekt je vključeval tudi gostiteljske mobilnosti v Sloveniji. Zavod je gostil:

- skupinsko mobilnost učečih se iz Grčije ter
- dve skupini udeležencev, ki sta v zavodu izvajali spremljanje na delovnem mestu.

S tem smo omogočili dvosmerno izmenjavo znanja, medsebojno učenje in krepitev dolgoročnih mednarodnih partnerstev. Gostiteljske aktivnosti so dodatno prispevale k odprtosti zavoda, razvoju vključujočih praks ter večji prepoznavnosti zavoda v mednarodnem prostoru.

Projekt Erasmus+ v letu 2025 ocenjujemo kot zelo uspešen, vsebinsko bogat in razvojno usmerjen. Izvedene mobilnosti so pomembno prispevale k:

- razvoju samostojnosti in življenjskih veščin uporabnikov,
- strokovnemu razvoju zaposlenih,
- prenosu dobrih praks v delovno okolje ter
- krepitvi mednarodnega sodelovanja in odprtosti zavoda.

Projekt je pomemben gradnik za nadaljnji razvoj kakovostnih, sodobnih in vključujočih storitev ter potrjuje pomen mednarodnega sodelovanja za dolgoročni razvoj Varstveno-delovnega centra Tončke Hočevar.

7.5 Prostovoljstvo

Delo s prostovoljci je pomemben in strateško usmerjen del delovanja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar, saj prispeva k večji kakovosti življenja uporabnikov, krepitvi povezovanja z lokalnim okoljem ter večji prepoznavnosti zavoda. V letu 2025 smo na tem področju sledili jasno opredeljenim ciljem, usmerjenim v podporo uporabnikom in razvoj prostovoljstva kot vrednote.

Pri delu s prostovoljci smo zasledovali štiri temeljne cilje:

- zagotavljanje individualnih prostovoljcev – družabnikov za uporabnike, ki izrazijo željo po prostovoljcu ali za katere strokovni delavci ocenijo, da bi jim prostovoljstvo pomembno prispevalo k socialnemu vključevanju,
- povezovanje zavoda z lokalnim okoljem preko prostovoljskih aktivnosti,
- promocijo zavoda in njegovega poslanstva ter
- spodbujanje uporabnikov v vlogi prostovoljcev, kjer tudi sami aktivno prispevajo k skupnosti.



V letu 2025 smo bili uspešni na javnem pozivu Ministrstva za solidarno prihodnost, na podlagi katerega smo pridobili sredstva za sofinanciranje vključevanja prostovoljk in prostovoljcev. V skladu z razpisnimi pogoji smo zagotovili urejeno vodenje evidenc prostovoljskega dela, sistematično spremljanje aktivnosti ter izvedli dve izobraževanji za

Z nami do polnega življenja!

prostovoljce, namenjeni kakovostnemu in varnemu izvajanju prostovoljskega dela.

V primerjavi s preteklimi leti se je število prostovoljcev v letu 2025 povečalo, kar ocenjujemo kot pomemben razvojni dosežek. Pridobili smo nove prostovoljce, ki so se vključevali v skupinske aktivnosti in individualno druženje z uporabniki, s čimer smo razširili nabor podpornih oblik za uporabnike z večjimi potrebami po socialnem stiku.

Aprila 2025 smo se aktivno vključili v vseslovensko prostovoljsko akcijo Dan za spremembe, v okviru katere smo izvedli več prostovoljskih aktivnosti, usmerjenih v skupnost in medgeneracijsko povezovanje. Maja smo sodelovali tudi na Veselém dnevu prostovoljstva, ki ga vsako leto organizira Slovenska filantropija z namenom promocije prostovoljstva in prostovoljskih organizacij.



Na promocijski stojnici smo mimoidočim predstavili delovanje zavoda, njegove programe in pomen prostovoljstva. Na dogodku sta aktivno sodelovala koordinatorka prostovoljcev in uporabnik, kar dodatno potrjuje vključujoč pristop zavoda ter krepitev vloge uporabnikov v javnem prostoru.

Pomemben del prostovoljskega dela v letu 2025 je predstavljalo tudi mednarodno prostovoljstvo. Konec aprila so pri nas zaključili prostovoljsko delo prostovoljci iz tujine, vključeni v projekt Evropske solidarnostne enote. Njihov prispevek je obogatil vsakdanje aktivnosti uporabnikov, hkrati pa omogočil medkulturno izmenjavo in dodatno promocijo zavoda v širšem evropskem prostoru.

Delo s prostovoljci v letu 2025 ocenjujemo kot uspešno, razvojno naravnano in vsebinsko pomembno. Prostovoljci so pomembno dopolnjevali strokovno delo zaposlenih, prispevali k večji socialni vključenosti uporabnikov ter krepili povezovanje zavoda z lokalnim in širšim okoljem. V prihodnje bomo področje prostovoljstva še naprej sistematično razvijali, s poudarkom na kakovosti, podpori prostovoljcem ter vključevanju uporabnikov kot aktivnih soustvarjalcev skupnosti.

7.6 Mediji in odnosi z javnostmi



V letu 2025 je Varstveno delovni center Tončke Hočevar izvajal načrtno, kontinuirano in vsebinsko usmerjeno komuniciranje z javnostmi, kar je pomembno prispevalo k večji prepoznavnosti centra, razumevanju njegove vloge v skupnosti ter krepitvi zaupanja javnosti v njegovo strokovno delo.

Komunikacija je bila usmerjena v odpiranje prostora za razumevanje raznolikosti, vključevanja, človekovih pravic in kakovosti življenja oseb z motnjo v duševnem razvoju, pri čemer sta bila vedno v ospredju človeška zgodba uporabnikov in strokovno delo zaposlenih.

3 nami do polnega življenja!

V letu 2025 je bilo zabeleženih 199 objav v relevantnih medijih, kar predstavlja več kot 120-odstotno povečanje glede na leto 2024 (89 objav) in jasno kaže na okrepljeno ter strateško vodeno komuniciranje z javnostmi. Med objavami prevladujejo spletni mediji (168 objav), sledijo tiskani mediji (13), radio (10) in televizija (8), kar odraža širok doseg in raznolikost komunikacijskih kanalov.



Vsebinski poudarki medijskih nastopov in objav so bili povezani predvsem z:

- družbenim vključevanjem in enakopravnostjo oseb z motnjo v duševnem razvoju,
- ozaveščanjem o duševnem zdravju, izgubi sluha in staranju,
- primeri dobrih praks na področju lahkega branja, prostovoljstva in mednarodnega sodelovanja (Erasmus+),
- razvojnimi in inovativnimi projekti centra (npr. razvoj socialnega robota) ter
- predstavitvijo vsakdanjega življenja in dela uporabnikov v lokalnem in širšem okolju.

Posebno težo so imeli nastopi v osrednjih informativnih in pogovornih oddajah nacionalne televizije in radia, kar potrjuje tudi uvrstitev prispevkov med najbolj izpostavljene vsebine leta.



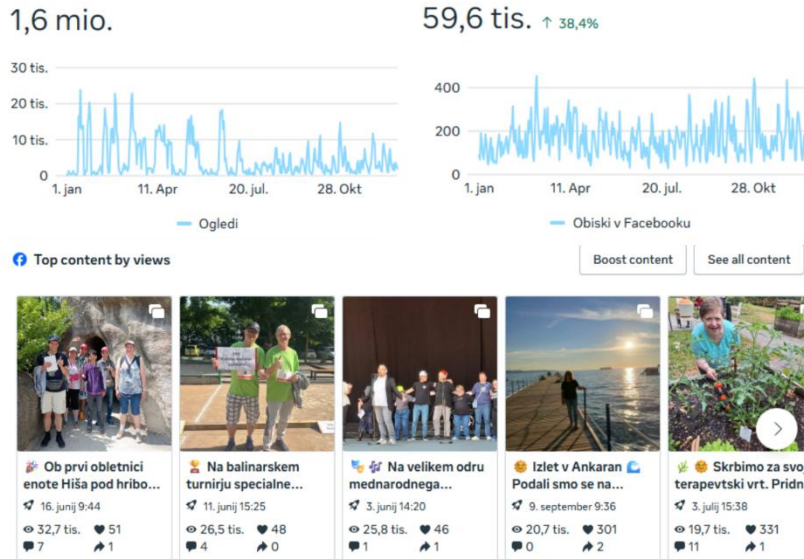
V letu 2025 je center pripravil in distribuiral 13 sporočil za javnost, vsebinsko vezanih na mednarodne dneve, aktualne družbene teme ter razvojne projekte centra. Sporočila so bila oblikovana jasno, strokovno in razumljivo ter so pomembno prispevala k doslednemu posredovanju ključnih sporočil javnosti.

Pomemben del odnosov z javnostmi je predstavljala tudi interna in pol-interna komunikacija. V letu 2025 je bilo izdanih 12 števil e-novičnika Tončkin informator, ki je ob koncu leta dosegal 284 naslovnikov. Povprečna stopnja odpiranja e-novic je znašala 43,97 %, kar je skoraj 16 odstotnih točk več kot leta 2023 in kaže na visoko stopnjo zanimanja ter relevantnosti vsebin za zaposlene, člane Sveta zavoda in zakonite zastopnike uporabnikov.

Prisotnost centra na družbenem omrežju Facebook se je v letu 2025 dodatno okrepila. Število sledilcev se je povečalo z 1.112 na 1.364, kar pomeni 22,6-odstotno letno rast. Objavljenih je bilo 384 vsebin, ki so dosegale širok organski in plačani doseg, pri čemer je največji organski doseg posamezne objave znašal 5.986 uporabnikov.

Vse objave na omrežju Facebook so v letu 2025 skupaj dosegle 1,6 milijona ogledov.

Z nami do polnega življenja!



Na področju medijev in odnosov z javnostmi je center v letu 2025 dosegel opazen kvalitativni in kvantitativni premik, ki se kaže v večji medijski vidnosti, večji vključenosti deležnikov ter jasnem, vrednotno usklajenem javnem nastopu. Komuniciranje ni bilo zgolj promocijsko, temveč tudi razvojno in družbeno odgovorno,

usmerjeno v dolgoročno krepitev razumevanja, sodelovanja in zaupanja v delo centra, kar predstavlja pomembno podporo nadaljnjemu uresničevanju njegovih razvojnih usmeritev.

7.7 Izvrševanje dela v splošno korist

Varstveno delovni center Tončke Hočevar že vrsto let uspešno sodeluje z Uradoma za probacijo Ljubljana in Koper. Tudi v letu 2025 smo nadaljevali z izvajanjem dela v splošno korist kot pomembno obliko družbene odgovornosti in sodelovanja z lokalnim okoljem.

V obravnavanem letu so bile v delo v splošno korist vključene štiri kandidatke, ki so skupaj opravile 600 ur. Vključevale so se v različna področja delovanja zavoda, in sicer v enote storitve vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji, v institucionalno varstvo ter v recepcijo. Njihovo delo je potekalo med tednom in ob vikendih, kar je omogočalo večjo fleksibilnost pri organizaciji aktivnosti in dodatno podporo uporabnikom.

Kandidatke so uporabnike spremljale pri prostočasnih dejavnostih, sprehodih, obiskih prireditelj ter drugih vsakodnevnih aktivnostih. S svojo prisotnostjo so prispevale k večji raznolikosti dejavnosti, večjemu občutku socialne vključenosti uporabnikov ter dodatni podpori zaposlenim pri izvajanju programov.

Izkušnje z osebami, napotenimi na delo v splošno korist, so pretežno pozitivne. Vključevanje kandidatov razumemo tudi kot pomembno priložnost za ozaveščanje širše družbe ter razbijanje predsodkov in tabujev, povezanih z osebami z motnjo v duševnem in telesnem razvoju. Skozi neposreden stik z uporabniki kandidati pridobivajo dragocene izkušnje, razvijajo večje razumevanje in empatijo ter pogosto spremenijo svoj pogled na delo v socialnovarstvenih ustanovah.

Varstveno delovni center Tončke Hočevar bo tudi v prihodnje omogočal izvajanje dela v splošno korist, saj ta oblika sodelovanja prinaša obojestransko korist: napotenim

3 nami do polnega življenja!

osebam omogoča pridobivanje pomembnih izkušenj in osebnostno rast, uporabnikom zavoda pa bogatejši vsakdan in višjo kakovost bivanja ter aktivnosti.

8 EVALVACIJA CILJEV IN USPEŠNOST



V letu 2025 smo v Varstveno delovnem centru Tončke Hočevar izvajali obsežen in vsebinsko raznolik nabor 61 jasno opredeljenih ciljev, ki so izhajali iz letnega delovnega načrta zavoda ter bili vsebinsko in časovno usklajeni s strateškimi usmeritvami zavoda, zahtevami ustanovitelja in veljavnim normativnim okvirom področja socialnega varstva. Cilji so sistematično pokrivali vsa ključna področja delovanja zavoda: področje uporabnikov, izvajanje programov in storitev, razvoj in podpora zaposlenim, kadrovska stabilnost, prostorsko in

tehnično infrastrukturo, finančno poslovanje, sistem vodenja kakovosti, sodelovanje z lokalnim in širšim okoljem ter razvojne in inovativne projekte.

Posebnost zastavljenih ciljev je bila njihova medsebojna povezanost in prepletenost, saj so številni cilji hkrati naslavljali več vsebinskih sklopov (npr. kakovost storitev in zadovoljstvo uporabnikov, razvoj zaposlenih in organizacijska učinkovitost, sodelovanje z okoljem in dolgoročna kadrovska trajnost). Takšen pristop je omogočil celostno obravnavo izzivov, s katerimi se zavod sooča, obenem pa zahteval visoko stopnjo koordinacije, sprotnega spremljanja in prilagajanja izvedbe glede na dejanske razmere v okolju.

Analiza realizacije ciljev je bila izvedena z namenom objektivne in celovite presoje doseženih rezultatov, pri čemer smo se osredotočili tako na kvantitativne kazalnike (število realiziranih ciljev, stopnja doseganja, časovna skladnost) kot tudi na vsebinske in kakovostne vidike izvedbe. Poseben poudarek je bil namenjen prepoznavanju odstopanj med načrtovanim in izvedenim, razumevanju vzrokov za morebitno nerealizacijo ali delno realizacijo ciljev ter presoji, ali so bila odstopanja posledica notranjih organizacijskih dejavnikov ali zunanjih, sistemskih okoliščin, na katere zavod ni imel neposrednega vpliva.

Namen analize ni bil zgolj ugotavljanje stopnje uspešnosti v smislu doseganja numeričnih kazalnikov, temveč predvsem podpora učenju organizacije in krepitvi kakovosti vodenja, saj so ugotovitve analize pomembno izhodišče za nadaljnje načrtovanje. V tem okviru analiza predstavlja temelj za oblikovanje realnih, strokovno utemeljenih in izvedljivih usmeritev za leto 2026, ki bodo upoštevale dosežene rezultate, prepoznane omejitve ter razvojni potencial zavoda.

Analiza realizacije ciljev hkrati potrjuje zavezanost zavoda k odgovornemu, transparentnemu in sistematičnemu upravljanju, skladno z vizijo, poslanstvom in vrednotami Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar, ter predstavlja pomemben prispevek k dolgoročni stabilnosti, strokovni rasti in trajnostnemu razvoju zavoda.



8.1 Realizacija ciljev leta 2025

Analizo realizacije ciljev za leto 2025 smo izvedli na podlagi celovitega pregleda vseh 61 ciljev, ki smo jih v letnem načrtu zastavili na področjih dela z uporabniki, razvoja programov, upravljanja zaposlenih, kadrov, infrastrukture, financ, zagotavljanja kakovosti, sodelovanja z okoljem ter razvojnih in sistemskih projektov. Namen analize je bil objektivno ovrednotiti dosežene rezultate, prepoznati odstopanja ter na tej podlagi oblikovati realna in strokovno utemeljena izhodišča za nadaljnje delovanje zavoda.

V letu 2025 smo v celoti realizirali 32 ciljev, kar predstavlja 52 % vseh zastavljenih ciljev. Delno smo realizirali 18 ciljev oziroma 30 %, medtem ko 11 ciljev (18 %) v načrtovanem obdobju ni bilo realiziranih. Takšen kvantitativni pregled kaže, da smo več kot polovico ciljev dosegli v celoti, dodatno tretjino pa vsaj delno, kar pomeni, da smo v letu 2025 aktivno in vsebinsko izvajali več kot 80 % vseh ciljev. To potrjuje visoko stopnjo uresničevanja letnega načrta ter odraža realne okoliščine delovanja zavoda in vpliv zunanjih dejavnikov, na katere nimamo neposrednega vpliva.

Na področju ciljev, neposredno povezanih z uporabniki in kakovostjo storitev, smo dosegli nadpovprečno stopnjo realizacije. Cilje, vezane na vključevanje uporabnikov v prostočasne, kulturne, gibalne in učne aktivnosti, razvoj socialnih in delovnih veščin, terapevtske obravnave ter podporo samostojnosti, smo praviloma realizirali v celoti ali vsebinsko presegli. Tudi v primerih, kjer kvantitativni kazalniki niso bili v celoti doseženi, smo dosegli pomembne kakovostne učinke, kot so boljše počutje uporabnikov, večja vključenost, samostojnost in stabilnost vključevanja. Pri tem smo dosledno sledili strokovnim in etičnim načelom ter pri presoji uspešnosti dajali prednost dejanskim potrebam uporabnikov pred zgolj formalnim izpolnjevanjem kazalnikov.

Na kadrovskem, izobraževalnem in organizacijskem področju smo dosegli zelo visoko stopnjo realizacije ciljev. Večino ciljev, povezanih z izobraževanjem zaposlenih, mentorstvom, supervizijo, krepitevijo strokovnih kompetenc in zagotavljanjem kadrovske podpore, smo realizirali ali presegli. Kljub zahtevnim razmeram na trgu dela smo uspeli zagotoviti stabilnost kadrovskega procesa, zapolniti ključna delovna mesta ter vzpostaviti dodatne podporne mehanizme, kot so vključevanje študentov in razvoj mentorskih praks. Delna realizacija se je pojavila predvsem pri ciljeh, povezanih z digitalizacijo kadrovskega procesa, kjer so bile omejitve predvsem tehnične in zunanje narave ter niso bile posledica pomanjkanja aktivnosti ali zavzetosti znotraj zavoda.

Največ odstopanj smo zaznali pri razvojnih, investicijskih in prostorskih ciljeh, ki so finančno zahtevni in izrazito odvisni od zunanjih deležnikov, kot so ministrstva, ustanovitelj, lastniška razmerja in razmere na nepremičninskem trgu. V teh primerih nerealizacija ciljev ni bila posledica neustreznega dela ali opustitve aktivnosti, temveč strokovne in odgovorne presoje, da bi vztrajanje pri časovno ali vsebinsko nerealnih ciljeh lahko pomenilo tveganje za uporabnike, zaposlene ali finančno stabilnost zavoda. Vsa odstopanja smo jasno utemeljili, dokumentirali in jih uporabili kot izhodišče za nadaljnje načrtovanje.


Analiza razkriva jasen vzorec, po katerem smo operativne cilje praviloma uspešno realizirali, medtem ko so bili nekateri razvojni cilji časovno preambiciozno zastavljeni.

3 nami do polnega življenja!


V takšnih primerih smo se zavestno odločili za prilagoditev, prenos ali opustitev cilja, kadar bi formalno vztrajanje pri realizaciji pomenilo odmik od strokovnih standardov ali dolgoročnih interesov uporabnikov. Takšen pristop potrjuje visoko stopnjo organizacijske zrelosti, odgovornosti in realnosti pri upravljanju ciljev.

Sklepno ugotavljamo, da realizacija ciljev v letu 2025 odraža stabilno, premišljeno in strokovno vodenje Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar. Delež nerealiziranih ciljev je glede na njihovo zahtevnost in zunanjo pogojenost razumno nizek, doseženi cilji pa imajo v veliki meri tudi jasno prepoznavne kakovostne učinke. Letni načrt za leto 2025 se je v praksi izkazal kot prilagodljiv in živ dokument, ki nam je omogočal sprotno odzivanje na realne razmere, pri čemer so v ospredju ves čas ostajali uporabniki, kakovost storitev in dolgoročna stabilnost zavoda.

Cilj 1: Izboljšanje storitev VVZPP

 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do konca leta 2025 bomo na vseh sedmih lokacijah v Ljubljani izboljšali kakovost in dostopnost storitev VVZPP, pri čemer bomo povečali zadovoljstvo uporabnikov za 2 % v primerjavi z letom 2024, z dodatnimi usposabljanji zaposlenih, sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki in prilagoditvijo infrastrukture, kar bo prispevalo k boljši socialni vključenosti, delovnim priložnostim ter krepitvi avtonomije uporabnikov v skladu z vrednotami centra.</p>
<p>Ciljna vrednost: zvišanje ocene zadovoljstva uporabnikov v anketah za +2 % glede na 2024.</p>	<p><i>Načrtovane aktivnosti smo v letu 2025 izvajali kontinuirano na vseh lokacijah VVZPP. Zaposlene smo vključevali v različne oblike izobraževanj in strokovnih usposabljanj, sodelovali z zunanjimi strokovnjaki ter postopno uvajali organizacijske in infrastrukturne prilagoditve. Izvajanje smo prilagajali dejanskim kadrovskim, prostorskim in organizacijskim zmožnostim posameznih enot, kar je vplivalo na različno dinamiko in intenzivnost izvedbe ukrepov.</i></p>
<p>Učinke izvedenih ukrepov smo preverjali na podlagi rezultatov ankete o zadovoljstvu uporabnikov. Povprečna ocena zadovoljstva je leta 2023 znašala 2,86, leta 2024 2,89, leta 2025 pa 2,88. V primerjavi z letom 2024 se je povprečna ocena v letu 2025 znižala za 0,01 točke, kar predstavlja približno 0,35-odstotni relativni upad. Načrtovanega cilja zvišanja zadovoljstva za 2 % nismo dosegli, kar kaže, da izvedeni ukrepi niso prinesli pričakovanega izboljšanja zaznane kakovosti storitev, temveč so predvsem prispevali k ohranjanju obstoječe ravni zadovoljstva uporabnikov.</p>	
<p>V prihodnje bomo okrepili ciljno usmerjene ukrepe po posameznih enotah, poglobili analizo odprtih odgovorov uporabnikov ter okrepili njihovo aktivno vključenost že v fazi načrtovanja izboljšav. Razmislili bomo tudi o postopnem doseganju ciljev z vmesnimi kazalniki, ki bodo omogočili stabilizacijo zadovoljstva in postopno izboljševanje tistih področij, kjer uporabniki zaznavajo največ izzivov. Tako zastavljeni ukrepi predstavljajo strokovno in realno podlago za učinkovitejše izboljševanje storitev VVZPP v naslednjem načrtovalnem obdobju.</p>	


Cilj 2: Polna pogodbeno zasedenost storitev VVZPP

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do junija 2025 bomo zapolnili vsa pogodbeno mesta za storitve VVZPP in trajno zagotavljali polno zasedenost z načrtnim pristopom k uporabnikom in njihovim zakonitim zastopnikom ter izboljšanjem promocije storitev preko spletnih platform in lokalnih skupnosti, kar bo podprlo uresničevanje poslanstva centra z zagotavljanjem dostopnih in kakovostnih storitev za vse uporabnike.</p>
<p>Ciljna vrednost: 100 % zasedenost pogodb v 1. kvartalu 2025 in ohranjanje z odzivanjem na izpis najkasneje v 1 mesecu od sprostitev mesta (cilj dosežen do junija 2025).</p>	<p><i>V letu 2025 smo redno spremljali število vključenih upravičencev in kazalnike prisotnosti. Ugotavljamo, da se je število vključenih upravičencev postopno povečevalo. Ob sprostitvi mest smo izvajali hitre vključitvene postopke brez daljših praznin, aktivno sodelovali s CSD in zakonitimi zastopniki ter sproti promovirali storitev. Do konca leta 2025</i></p>


3 nami do polnega življenja!

	<i>je bilo vključenih 239 uporabnikov, kar predstavlja 100-odstotno pogodbeno zasedenost storitve VVZPP.</i>
Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost 239 uporabnikov dosežena in ohranjena, pri vključevanju novih uporabnikov ni bilo sistemskih zastojev, cilj pa ni bil dosežen na račun kakovosti obravnave, temveč ob ohranjanju varnosti, individualnega pristopa in strokovnih standardov.	
V prihodnje bomo ohranjali ciljno pogodbeno zasedenost 239 mest kot referenčni standard. Nadaljevali bomo z redno mesečno analizo zasedenosti in prisotnosti. Ob morebitnih sprostitev bomo še naprej zagotavljali hitro in zakonito vključevanje novih uporabnikov. Podatke o prisotnosti bomo sistematično uporabljali za načrtovanje kadrovskih, prostorskih in programskih prilagoditev. Cilj bomo nadgrajevali z vidika kakovosti vsebin, podpore uporabnikom in stabilnosti storitve, ne le kvantitativne zasedenosti.	

Cilj 3: Povečanje dnevne prisotnosti uporabnikov na 85 %

 <p>Do decembra 2025 bomo dosegli 85 % povprečno dnevno prisotnost uporabnikov z usmerjenimi spodbudami, ozaveščanjem o pomembnosti redne vključenosti ter motivacijo uporabnikov in podporo njihovih zakonitih zastopnikov, kar bo prispevalo h krepitvi socialne vključenosti in aktivnemu vključevanju uporabnikov.</p>	
<p>Ciljna vrednost: mesečni povprečni odstotek dnevne prisotnosti \geq 85 % (do decembra 2025).</p>	<p><i>Cilj povečanja dnevne prisotnosti uporabnikov na 85 % v letu 2025 ni bil v celoti dosežen, vendar so bili zaznani pozitivni premiki v primerjavi s preteklim letom. Dosežena povprečna prisotnost 75,5 % odraža realne zmožnosti uporabnikov ter strokovno in etično usmerjeno delovanje zavoda, ki daje prednost prostovoljnosti, zdravju in kakovosti vključevanja pred kvantitativnim doseganjem ciljev.</i></p>
Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila dnevna prisotnost v letu 2025 višja kot v letu 2024, vendar ciljno zastavljena vrednost 85 % ni bila dosežena (realizacija: 75,5 %). Odstopanje ni posledica pomanjkanja aktivnosti ali motivacijskih pristopov, temveč zdravstvenih omejitev uporabnikov, individualnih odločitev uporabnikov in svojcev, sezonskih vplivov ter odsotnosti. Zavod cilja ni zasledoval z represivnimi ukrepi, temveč z etično in strokovno utemeljenimi spodbudami, skladno z vrednotami spoštovanja, avtonomije in varnosti uporabnikov. Cilj je bil vsebinsko smiseln, vendar ambiciozno zastavljen glede na realne zmožnosti uporabnikov.	
V prihodnje bomo ciljno vrednost prilagodili realnim zmožnostim uporabnikov in jo obravnavali kot razvojni, ne normativni kazalnik. Nadaljevali bomo z ozaveščanjem svojcev in zakonitih zastopnikov o pomenu redne vključenosti. Okrepili bomo individualne pristope in fleksibilne oblike vključevanja, prilagojene zdravstvenemu stanju in življenjskemu ritmu uporabnikov. Prisotnost bomo še naprej spremljali kot kakovostni kazalnik, ne kot cilj.	


Cilj 4: Preselitev lesno-mizarskega programa iz enote Šiška

 <p>Do septembra 2025 bomo preselili lesno-mizarski program iz enote Šiška v novo enoto, pri čemer bomo zagotovili najem novih prostorov, prilagodili opremo in omogočili podporo MSP, kar bo prispevalo k izboljšanju kakovosti delovnih pogojev.</p>	
<p>Ciljna vrednost: preselitev in oprema prostora izvedena do septembra 2025.</p>	<p><i>V obdobju izvajanja cilja smo izvedli več strokovnih in organizacijskih aktivnosti, usmerjenih v analizo prostorskih potreb lesno-mizarskega programa, pregled možnih lokacij ter notranje usklajevanje glede optimalne umestitve programa z vidika uporabnikov, zaposlenih in drugih dejavnosti zavoda. Ugotovili smo, da je obstoječa umestitev programa v matični hiši neustrezna zaradi prostorskih omejitev, povečanih varnostnih tveganj pri delu, hrupa in vibracij, ki vplivajo na uporabnike v 24-urni obravnavi, ter pomanjkanja ustreznih skladišnih in skupnih prostorov.</i></p>
Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da preselitev lesno-mizarskega programa do septembra 2025 ni bila realizirana. Ključni razlog je bila nezagotovljena pravočasna in ustrezna podpora pristojnega ministrstva ter posledična nezmožnost zagotovitve primerne nove lokacije (najem ali nakup). Cilj v zastavljenem časovnem okviru ni bil dosežen, neuspeh pa ni posledica pomanjkanja aktivnosti ali strokovnih prizadevanj zavoda, temveč predvsem zunanjih sistemskih in finančnih omejitev.	


Z nami do polnega življenja!

V prihodnje bomo preselitev ohranili kot enega pomembnih razvojnih ciljev zavoda. Nadaljevali bomo z iskanjem ustreznih prostorskih rešitev, krepili dialog z ustanoviteljem in pristojnimi ministrstvi ter izvajali začasne organizacijske in tehnične ukrepe za zmanjšanje tveganj v obstoječih prostorih. Cilj bomo nadgrajevali z vidika dolgoročne prostorske stabilnosti, varnosti pri delu ter kakovostnega in razvojno usmerjenega izvajanja lesno-mizarskega programa, v skladu s poslanstvom in vrednotami Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar.

Cilj 5: Pridobitev novih najemnih prostorov v Šiški

 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo identificirali vsaj tri primerne lokacije v Šiški, izvedli ogledе prostorov, pridobili soglasje MSP za finančno podporo ter sklenili najemno pogodbo za najbolj ustrezno lokacijo, ki bo omogočala kakovostno izvajanje storitev VVZPP in spodbujala vključevanje uporabnikov v lokalno socialno in delovno okolje, z namenom pripraviti prostore za delovanje do začetka leta 2026.</p>
<p>Ciljna vrednost: identificirati ≥ 3 lokacije; ogledi do junija 2025; najemna pogodba do decembra 2025; pridobiti soglasje MSP za finančno podporo; prostore pripraviti za delovanje do začetka 2026.</p>	<p><i>Cilj ni realiziran, vendar trenutno ni prioriteta. Intenzivno sodelovanje z ambulanto in institucionalnim varstvom, ki je potrebno za trenutno skupino uporabnikov, kaže, da je umestitev programa na tej lokaciji smiselna. Takšna organizacija omogoča tudi prehajanje uporabnikov v program VNO ter kroženje in obiske v drugih enotah VVZPP. Veliko dodano vrednost predstavlja tudi možnost uporabe terapevtskega vrta.</i></p>
<p>Cilj je bil vsebinsko smiseln, vendar v letu 2025 ni sledil dejanskim potrebam uporabnikov in razvoju storitev. Odločitev, da se cilj ne uresničuje, temelji na strokovni presoji, načelu učinkovite rabe obstoječih virov ter vrednotah sodelovanja, dostopnosti in kakovosti obravnave.</p>	
<p>V prihodnjem obdobju bomo cilj ponovno strokovno ovrednotili v okviru strateškega in letnega načrtovanja, ob upoštevanju dejanskih potreb uporabnikov, razpoložljivih kapacitet in prostorskih možnosti zavoda. Nadaljevali bomo tesno sodelovanje z MSP, lokalno skupnostjo in drugimi deležniki, da bomo v primeru aktivacije cilja lahko hitro in učinkovito ukrepali. Pri nadaljnjem razvoju storitev bomo še naprej dajali prednost učinkoviti rabi obstoječih virov in rešitvam, ki uporabnikom omogočajo večjo dostopnost, fleksibilnost in kakovost obravnave.</p>	


Cilj 6: Ureditev kopalnice v enoti Moste

 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo v enoti Moste uredili lastniške razmere z MOL in državnimi institucijami ter prenovili kopalnico, ki bo ustrezala potrebam uporabnikov in zagotavljala boljše higienske pogoje, pri čemer bomo do junija 2025 rešili lastniška vprašanja in zagotovili finančna sredstva prek proračuna ali projektnih razpisov.</p>
<p>Ciljna vrednost: izvesti ≥ 3 sestanke z MOL in državnimi institucijami do junija 2025; začeti prenovu kopalnice najpozneje do septembra 2025; lastništvo urediti do junija 2025; prenovu zaključiti do decembra 2025.</p>	<p><i>Enota Moste deluje v prostorih, ki so v lasti Mestne občine Ljubljana, zavod pa jih uporablja na podlagi najema. V obdobju izvajanja cilja so potekali pogovori s predstavniki MOL o možnostih vlaganj v prostor, pri čemer je bila izpostavljena potreba po celoviti prenovi kopalnice zaradi dotrajanosti in neustreznosti glede na potrebe uporabnikov. Občina je v teh pogovorih predlagala možnost prenosa lastništva nepremičnine na državo, kar bi omogočilo sistemsko in dolgoročno ureditev prostora ter izvedbo potrebnih investicij.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da lastniška vprašanja do decembra 2025 niso bila rešena, zato prenova kopalnice v načrtovanem časovnem okviru ni bila izvedena. Nerealizacija cilja ni posledica neaktivnosti zavoda, temveč nerešenih lastniških razmerij, odvisnosti od odločitev zunanjih deležnikov (MOL, ministrstva) ter omejitev, ki izhajajo iz najemnega razmerja. Zavod na ključne odločitve ni imel neposrednega vpliva, kljub aktivnemu sodelovanju v pogovorih. Cilj je bil vsebinsko ustrezen in utemeljen, vendar časovno preambiciozno zastavljen glede na kompleksnost lastniških in upravnih postopkov.</p>	
<p>V prihodnje bomo investicijske cilje vezali na predhodno jasno urejena lastniška razmerja. Nadaljevali bomo aktivno sodelovanje z Mestno občino Ljubljana in pristojnimi ministrstvi pri iskanju sistemske in dolgoročne rešitve za prostore enote Moste. Do dokončne ureditve lastništva bomo izvajali</p>	


3 nami do polnega življenja!

vzdrževalne in varnostne ukrepe v okviru dopustnih posegov, da zagotovimo osnovne higienske in varnostne standarde za uporabnike. Cilj bomo v prihodnjih planskih obdobjih preoblikovali ali fazno razdelili skladno z realnimi upravnimi, lastniškimi in finančnimi možnostmi. Če lastniška vprašanja v razumnem roku ne bodo razrešena, bomo pristopili k aktivnemu iskanju alternativnih, vsebinsko in funkcionalno ustreznih prostorov, ki bodo omogočali zagotavljanje kakovostnih bivalnih pogojev in dolgoročno stabilno izvajanje storitev za uporabnike. Ugotovitve bomo sistematično upoštevali pri realnejšem načrtovanju investicijskih ciljev z jasno opredeljitvijo zunanjih tveganj in odvisnosti od drugih institucij.

Cilj 7: Izboljšanje zdravja in dobrega počutja uporabnikov

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo organizirali štiri plesne dogodke, povečali vključitev uporabnikov v kulturne dejavnosti za 20 % in sodelovali na zimskih igrah Specialne olimpijade, pri čemer bomo zagotovili sredstva, vključili prostovoljce ter sodelovali z lokalnimi skupnostmi in centri, priprave na igre pa zaključili do junija 2026, s ciljem izboljšati psihofizično počutje, socialno vključenost in osebni razvoj uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: izvesti 4 plesne dogodke; povečati vključitev v kulturne dejavnosti za +20 %; sodelovati na zimskih igrah Specialne olimpijade; cilj do decembra 2025, priprave na igre do junija 2026.</p>	<p><i>V letu 2025 smo aktivnosti izvajali širše in celostno, ne le v okviru posameznih kazalnikov, temveč kot kontinuiran proces spodbujanja zdravega življenjskega sloga. Izvedli smo zlasti naslednje aktivnosti: programe »Pozdrav pomladi«, »Pozdrav poletju« in »Pozdrav jeseni« v enoti Vič z opazno rastjo udeležbe uporabnikov, udeležbo uporabnikov na tekmovanjih Specialne olimpijade Slovenije ter svetovnih igrah v Torinu, udeležbo na tekmovanjih sistema MATP, redne obiske športnih prireditev in tekem, izlete in ekskurzije, prilagojene možnostim uporabnikov, obiske koncertov, gledaliških in filmskih predstav, udeležbo na druženju VDC-jev v DZC Janeza Levca na Tržaški, letovanja, zimovanja in počitnice kot nadstandardno storitev. Aktivnosti smo izvedli v sodelovanju z zaposlenimi, zunanjimi izvajalci, prostovoljci in lokalnim okoljem.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila vključenost uporabnikov v telesne, kulturne in socialne aktivnosti bistveno višja kot v preteklih letih, aktivnosti pa so pozitivno vplivale na psihofizično počutje, socialno vključenost in samozavest uporabnikov. Cilj je bil dosežen vsebinsko širše, kot je bilo prvotno načrtovano (raznolikost, pogostost in obseg aktivnosti). Formalni kazalnik (npr. število plesnih dogodkov) ni bil edini ali ključen pokazatelj uspešnosti, saj so bile aktivnosti prilagojene interesom in možnostim uporabnikov. Cilj je bil uresničen v skladu z načelom individualizacije, ne rutinsko, temveč glede na dejanske potrebe uporabnikov.</p>	
<p>Na podlagi izvedbe in evalvacije bomo v prihodnje nadaljevali z raznolikim naborom gibalnih, kulturnih in socialnih aktivnosti, ne le znotraj posameznih programov, temveč bomo še bolj sistematično vključevali lokalno okolje ter športne in kulturne organizacije, nadgrajevali aktivnosti z elementi samostojnosti, izbire in soustvarjanja uporabnikov, pri načrtovanju ciljev v večji meri upoštevali kakovostne učinke (počutje, vključenost, motivacija) in ne zgolj kvantitativnih kazalnikov ter dobre prakse prenesli tudi v druge vsebinske sklope letnega načrtovanja.</p>	


Cilj 8: Večji nabor prostočasnih aktivnosti in vseživljenjskega učenja

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo razširili obstoječe aktivnosti z uvedbo pohodniškega krožka in organizacijo vsaj dveh prilagojenih pohodov za uporabnike, pri čemer bomo usposobili dve sodelavki za spremljanje invalidnih oseb na pohodih, s ciljem spodbujanja osebne razvoja, samostojnosti, socialne povezanosti in aktivnega preživljanja prostega časa v skladu z vizijo zavoda.</p>
<p>Ciljna vrednost: dodati 1 novo dejavnost (pohodniški krožek) + organizirati ≥ 2 pohoda v 2025; usposobiti 2 sodelavki; do decembra 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo poleg obstoječih krožkov in dejavnosti (ustvarjalnih, športnih, kuharskih, učnih, gospodinjskih, družabnih in rekreativnih aktivnosti) uvedli novo dejavnost – pohodniški krožek. Pohodniški krožek smo organizirali v sodelovanju s Planinsko zvezo Slovenije, usposobili dva sodelavca za spremljanje invalidnih oseb v hribih ter izvedli</i></p>


3 nami do polnega življenja!

	<p>dva organizirana pohoda (na Rašico in Šmarno goro). Uporabnikom smo omogočili širok nabor vseživljenjskega učenja: učenje fotografije, balinanje, pravljичni krožek, računalniško opismenjevanje, gledališke in glasbene dejavnosti, obiske razstav, izlete, ogleda knjižnic, kulinarične aktivnosti in skupine za medsebojne odnose. Vseživljenjsko učenje smo izvedli tudi v večdnevni obliki (terme Zreče). Aktivnosti so potekale redno, sezonsko ali projektno, prilagojeno interesom in zmožnostim uporabnikov.</p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost v celoti dosežena in presežena (uvredba nove dejavnosti, več kot dva pohoda), nabor pristočasnih in učnih dejavnosti je bil raznolik, dostopen in prilagojen uporabnikom, aktivnosti so pomembno prispevale k večji socialni vključenosti, razvoju samostojnosti in krepitvi interesov uporabnikov, vključenost uporabnikov je bila visoka, zlasti pri dejavnostih, ki so temeljile na izkustvenem učenju in skupinski dinamiki. Cilj je bil izveden skladno z načrtom in v duhu vseživljenjskega učenja.</p>	
<p>Na podlagi izvedbe in evalvacije bomo pohodniški krožek v prihodnje ohranili kot stalno dejavnost ter ga po potrebi razširili z dodatnimi izleti. Nadaljevali bomo usposabljanje zaposlenih za spremljanje uporabnikov pri zahtevnejših dejavnostih, krepili povezovanje pristočasnih aktivnosti z vseživljenjskim učenjem (učenje v praksi), dejavnosti prilagajali interesom uporabnikov ter spodbujali njihovo aktivno sooblikovanje vsebin.</p>	

Cilj 9: Razstava Tončkinega ateljeja in predstavitev knjige uporabnice

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do novembra 2025 bomo organizirali razstavo Tončkinega ateljeja v trgovini Skrbovin'ca in predstavitev knjige v samozaložbi uporabnice, pri čemer bomo zagotovili mentorstvo sodelavke in finančno podporo staršev, s ciljem prispevati k uresničevanju potencialov uporabnikov in promociji centra.</p>
<p>Ciljna vrednost: uspešno izvesti razstavo in predstavitev knjige (rok: november 2025).</p>	<p><i>Razstave v prostorih trgovine Skrbovinca zaradi organizacijskih in terminskih omejitev ni bilo mogoče izvesti; termin za razstavo je bil rezerviran za leto 2026. Umetniška dela (risbe Okrogle Ljubljanske) so bila predstavljena na razstavi kmečkih dobrot na Dolenjskem, s čimer je bila zagotovljena javna izpostavitve ustvarjalnosti uporabnikov. Knjiga – monografija uporabnice je v zaključni fazi (samozaložba v sodelovanju z družino in mentorstvom zavoda). Izvedeni koraki so ohranili vsebinski namen cilja, čeprav ne v prvotno načrtovani obliki in lokaciji.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da cilj ni bil v celoti realiziran v načrtovanem časovnem okviru. Vsebinski elementi cilja (ustvarjalnost, mentorstvo, javna predstavitev, opolnomočenje uporabnice) niso bili opuščeni, temveč časovno prerazporejeni. Razlogi za odstopanje so bili organizacijske in terminske narave ter niso izvirali iz pomanjkanja interesa, znanja ali podpore uporabnici. Priprava knjige je v zaključni fazi, kar predstavlja trdno podlago za kakovostno javno predstavitev v naslednjem obdobju. Odstopanje je bilo časovno, ne vsebinsko.</p>	
<p>Na podlagi ugotovitev bomo predstavitev knjige in razstavo izvedli v prvi polovici leta 2026, skladno z že rezerviranim terminom. Okrepili bomo časovno načrtovanje in rezervacije prostorov za zunanje razstave že v zgodnejši fazi ter razmislili o alternativnih razstavnih prostorih v primeru nepredvidenih omejitev (lokalne ustanove, galerije, javni prostori). Nadgradili bomo sodelovanje s starši in lokalnim okoljem pri finančni in organizacijski podpori podobnim projektom. Cilj bomo v prihodnje obravnavali kot večfazni projekt, ki omogoča fleksibilnost, ne da bi se zmanjšala kakovost ali strokovni namen.</p>	


Cilj 10: Projekt "Še kiclco prodala bom"

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo v okviru projekta "Še kiclco prodala bom" izvedli dvakrat letno sezonsko trgovino rabljenih oblačil in dodatkov (pomlad/poletje, jesen/zima) ter vključili vsaj 10 uporabnikov pri izvedbi, z uporabo obstoječe infrastrukture in mentorsko podporo sodelavcev, s ciljem krepitve samostojnosti uporabnikov in trajnostne naravnosti centra.</p>
<p>Ciljna vrednost: pripraviti ≥ 2 dogodka (P/P, J/Z) + vključiti ≥ 10</p>	<p><i>V letu 2025 smo projekt izvedli dvakrat, skladno z načrtom: pomladna akcija »Kiklce« je potekala junija 2025, jesenska</i></p>


3 nami do polnega življenja!

<p>uporabnikov; do decembra 2025.</p>	<p><i>izvedba pa oktobra 2025. V pripravo, organizacijo in izvedbo so bili aktivno vključeni uporabniki, ki so sodelovali pri pripravi in urejanju oblačil, postavitvi prodajnega prostora, prodaji, komunikaciji s kupci, logistični podpori in zaključku dogodka. Projekt je potekal v sodelovanju s strokovnimi delavci, ki so zagotavljali mentorstvo, podporo in varno izvedbo aktivnosti. Odziv obiskovalcev in prodajni rezultati so bili zelo dobri, ponudba in prodaja pa ocenjeni kot odlični.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost v celoti dosežena (2 dogodka, vključitev \geq 10 uporabnikov). Uporabniki so bili aktivno vključeni, motivirani in so prevzemali vidne vloge. Projekt je pomembno prispeval h krepitvi samostojnosti, delovnih navad in socialnih veščin uporabnikov, dosežen pa je bil tudi okoljski in trajnostni vidik z ponovno uporabo oblačil. Odstopanj od načrta ni bilo. Projekt je bil izveden skladno s časovnico, obsegom in namenom.</p>	
<p>Na podlagi pozitivne izkušnje bomo projekt v prihodnje ohranili kot redno letno prakso z dvema sezonskima izvedbama, razmislili o širitvi obsega (več dni, širši nabor izdelkov), dodatno okrepili vlogo uporabnikov pri načrtovanju in promociji dogodka, projekt povezali z drugimi vsebinami (npr. trajnost, moda, ročne spretnosti) ter preverili možnosti sodelovanja z lokalno skupnostjo ali zunanjimi partnerji.</p>	

Cilj 11: Udeležba na razstavi Čar lesa

 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do maja 2025 bomo izdelali leseno prešo, jo oddali na natečaj do aprila 2025 in razstavili na razstavi Čar lesa, pri čemer bomo uporabili obstoječa sredstva in vključili lesno-mizarski program, s ciljem promocije inovativnosti in trajnostne usmerjenosti centra.</p>
<p>Ciljna vrednost: izdelek oddati na natečaj do aprila 2025; razstavo izvesti v dogovorjenem roku; cilj do maja 2025.</p>	<p><i>Cilj udeležbe na razstavi Čar lesa v letu 2025 ni bil dosežen zaradi velike obremenjenosti lesno-mizarskega programa in zahtevnosti načrtovanega izdelka. Zavod je v tem obdobju prednostno zagotavljal nemoten potek rednih delovnih procesov in nalog za uporabnike, zato se cilj prenaša v naslednje plansko obdobje oziroma se bo ustrezno prilagodil.</i></p>
<p>Cilj je bil vsebinsko smiseln (promocija inovativnosti in trajnosti), vendar časovno in kadrovsko neustrezno umeščen glede na dejansko obremenjenost lesno-mizarskega programa. Odstopanje ni posledica pomanjkanja interesa ali strokovnega znanja, temveč odgovornega upravljanja delovnih procesov in prioritet.</p>	
<p>V naslednjem planskem obdobju bomo cilj ponovno potrdili in časovno realno umestili, ob upoštevanju dejanske obremenjenosti lesno-mizarskega programa ter osnovnega poslanstva, ki je zagotavljanje kakovostnih delovnih nalog za uporabnike. Cilj bomo preoblikovali v manj zahteven razstavni ali promocijski izdelek, ki bo omogočal sodelovanje na razstavah ali promocijskih dogodkih brez negativnega vpliva na redni delovni proces. Pri nadaljnjem načrtovanju bomo razvojne in promocijske cilje jasno ločili od operativnih delovnih nalog, da ne bodo predstavljali dodatnega tveganja za preobremenjenost uporabnikov in zaposlenih. V primeru večje razpoložljivosti kapacitet bomo cilj ponovno aktivirali, pri čemer bomo zagotovili realno časovnico in jasne faze izvedbe. Tudi v prihodnje bomo pri odločanju o tovrstnih ciljih dajali prednost stabilnosti delovnega procesa, varnosti uporabnikov in kakovosti izvajanja programa.</p>	


Cilj 12: Udeležba na čebelarstem tekmovanju

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Ohranili bomo čebelarski krožek, zagotovili mentorja do marca 2025 ter sodelovali na čebelarstem tekmovanju, z vključitvijo sodelavcev in podporo Čebelarste zveze Slovenije, s ciljem spodbujanja učenja in socialnega vključevanja uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: zagotoviti mentorja do marca 2025; sodelovati na tekmovanju v maju 2025; cilj do maja 2025.</p>	<p><i>Čebelarski krožek je v letu 2025 potekal neprekinjeno že četrto leto zapored in je med uporabniki zelo dobro sprejet. Zagotovili smo mentorstvo in strokovno podporo krožku. Uporabniki so se redno udeleževali dejavnosti ter sistematično pridobivali znanja s področja čebelarstva po predpisanem osnovnošolskem kurikulumu. Maja 2025 so se uporabniki udeležili čebelarste tekmovanja, ki ga je</i></p>


Z nami do polnega življenja!

	<p>organizirala Čebelarska zveza Slovenije. Zaposleni in prostovoljci so uporabnike aktivno podpirali pri pripravi na tekmovanje in pri sami izvedbi. Izvedba je potekala v spodbudnem, varnem in motivacijskem okolju.</p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bil cilj v celoti realiziran v načrtovanem časovnem okviru, zagotovljena sta bila stalnost krožka in kakovost mentorstva, uporabniki so aktivno sodelovali in uspešno nastopili na tekmovanju, dejavnost pa pomembno prispeva k razvoju znanja, delovnih navad, vztrajnosti in socialne vključenosti uporabnikov. Ciljna vrednost (zagotovitev mentorja in sodelovanje na tekmovanju) je bila dosežena brez odstopanj.</p>	
<p>Na podlagi doseženih rezultatov bomo čebelarski krožek ohranili kot stalno interesno dejavnost, še naprej zagotavljali mentorstvo in sodelovanje z zunanjimi strokovnimi organizacijami, spodbujali redno udeležbo uporabnikov na čebelarskih tekmovanjih ter dejavnost po potrebi nadgrajevali z dodatnimi vsebinami, usmerjenimi v praktično delo in samostojnost uporabnikov. Cilj bomo v prihodnje uporabljali kot primer dobre prakse vseživljenjskega učenja in interesnega vključevanja uporabnikov.</p>	

Cilj 13: Ohranjanje in razvoj tržne privlačnosti izdelkov

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo povečali prodajo izdelkov naših uporabnikov za 5 % v trgovinah Skrbovin'ca in Sv. Donat, z optimizacijo urejanja prodajnih polic in izložb, uvedbo sezonskih promocijskih kampanj ter krepitvijo prepoznavnosti na družbenih omrežjih, pri čemer bomo izvajali redne četrletne evalvacije za prilagoditev strategij, s ciljem spodbujanja uresničevanja poslanstva centra in krepitve socialnega vključevanja.</p>
<p>Ciljna vrednost: povečati prodajo za +5 % v trgovinah Skrbovin'ca in Sv. Donat; četrletne evalvacije; do decembra 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo redno sodelovali s trgovinama Skrbovin'ca in Sv. Donat, spremljali prodajo izdelkov uporabnikov v obeh prodajnih okoljih, prilagajali ponudbo sezonskemu povpraševanju, skrbeli za kontinuiteto dobave izdelkov ter vključevali uporabnike v pripravo izdelkov za prodajo. Na podlagi razpoložljivih finančnih podatkov: Skrbovin'ca – realizacija se je povečala z 13.377,10 € na 13.971,74 €, kar predstavlja približno 4,45 % rast; Sv. Donat d. o. o. – realizacija se je znižala s 4.306,44 € na 4.013,74 €, kar predstavlja približno 6,8 % upad.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da ciljna vrednost +5 % skupne rasti ni bila v celoti dosežena, vendar je bila rast v trgovini Skrbovin'ca skoraj dosežena, kar kaže na ustrezno strukturo kupcev, boljše umestitev izdelkov in stabilnejši prodajni kanal. V trgovini Sv. Donat je bil zaznan upad prodaje, kar kaže na večjo občutljivost na zunanje tržne dejavnike, omejeno prepoznavnost izdelkov uporabnikov ter potrebo po bolj ciljno usmerjenih promocijskih pristopih. Pozitivno ocenjujemo, da je bila prodajna dejavnost kontinuirana, uporabniki pa so bili ves čas aktivno vključeni v pripravo izdelkov, kar pomeni, da je bil socialni in razvojni vidik cilja dosežen, čeprav ekonomski kazalnik ni bil v celoti realiziran.</p>	
<p>Na podlagi ugotovitev bomo v prihodnje prilagajali prodajne strategije glede na posamezni prodajni kanal (Skrbovin'ca / Sv. Donat), okrepili ciljno usmerjene promocijske aktivnosti, zlasti na prodajnih mestih z nižjo realizacijo, sistematično uvedli analizo prodajnih artiklov (kaj, kdaj in kje se prodaja), okrepili zgodnje načrtovanje sezonskih kampanj, še bolj poudarili zgodbo izdelkov in vlogo uporabnikov pri njihovem nastajanju ter ohranili redne četrletne evalvacije z jasnimi korektivnimi ukrepi. Cilj bomo v prihodnje nadgrajevali tako, da bo poleg rasti prihodkov še bolj poudarjena trajnostna, stabilna in uporabniku prijazna tržna dejavnost, skladna z zmožnostmi uporabnikov in vrednotami zavoda.</p>	


Cilj 14: Razširitev kooperantskega dela

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo povečali število aktivnih projektov z obstoječimi kooperanti za 5 %, dodali vsaj dva nova kooperanta ter zmanjšali terjatve do kooperantov za 15 %, pri čemer bomo ohranili sodelovanje z obstoječimi partnerji, mrežili z institucijami za nova sodelovanja, optimizirali koordinacijo med delavnicami in izboljšali sistem kakovosti storitev, z rednimi polletnimi evalvacijami napredka, s ciljem vključevanja uporabnikov v smiselne delovne naloge ter spodbujanja socialne vključenosti in pravičnega nagrajevanja.</p>
---	--

z nami do polnega življenja!

<p>Ciljna vrednost: aktivni projekti z obstoječimi kooperanti +5 %; dodati ≥ 2 nova kooperanta; zmanjšati terjatve -15 %; polletne evalvacije; do decembra 2025.</p>	<p>V letu 2025 je bilo kooperantsko delo količinsko in vsebinsko obsežnejše kot v letu 2024, organizirano postopno z razširjanjem obsega dela ter razpršeno med več kooperantov, kar je zmanjšalo odvisnost od posameznih naročnikov. Finančni kazalniki potrjujejo doseg cilja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizirani promet 2024: 60.920,38 €, • realizirani promet 2025: 65.285,35 €, • absolutno povečanje: +4.364,97 €, • relativna rast: +7,17 %. <p>Rast ni bila posledica enkratnih naročil, temveč večje kontinuitete naročil pri obstoječih kooperantih, vključevanja dodatnih poslovnih partnerjev, boljše organizacije dela in mentorsko podprte vključenosti uporabnikov. Poseben poudarek smo namenili izboru del, ki so vsebinsko prilagojena zmožnostim uporabnikov ter omogočajo postopno nadgrajevanje delovnih spretnosti, odgovornosti in delovnih navad.</p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost povečanja obsega kooperantskega dela presežena (7,17 % namesto načrtovanih 5 %), povečalo se je število aktivnih kooperantov, kar zmanjšuje poslovna tveganja in omogoča bolj enakomerno razporejanje delovnih nalog. Rast je bila dosežena strokovno utemeljeno in vzdržno, brez preobremenjevanja uporabnikov ali zaposlenih. Hkrati ugotavljamo, da so obstoječe organizacijske, kadrovske in strokovne kapacitete v veliki meri izkoriščene, zato nadaljnje kvantitativno povečevanje obsega dela brez tveganja za kakovost strokovnega dela ni smiselno. Cilj je bil dosežen uravnoteženo, ob ohranjanju kakovosti, varnosti in strokovnih standardov.</p>	
<p>Na podlagi ugotovitev bomo v prihodnje ohranjali dosežen obseg kooperantskega dela brez ambicije po hitri kvantitativni rasti, se osredotočili na stabilnost sodelovanj in dolgoročne partnerske odnose, nadalje razvijali kakovostno razporejanje delovnih nalog glede na zmožnosti uporabnikov, redno spremljali učinke kooperantskega dela na razvoj delovnih kompetenc uporabnikov, okrepili kakovostno mentorsko podporo namesto povečevanja obsega ter ohranili redne evalvacije kot orodje za pravočasno zaznavanje tveganj. V ospredju ostaja načelo, da kooperantsko delo služi predvsem socialni vključenosti, zaposlitveni rehabilitaciji in osebnemu razvoju uporabnikov ob hkratni ekonomski vzdržnosti.</p>	

Cilj 15: Povečanje števila uporabnikov v integrirani zaposlitvi


 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo povečali število uporabnikov v integrirani zaposlitvi za 5 % v primerjavi z letom 2024, vključili vsaj dva nova uporabnika ter vzpostavili eno novo partnerstvo z delodajalcem, pri čemer bomo zagotovili strokovno podporo uporabnikom (svetovanje, usmerjanje) in tesno sodelovali z delodajalci prek rednih obiskov in pogovorov, z vmesnimi pregledi napredka na četrtletni ravni, s ciljem širšega vključevanja uporabnikov v delovno okolje in krepitve njihovih zaposlitvenih možnosti.</p>
<p>Ciljna vrednost: število uporabnikov v integrirani zaposlitvi +5 % (vs. 2024) + vzpostaviti 1 novo partnerstvo z delodajalcem; četrtletni pregledi; do decembra 2025.</p>	<p>V letu 2025 smo intenzivno razvijali in krepili integrirano zaposlitev. V začetku leta smo v program vključili tri nove uporabnike, ohranili vsa obstoječa delovna mesta ter vzpostavili novo partnerstvo z delodajalcem Šport Ljubljana, kjer uporabniki sodelujejo pri urejanju smučišč v Tivoliju. Strokovni delavec je uporabnikom zagotavljal stalno individualno strokovno podporo (svetovanje, usmerjanje, podpora pri reševanju delovnih in osebnih izzivov). Okrepili smo sodelovanje z delodajalci z rednimi obiski in sprotnim reševanjem situacij na delovnem mestu. Integrirano zaposlitev smo razvijali tako, da smo upoštevali zmožnosti, interese in tempo posameznega uporabnika ter omogočali stabilno vključevanje v delovno okolje.</p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bil cilj v celoti dosežen in presežen, saj smo vključili več uporabnikov, kot je bilo načrtovano, vzpostavili novo partnersko organizacijo, kar potrjuje aktivno širjenje mreže delodajalcev, zagotovili visoko raven strokovne podpore, ki se je pozitivno odrazila v stabilnosti vključitev ter zadovoljstvu uporabnikov in delodajalcev, ter da je integrirana zaposlitev</p>	

3 nami do polnega življenja!


prispevala h krepitvi socialne vključenosti, delovnih navad in samostojnosti uporabnikov. Ugotavljamo, da je bila rast realna, strokovno utemeljena in vzdržna, brez negativnih učinkov na kakovost podpore.

Na podlagi evalvacije bomo še naprej aktivno iskali nove delodajalce in priložnosti za raznolike oblike integrirane zaposlitve, krepili individualni pristop k uporabnikom, zlasti pri soočanju s čustvenimi stiskami, konfliktnimi situacijami in spremembami v delovnem okolju, ohranjali redno strokovno podporo na delovnem mestu ter poudarek usmerili predvsem v stabilnost vključitev in kakovost sodelovanja, ne v nekontrolirano kvantitativno širitev. Sistematično bomo spremljali dolgoročne učinke integrirane zaposlitve na samostojnost, socialno vključenost in kakovost življenja uporabnikov.

Cilj 16: Sklenitev dogovorov o prevozih z vsemi uporabniki

 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do konca marca 2025 bomo sklenili 100 % dogovorov o prevozih z vsemi vključenimi uporabniki v skladu s poslovnikom o izvajanju prevozov, pri čemer bomo organizirali sestanke z uporabniki in njihovimi zakonitimi zastopniki za pojasnitev vsebine in pomena dogovorov, s ciljem izboljšati organizacijo prevozov, povečati logistično učinkovitost ter okrepiti vključenost uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: 100 % sklenjenih dogovorov o prevozih do konca marca 2025.</p>	<p><i>V fazi izvajanja smo se v začetku leta 2025 soočili z resnimi operativnimi omejitvami, ki so bistveno vplivale na izvedbo načrtovanih aktivnosti. Ključna težava je bila nejasnost in nestabilnost podatkov o dejanskih časih prihodov voznikov po uporabnike, kar je onemogočalo pripravo jasnih, zanesljivih in za uporabnike razumljivih dogovorov. Zaradi teh nejasnosti nismo mogli zagotoviti ustreznih pojasnil uporabnikom in zakonitim zastopnikom, saj bi dogovori temeljili na informacijah, ki v praksi niso bile stabilne ali preverljive. Posledično v letu 2025 nismo sklenili nobenega dogovora o prevozih, saj bi to pomenilo tveganje za neskladja med dogovorjenim in dejansko izvedbo.</i></p>
<p>V fazi preverjanja ugotavljamo, da cilj ni bil dosežen, saj delež sklenjenih dogovorov o prevozih do konca marca 2025 znaša 0 % namesto načrtovanih 100 %. Kljub temu rezultati ankete o zadovoljstvu uporabnikov na področju prihoda in prevoza na delo kažejo relativno visoko raven zadovoljstva. Povprečna ocena zadovoljstva je leta 2023 znašala 2,94, leta 2024 2,98, leta 2025 pa ponovno 2,94. V primerjavi z letom 2024 je zaznan upad za 0,04 točke, kar potrjuje, da področje prevozov ostaja občutljivo in da neurejeni procesi vplivajo na zaznavo kakovosti storitve, čeprav osnovno izvajanje prevozov ni bilo prekinjeno.</p>	
<p>Na podlagi ugotovitev ocenjujemo, da je bil cilj za leto 2025 časovno in vsebinsko preuranjen, saj temeljni pogoji za njegovo izvedbo niso bili izpolnjeni. V naslednjem PDCA ciklu bomo najprej usmerili aktivnosti v standardizacijo in stabilizacijo organizacije prevozov, zlasti v jasno opredelitev časovnic prihodov in odhodov voznikov ter vzpostavitev zanesljivega sistema obveščanja. Šele po vzpostavitvi preglednega in stabilnega operativnega modela bomo ponovno pristopili k sklepanju dogovorov z uporabniki in njihovimi zakonitimi zastopniki. Cilj bomo vsebinsko nadgradili oziroma fazno razdelili, pri čemer bo prva faza usmerjena v ureditev procesov, druga pa v formalizacijo dogovorov. Takšen pristop bo omogočil realno, strokovno in za uporabnike razumljivo ureditev področja prevozov v prihodnjem obdobju.</p>	

Cilj 17: Zaposlitev dodatnih voznikov za prevoze

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do konca februarja 2025 bomo zaposlili dva nova voznika za prevoze uporabnikov, z izvedbo razpisa za delovni mesti in izborom ustreznih kandidatov, s ciljem izboljšati kakovost prevozov in povečati učinkovitost logistike.</p>
<p>Ciljna vrednost: zaključiti zaposlitveni postopek do konca februarja 2025 (zaposliti 2 voznika).</p>	<p><i>Cilj zaposlitve dodatnih voznikov za prevoze uporabnikov je bil v letu 2025 v celoti dosežen. V februarju in marcu sta bila zaposlena dva dodatna sodelavca, kar je izboljšalo organizacijo prevozov in povečalo učinkovitost izvajanja storitve VVZPP.</i></p>
<p>Cilj je bil realno zastavljen in uspešno izveden v kratkem časovnem okviru ter skladen z dejanskimi potrebami organizacije. Doseženi učinki so večja razpoložljivost kadra za prevoze, boljša logistična</p>	

3 nami do polnega življenja!

podpora uporabnikom ter večja zanesljivost in kakovost izvajanja storitve VVZPP.

V prihodnje bomo redno spremljali obremenjenost in razpoložljivost voznikov, da bomo pravočasno zaznali potrebe po dodatnih kadrovskih okrepitvah. Nadaljevali bomo z optimizacijo organizacije prevozov z boljšim usklajevanjem urnikov, relacij in potreb uporabnikov. Okrepili bomo sodelovanje med službami (VVZPP, institucionalno varstvo, kadrovska služba), da bomo zagotovili pravočasno prilagajanje logistike spremembam v programih. Po potrebi bomo prilagodili sistem nadomeščanj ob odsotnostih, da bomo ohranili kontinuiteto in zanesljivost prevozov. Dosežene izboljšave bomo ohranili kot standard delovanja, saj neposredno prispevajo h kakovosti storitve in zadovoljstvu uporabnikov.

Cilj 18: Strokovno izobraževanje sodelavcev



Cilj dosežen

Do decembra 2025 bomo izvedli najmanj dve strokovni izobraževanji letno za nove sodelavce ter dosegli 80 % udeležbo zaposlenih na dodatnih izobraževalnih aktivnostih, pri čemer bomo zagotovili sredstva za izobraževanja in prilagodili vsebine potrebam novih zaposlenih in celotnega kolektiva, s ciljem dviga strokovnosti, izboljšanja kakovosti dela in podpore poslanstvu organizacije.

Ciljna vrednost: izvesti ≥ 2 izobraževanji letno za nove zaposlene + doseči 80 % udeležbo sodelavcev na dodatnih izobraževanjih; izvedbi do junija in decembra 2025.

V letu 2025 smo cilj izvajali celostno in razpršeno skozi vse leto z vključevanjem različnih oblik učenja: strokovna izobraževanja (notranja in zunanja), redna mesečna supervizija (varuhinje, strokovni delavci, vodje enot), tematska izobraževanja s področij reševanja konfliktov in komunikacije, duševnega zdravja in čustvene obremenitve, varnosti in zdravja pri delu (evakuacija, požarna varnost, temeljni postopki oživiljanja), vodenja in mentorskih veščin, e-izobraževanja (Smart Arena), specializirana izobraževanja (E-qalin, moderatorstvo, SZS, HACCP), udeležba na strokovnih dogodkih in dnevih zdravja. Izobraževanja so bila prilagojena različnim ciljnim skupinam (novozaposleni, varuhi, strokovni delavci, vodje enot) in izvedena v sodelovanju z zunanjimi izvajalci ter internimi strokovnjaki.

Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost presežena – izvedenih je bilo več kot dve strokovni izobraževanji, udeležba zaposlenih je presegla načrtovanih 80 %, nekateri zaposleni so sodelovali na več izobraževanjih, pridobljeno znanje pa se je neposredno odražalo v praksi, zlasti v večji strokovni samozavesti zaposlenih, boljši obravnavi zahtevnih situacij z uporabniki, večji usklajenosti timskega dela ter večji varnosti zaposlenih in uporabnikov. Izobraževanja so bila vsebinsko ustrezna, pravočasna in skladna z dejanskimi potrebami zavoda v letu obsežnih sistemskih in organizacijskih sprememb.

Na podlagi izvedbe in evalvacije bomo ohranili letni sistem načrtovanja izobraževanj, povezan s potrebami zaposlenih in prioritetami zavoda, še okrepili kombinacijo strokovnih in podpornih vsebin (duševno zdravje, obvladovanje stresa, komunikacija), sistematično povezovali izobraževanja z ugotovitvami iz supervizij, zaznamimi tveganji pri delu ter razvojnimi cilji posameznih enot, spodbujali prenos znanja v prakso (deljenje vsebin znotraj timov) ter v prihodnje več pozornosti namenili usposabljanjem za nove sodelavce v začetnem obdobju zaposlitve.

Cilj 19: Redne letne evalvacije z uporabniki storitve (SVI) in njihovimi svojci



Cilj dosežen

Do decembra 2025 bomo izvedli letno evalvacijo osebnega načrta z vsemi 16 uporabniki storitve in njihovimi svojci ali bližnjimi, z zapisom doseženih rezultatov in oblikovanjem novih osebnih ciljev, pri čemer bomo koordinirali obiske na domu, sodelovali s svojci ter prilagodili pristop vsakemu posamezniku, s ciljem izboljšanja kakovosti storitev in prilagajanja potrebam ter zmožnostim uporabnikov.


Ciljna vrednost: do decembra 2025 opraviti evalvacije z vsemi 16 uporabniki.

Cilj rednih letnih evalvacij z uporabniki storitve SVI in njihovimi svojci je bil v letu 2025 v celoti dosežen. Evalvacije so bile izvedene z vsemi 16 uporabniki ob aktivnem sodelovanju svojcev, pri čemer so bili zapisani doseženi rezultati in oblikovani novi osebni cilji za prihodnje obdobje, kar pomembno prispeva h kakovosti storitev ter zadovoljstvu


3 nami do polnega življenja!

	<i>uporabnikov in njihovih bližnjih.</i>
<p>Cilj je bil realno in jasno zastavljen, v celoti dosežen v predvidenem roku ter izveden skladno z načeli individualizacije, sodelovanja in opolnomočenja.</p> <p>Posebna dodana vrednost je aktivna vključenost svojcev, izvajanje evalvacij v okolju, ki je za uporabnika najbolj ustrezno, neposreden vpliv na kakovost življenja uporabnikov ter razbremenitev svojcev.</p> <p>Cilj je izrazito skladen z vrednotami zavoda (spoštovanje, sodelovanje, profesionalnost) in z logiko E-Qalin (uporabnik v središču).</p>	
<p>Tudi v prihodnje bomo redno izvajali letne evalvacije osebnih načrtov z vsemi uporabniki storitve SVI in njihovimi svojci kot standard kakovostne obravnave. Nadaljevali bomo z aktivnim vključevanjem svojcev, saj se je izkazalo, da njihovo sodelovanje pomembno prispeva k boljšemu razumevanju potreb uporabnikov in večjemu zadovoljstvu vseh vključenih. Evalvacijske ugotovitve bomo dosledno uporabljali kot izhodišče za oblikovanje osebnih ciljev za naslednje obdobje ter prilagajanje načinov podpore. Ohranili bomo izvajanje evalvacij v uporabniku prilagojenem okolju (na domu ali v zavodu), kjer se uporabniki počutijo varno in sproščeno. Pridobljene povratne informacije bomo sistematično vključevali v načrtovanje storitev, s čimer bomo krepili individualizacijo, opolnomočenje uporabnikov in kakovost storitev.</p>	

Cilj 20: Organizacija rednih usposabljanj in mentorskih srečanj za podporne osebe

	<p>Do decembra 2025 bomo izvedli vsaj dve usposabljanji in pet mentorskih srečanj za podporne osebe, pri čemer bomo pripravili program usposabljanj z vključitvijo izkušenih mentorjev in strokovnjakov ter zagotovili potrebne vire za izvedbo, s ciljem izboljšati strokovnost podpornih oseb in kakovost obravnave ter zadovoljstvo uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: izvesti ≥ 2 usposabljanji in 5 mentorskih srečanj do decembra 2025.</p>	<p><i>Cilj organizacije rednih usposabljanj in mentorskih srečanj za podporne osebe je bil v letu 2025 v veliki meri dosežen. Izvedeni sta bili dve vsebinsko bogati usposabljanji, mentorska srečanja pa so bila zaradi organizacijskih omejitev delno izvedena individualno, pri čemer je bil strokovni namen cilja v celoti ohranjen.</i></p>
<p>Cilj je bil v veliki meri vsebinsko dosežen, izveden fleksibilno ter prilagojen uporabnikom in podpornim osebam. Odstopanje ni posledica pomanjkanja aktivnosti ali interesa, temveč organizacijskih in časovnih omejitev podpornih oseb. Individualna mentorska srečanja so ohranila strokovni namen cilja ter omogočila poglobljeno obravnavo posameznih situacij.</p> <p>V prihodnjem obdobju bomo še bolj sistematično načrtovali mentorska srečanja z vnaprej določenimi termini in vsebinskimi poudarki, da bo omogočena večja udeležba podpornih oseb. Ohranili bomo kombinacijo skupinskih in individualnih oblik mentorstva, saj se je individualni pristop izkazal za učinkovitega pri obravnavi zahtevnejših in specifičnih situacij. Vzpostavili bomo letni mentorski načrt, ki bo jasno opredelil cilje, vsebine in pričakovane učinke usposabljanj ter mentorstva. Okrepili bomo vključevanje izkušenih mentorjev in strokovnjakov, zlasti pri uvajanju novih podpornih oseb in obravnavi kompleksnejših primerov uporabnikov. Pridobljene izkušnje in povratne informacije bomo uporabili za nadaljnje izboljševanje kakovosti podpore, s čimer bomo dolgoročno krepili strokovnost podpornih oseb in zadovoljstvo uporabnikov.</p>	


Cilj 21: Večja prepoznavnost in promocija storitev SVI v lokalnem okolju

	<p>Do konca leta 2025 bomo objavili 12 prispevkov o storitvah SVI na socialnih omrežjih ter izvedli predstavitve na vsaj treh fakultetah v ljubljanski regiji (Fakulteta za socialno delo, Pedagoška fakulteta, Zdravstvena fakulteta), pri čemer bomo sodelovali s fakultetami in uporabili obstoječe promocijske materiale, s ciljem povečanja prepoznavnosti storitev in olajšanja pridobivanja podpornih oseb ter vključevanja uporabnikov v lokalno okolje.</p>
<p>Ciljna vrednost: objaviti 12 prispevkov na FB + predstavitve na ≥ 3 fakultetah.</p>	<p><i>Cilj večje prepoznavnosti in promocije storitve SVI v lokalnem okolju je bil v letu 2025 delno dosežen. Izvedene so bile ciljno usmerjene predstavitve na Pedagoški fakulteti ter promocija storitve med študenti različnih strokovnih smeri, objavljena pa sta bila tudi dva prispevka na socialnih</i></p>


z nami do polnega življenja!

	omrežjih. Aktivnosti se bodo nadaljevale v prihodnjem obdobju.
Cilj je bil vsebinsko ustrezen in pomemben za razvoj storitve SVI, delno dosežen, predvsem na neposredni, osebni ravni promocije. Pozitivni učinki: kakovostna predstavitev storitve bodočim strokovnim kadrom, večje razumevanje vloge podporne osebe, potencial za dolgoročno pridobivanje novih podpornih oseb. Odstopanja: manjša aktivnost na socialnih omrežjih, omejeno število formalnih predstavitev na fakultetah; razlogi so predvsem časovne in kadrovske omejitve ter osredotočenost na neposredno delo z uporabniki.	
V prihodnjem obdobju bomo sistematičneje načrtovali digitalno promocijo storitve SVI z letnim ali mesečnim načrtom objav na družbenih omrežjih. Okrepili bomo sodelovanje s fakultetami, predvsem z organizacijo vnaprej dogovorjenih predstavitev storitve SVI za študente relevantnih študijskih programov. Promocijske aktivnosti bomo povezovali z drugimi dogodki in aktivnostmi zavoda, kot so dnevi odprtih vrat, študentske prakse in usposabljanja podpornih oseb.	

Cilj 22: Ohranjanje veščin in socialnih spretnosti uporabnikov

 Cilj dosežen	<p>Do konca leta 2025 bo vsak uporabnik v okviru individualnega načrta dosegel vsaj eno novo spretnost, pri čemer bodo uporabniki znotraj gospodinjskih enot ohranjali in razvijali veščine za čim bolj samostojno življenje, z aktivnim vključevanjem zaposlenih in prilagoditvijo individualnih načrtov, s ciljem podpore samostojnosti in boljše vključenosti uporabnikov v manjše bivalne skupnosti.</p>
<p>Ciljna vrednost: vsak uporabnik doseže ≥ 1 novo spretnost do konca 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo cilj izvajali kontinuirano skozi vsakodnevno delo v gospodinjskih, bivalnih in delovnih enotah. Zaposleni so skozi vse leto načrtno vključevali uporabnike v aktivnosti, pri katerih so ti usvajali nove veščine (npr. priprava hrane, skrb za osebne in skupne prostore, osnovno načrtovanje samostojnosti, prilagajali aktivnosti zmoglostim posameznega uporabnika, postopno zmanjševali podporo, spremljali napredek uporabnikov v okviru individualnih načrtov ter spodbujali samostojno izvajanje nalog in socialno interakcijo v skupini. Dejavnosti so bile vključene v vsakdan uporabnikov in niso bile ločene kot dodatne obremenitve, temveč kot del običajnega življenjskega ritma.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost dosežena, saj je vsak uporabnik v letu 2025 dosegel vsaj eno novo spretnost ali nadgradil obstoječo. Pri uporabnikih smo zaznali večjo samostojnost pri vsakodnevnih opravilih, večjo samozavest pri izvajanju nalog, izboljšane socialne spretnosti in večjo vključenost v skupinsko življenje. Zaposleni so cilj uresničevali sistematično in individualizirano, skladno z zmoglostmi in potrebami posameznika. Cilj ni bil dosežen rutinsko, temveč kakovostno in vsebinsko smiselno.</p> <p>Na podlagi izvedbe in evalvacije bomo še naprej načrtno vključevali učenje veščin v vsakodnevne aktivnosti, ne kot ločene programe, v individualnih načrtih jasneje opredeljevali cilje samostojnosti in socialnih spretnosti, dodatno spodbujali postopno zmanjševanje podpore, kjer je to varno in smiselno, okrepili izmenjavo dobrih praks med enotami ter nadalje razvijali aktivnosti, ki omogočajo večjo vključenost uporabnikov v manjše bivalne skupnosti.</p>	


Cilj 23: Preselitev uporabnikov iz Zavoda v Šiški v novo hišo »Dvojček«

 Cilj ni dosežen	<p>Do decembra 2025 bomo pripravili vso potrebno dokumentacijo, pridobili soglasje MSP ter našli ustrezno nepremičnino ali investitorja za preselitev uporabnikov iz zavoda v Šiški v novo hišo »Dvojček«, z aktivnim sodelovanjem z MSP, lokalnimi oblastmi in potencialnimi investitorji, s ciljem izboljšanja kakovosti bivanja uporabnikov, deinstitucionalizacije in učinkovitejšega zagotavljanja storitev, pri čemer bo selitev načrtovana za leto 2026.</p>
<p>Ciljna vrednost: do decembra 2025: pripravljena vsa dokumentacija + soglasje MSP + opredeljena nepremičnina ali investitor (selitev</p>	<p><i>Cilj preselitve uporabnikov iz Zavoda v Šiški v novo hišo »Dvojček« v letu 2025 ni bil realiziran v načrtovanem obsegu. V letu 2025 so bili izvedeni uvodni usklajevalni koraki s pristojnim ministrstvom in dogovorjeni nadaljnji</i></p>


z nami do polnega življenja!

planirana 2026).	<i>postopki, medtem ko nakup nepremičnine in priprava celotne dokumentacije nista bila predvidena za to leto, zato se cilj prenaša v naslednje plansko obdobje.</i>
Cilj je bil strateško pomemben, vendar časovno preambiciozno zastavljen glede na odvisnost od odločitev MSP, investicijskih postopkov in nepremičninskega trga. V letu 2025 so bili kljub temu doseženi pomembni predpogoji (dialog z ministrstvom, skupno razumevanje smeri), ki predstavljajo osnovo za nadaljevanje.	
Glede na stališče in usmeritve MSP cilj preselitve uporabnikov v novo hišo »Dvojček« v naslednjem planskem obdobju ne bo nadaljevan.	
V letu 2025 smo izvedli uvodne usklajevalne aktivnosti in pridobili pomembne informacije o omejitvah in pogojih, ki pa ne omogočajo nadaljevanja projekta v predvidenem obsegu.	
Na podlagi strokovne presoje in v sodelovanju z MSP bomo cilj zaključili kot nerealiziran razvojni namen, brez prenosa v letni ali srednjeročni načrt.	
V prihodnje bomo razvoj bivalnih kapacitet usmerjali v druge, s strani MSP podprte oblike, skladne z nacionalnimi usmeritvami in dejanskimi možnostmi financiranja.	
Tudi v nadaljevanju bomo pri razvoju storitev izhajali iz koristi za uporabnike, realnih institucionalnih okvirjev ter odgovornega in postopnega načrtovanja, brez prevzemanja obveznosti, ki niso podprte s strani ustanovitelja.	

Cilj 24: Ureditev sobe za sproščanje in pomirjanje

 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do oktobra 2025 bomo uredili sobo za sproščanje, opremljeno s svetlobnimi in zvočnimi elementi ter udobnim pohištvo, da uporabnikom omogočimo umik in sprostitev v trenutkih stiske, pri čemer bomo sodelovali s strokovnimi delavci pri načrtovanju in pridobili finančna sredstva za nakup opreme, s ciljem izboljšanja dobrega počutja uporabnikov, obvladovanja stisk ter večje kakovosti njihovega bivanja.</p>
<p>Ciljna vrednost: sobo popolnoma opremiti in pripraviti za uporabo do oktobra 2025.</p>	<p><i>Cilj ureditve sobe za sproščanje in pomirjanje v letu 2025 ni bil realiziran zaradi pomanjkanja razpoložljivih prostorov v Zavodu v Šiški. Vse proste sobe so bile namenjene začasnim namestitvam uporabnikov z večjimi zdravstvenimi in oskrbovalnimi potrebami, zato se cilj prenaša v naslednje obdobje oziroma bo preoblikovan glede na razpoložljive prostorske možnosti.</i></p>
<p>Cilj je bil vsebinsko ustrezen in skladen s poslanstvom (dobro počutje uporabnikov), vendar prostorsko neizvedljiv v letu 2025.</p> <p>Odstopanje: ni posledica neaktivnosti ali pomanjkanja načrtovanja, temveč prioritete zagotovitve osnovnih bivalnih in zdravstvenih potreb uporabnikov, kar je v skladu z vrednoto varnosti.</p> <p>V naslednjem obdobju bomo cilj ponovno strokovno ovrednotili glede na razpoložljive prostorske kapacitete Zavoda v Šiški in dejanske potrebe uporabnikov. Zaradi trajne zasedenosti prostih prostorov z začasnimi namestitvami uporabnikov z večjimi zdravstvenimi in oskrbovalnimi potrebami bomo cilj preoblikovali v alternativne, prostorsko manj zahtevne oblike zagotavljanja sprostitve in pomirjanja, na primer prilagodljive sprostitevne kotičke ali mobilne senzorične elemente. Ob morebitni sprostitvi ali pridobitvi dodatnih prostorov bomo cilj ponovno aktivirali v prilagojenem obsegu, z realno časovnico in jasno opredeljenimi fazami izvedbe. Pri nadaljnjem načrtovanju bomo še naprej dajali prednost zagotavljanju osnovnih bivalnih, zdravstvenih in varnostnih potreb uporabnikov, skladno s poslanstvom zavoda in vrednoto varnosti. Cilj bomo spremljali kot pogojni razvojni cilj, vezan na konkretne prostorske in organizacijske možnosti zavoda.</p>	


Cilj 25: Spodbujanje zdravega življenjskega sloga uporabnikov

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>V letu 2025 bo vsak uporabnik sodeloval vsaj v eni dejavnosti na teden, pri čemer bomo izvajali tedenske športne in ustvarjalne aktivnosti ter kuharske delavnice za spodbujanje zdravega življenjskega sloga, z vključevanjem zaposlenih, zunanjih strokovnjakov in obstoječih virov za organizacijo aktivnosti, s ciljem krepitve fizičnega in psihičnega zdravja, socialne povezanosti ter veččin priprave zdravih jedi.</p>
<p>Ciljna vrednost: vsak uporabnik v 2025 sodeluje vsaj v 1 dejavnosti na teden.</p>	<p><i>Vsi uporabniki se na različne načine vključujejo v organizirane tedenske dejavnosti za spodbujanje zdravega življenjskega sloga, bodisi v obliki športnih dejavnosti ali</i></p>


3 nami do polnega življenja!

	<i>priprave zdravih jedi.</i>
Cilj je bil jasno definiran, realno zastavljen in dosledno izvajan v praksi. Aktivnosti so neposredno prispevale k izboljšanju fizičnega in psihičnega zdravja uporabnikov, večji socialni povezanosti ter razvoju vsakodnevnih življenjskih veščin, zlasti pri pripravi hrane.	
Tudi v prihodnje bomo ohranjali in nadgrajevali redno izvajanje tedenskih športnih, ustvarjalnih in kuharskih aktivnosti, saj so se izkazale za učinkovite in dobro sprejete med uporabniki. Aktivnosti bomo še bolj prilagajali individualnim zmožnostim in interesom uporabnikov z namenom dolgoročne motivacije in trajnejših pozitivnih vedenjskih sprememb. Okrepili bomo povezovanje zdravega življenjskega sloga z vsakodnevnimi rutinami v bivalnih in delovnih okoljih (npr. načrtovanje obrokov, gibanje v naravi, skrb za zdravje). Nadaljevali bomo z vključevanjem zunanjih strokovnjakov in lokalnih virov, kjer to predstavlja dodatno vsebinsko vrednost. Pridobljene izkušnje bomo uporabili kot izhodišče za razvoj novih programov promocije zdravja, ki bodo sistematično vključeni v letne načrte dela.	

Cilj 26: Izvedba kolesarskih izletov

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo organizirali vsaj tri kolesarske izlete za uporabnike, prilagojene njihovim sposobnostim, da ohranijo in nadgradijo svoje znanje ter pridobijo praktične izkušnje, pri čemer bomo izvedbo omogočili z mentorstvom zaposlenih in skrbno prilagoditvijo tras sposobnostim udeležencev, ter po vsakem izletu spremljali udeležbo in pridobili povratne informacije uporabnikov, s ciljem spodbujanja fizične aktivnosti, družabnosti in krepitev samozavesti.</p>
<p>Ciljna vrednost: izvesti 3 izlete do decembra 2025 + spremljati udeležbo in zbrati povratne informacije po vsakem izletu.</p>	<p><i>Uporabniki, večši varne vožnje s kolesom, so letos že izvedli več kolesarskih izletov; v drugi polovici leta pa je načrtovan tudi krajši izlet za tiste, ki bi se morda ponovno samostojno podali na kolesarsko pot, če bomo presodili, da je to varno.</i></p>
<p>Cilj je bil realno zastavljen, varno in odgovorno izveden ter nadgrajen z elementi samostojnosti uporabnikov, kar presega osnovni namen cilja. Doseženi so bili tudi kakovostni učinki: krepitev samozavesti, razvoj praktičnih veščin, večja družabnost in telesna aktivnost.</p>	
<p>Tudi v prihodnje bomo ohranjali in nadgrajevali kolesarske izlete kot redno obliko gibalne aktivnosti, saj so se izkazali za varne, motivacijske in razvojno naravnane. Izlete bomo še naprej prilagajali individualnim sposobnostim uporabnikov z jasnimi varnostnimi kriteriji in strokovno presojo glede stopnje samostojnosti posameznikov. Spodbujali bomo postopno večjo samostojnost uporabnikov pri načrtovanju in izvedbi krajših kolesarskih poti, kjer bo to strokovno utemeljeno in varno. Nadaljevali bomo z evidentiranjem udeležbe in zbiranjem povratnih informacij, ki jih bomo uporabljali za sprotne prilagajanje vsebin in zahtevnosti izletov. Dosežene dobre prakse bomo vključili v redne programe spodbujanja zdravega življenjskega sloga z namenom dolgoročne krepitev telesne aktivnosti, samozavesti in socialne vključenosti uporabnikov.</p>	


Cilj 27: Priprava nove kuharske knjižice

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do septembra 2025 bomo pripravili kuharsko knjižico z vsaj 15 recepti v lahko berljivi obliki, pri čemer bomo v proces priprave vključili zaposlene in uporabnike, s ciljem spodbujanja samostojnosti, praktičnih veščin in kreativnosti uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: kuharska knjižica ≥ 15 receptov; zaključiti pripravo in tisk do septembra 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo izvedli osrednji del cilja. Gospodinja je skupaj z uporabniki pripravila jedro kuharske knjižice. Uporabniki so sodelovali pri izboru receptov, pripravi jedi, fotografiranju postopkov in oblikovanju receptov v lahko berljivi obliki. Nastal je nabor receptov, ki odraža praktične vsakdanje jedi, uporabniško razumljivost in aktivno vlogo uporabnikov v procesu. Vsebina kuharske knjižice je bila v letu 2025 v celoti pripravljena.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da sta bila vsebinski in strokovni del cilja dosežena, uporabniki so bili v proces vključeni aktivno in smiselno. Cilj ni bil v celoti realiziran v načrtovanem obsegu, saj tisk in predstavitev knjižice v letu 2025 nista bila izvedena; odstopanje je časovne narave in ni posledica pomanjkanja aktivnosti ali neustrezne izvedbe. Jedro cilja (krepitev praktičnih veščin, samostojnosti in sodelovanja uporabnikov) je bilo v praksi doseženo.</p>	


z nami do polnega življenja!

V naslednjem obdobju bomo zagotovili tisk kuharske knjižice, pripravili javno predstavitev knjižice, razmislili o njeni uporabi kot učnem pripomočku v nadaljnjih programih ter o možnostih razširitve ali ponovitve projekta z dodatnimi vsebinami.


Cilj 28: Izvajanje Tončkine bralne značke

	<p>Do decembra 2025 bomo nadaljevali projekt Tončkine bralne značke, kjer bo 6 uporabnikov opravilo individualno bralno značko, ena skupina pa skupinsko bralno značko, pri čemer bomo s podporo zaposlenih, obiski knjižnic in skupinskimi razpravami o prebranem spodbujali bralne navade, kritično razmišljanje, socialno interakcijo ter dostopnost do literature v lahko berljivi obliki.</p>
<p>Ciljna vrednost: do konca 2025 vsak uporabnik prebere 1 pesem + 2 prozni deli ali poučno literaturo in zapiše/deli misli o prebranem (v okviru projekta bralne značke).</p>	<p><i>Ob dnevu lahkega branja so uporabniki, ki aktivno berejo knjige za sodelovanje, že prejeli priznanja, kar jim predstavlja veliko motivacijo za nadaljnje sodelovanje v bralni znački in ohranjanje bralnih navad.</i></p>
<p>Cilj je bil jasno opredeljen, realno in smiselno zastavljen glede na zmožnosti uporabnikov ter uspešno izveden v praksi.</p>	
<p>Posebna dodana vrednost: javno priznanje uporabnikom, krepitev motivacije, spodbujanje bralnih navad, kritičnega razmišljanja in socialne interakcije.</p>	
<p>Projekt Tončkine bralne značke bomo ohranili kot stalno in prepoznavno letno aktivnost, saj se je izkazal za učinkovitega pri spodbujanju bralnih navad in motivacije uporabnikov. Nadaljevali bomo z javnim priznavanjem dosežkov, ker to pomembno pozitivno vpliva na samozavest, vztrajnost in občutek vrednosti uporabnikov. Bralne vsebine bomo še naprej prilagajali individualnim zmožnostim in interesom, zlasti z uporabo lahkega branja in raznolikih literarnih oblik. Okrepili bomo povezovanje projekta z drugimi dejavnostmi (npr. obiski knjižnic, kulturni dogodki, skupinske razprave), da dodatno spodbujamo socialno interakcijo in kritično razmišljanje. Pridobljene izkušnje bomo uporabili za postopno širitev projekta, bodisi z vključevanjem več uporabnikov bodisi z razvojem novih, tematsko usmerjenih bralnih pobud.</p>	


Cilj 29: Obisk ambasadorja lahkega branja – g. Bakovića

	<p>Do konca pomladi 2025 bomo organizirali enkratni dogodek na terapevtskem vrtu z ambasadorjem lahkega branja, g. Bakovićem, ki bo bral poezijo ali prozo uporabnikom, pri čemer bomo uskladili termin, pripravili prostor in program dogodka, z udeležbo najmanj 15 uporabnikov in zaposlenih ter pridobili povratne informacije o dogodku, s ciljem spodbujanja bralnih navad, kulturnega doživetja in dostopnosti lahkega branja za uporabnike.</p>
<p>Ciljna vrednost: udeležba \geq 15 uporabnikov in zaposlenih + povratne informacije po dogodku; dogodek do konca pomladi 2025.</p>	<p><i>Cilj obiska ambasadorja lahkega branja v letu 2025 je bil delno uresničen. Dogodek je bil izveden z nadomestnim gostom iz Mestne knjižnice Ljubljana zaradi objektivne odsotnosti g. Bakovića, pri čemer so bili vsebinski cilji spodbujanja bralnih navad in kulturnega doživetja doseženi, osebna komponenta cilja pa se prenaša v naslednje obdobje.</i></p>
<p>Cilj je bil operativno realiziran, vsebinsko skladen z namenom in prilagojen nepredvidenim okoliščinam. Odstopanje ni posledica organizacijskih pomanjkljivosti, temveč objektivnega in nepredvidljivega razloga (odsotnost gosta).</p>	
<p>V prihodnjem obdobju bomo osebno komponento cilja ponovno načrtovali ter ob soglasju in razpoložljivosti g. Bakovića poskušali dogodek izvesti v prvotno predvideni obliki. Pri nadaljnjem načrtovanju podobnih dogodkov bomo že v fazi priprave predvideli nadomestno možnost izvedbe (rezervni gost ali alternativna vsebinska oblika), da zagotovimo kontinuiteto kulturnih in bralnih aktivnosti. Vsebinske cilje spodbujanja bralnih navad in kulturnega doživetja bomo ohranjali in nadgrajevali tudi z drugimi oblikami sodelovanja z Mestno knjižnico Ljubljana in sorodnimi institucijami. Tudi v prihodnje bomo pri organizaciji dogodkov izhajali iz dostopnosti, prilagodljivosti in koristi za uporabnike, ob upoštevanju nepredvidljivih okoliščin, na katere zavod nima neposrednega vpliva.</p>	

Cilj 30: Obnova enote Koseze in začasna selitev uporabnikov


 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do decembra 2026 bomo zaključili obnovo enote Koseze v skladu s standardi in normativi ter pred začetkom del v letu 2025 uporabnike začasno preselili v najeto stanovanje v Šiški, s ciljem zagotavljanja varne in kakovostne namestitve, pri čemer bomo sodelovali z izvajalci obnove, iskali ustrezno stanovanje ter zagotovili potrebna sredstva za prenovo in najem.</p>
<p>Ciljna vrednost: začasna selitev pred začetkom del v 2025; obnova zaključena do decembra 2026.</p>	<p><i>V letu 2025 smo izvedli pripravljalne aktivnosti: evidentirali dejansko stanje enote in potrebo po celoviti obnovi, identificirali štiri stanovalce, za katere je potrebna začasna preselitev, aktivno iskali ustrezne nadomestne nastanitve (stanovanje ali hišo) ter vzpostavili komunikacijo s pristojnim ministrstvom glede pogojev selitve, možnosti najema in časovnice obnove. Kljub izvedenim aktivnostim v letu 2025 nismo prejeli potrebnih usmeritev in soglasij, ki bi omogočile nadaljevanje postopkov.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotovljamo, da cilj v letu 2025 ni bil dosežen. Razlog za nedoseganje cilja ni v neustreznem načrtovanju ali neaktivnosti zavoda; ključno odstopanje izhaja iz slabe oziroma nezadostne odzivnosti pristojnega ministrstva ter odsotnosti jasnih odločitev, potrebnih za izvedbo selitve in začetek obnove.</p> <p>Brez soglasij in usmeritev zunanjega deležnika zavod ni mogel zakonito in odgovorno nadaljevati postopkov.</p> <p>Cilj je bil realno zastavljen, vendar izrazito odvisen od zunanjih odločitev, na katere zavod nima neposrednega vpliva.</p> <p>Na podlagi ugotovitev bomo nadaljevali z aktivnim spremljanjem in pozivanjem pristojnega ministrstva k jasnim odločitvam ter ohranili pripravljenost za takojšnjo izvedbo selitve, ko bodo izpolnjeni pogoji. V primeru nadaljnje nerazrešenosti lastniških in organizacijskih vprašanj bomo začeli iskati alternativne rešitve oziroma nove ustrezne prostore za dolgoročno namestitev uporabnikov ter cilj obravnavali v kontekstu upravljanja tveganj in varnosti bivanja uporabnikov.</p>	

Cilj 31: Iskanje primernih hiš in stanovanj znotraj Ljubljane za odprtje novih stanovanjskih enot


 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do oktobra 2025 bomo pridobili primerno nepremičnino za stanovanjsko skupino z največ 6 uporabniki, s pripravo dokumentacije za nakup ali najem. Cilj bomo dosegli z aktivnim sodelovanjem z nepremičninskimi agencijami in lokalnimi skupnostmi, kar je ključno za deinstitucionalizacijo in izboljšanje kakovosti bivanja uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: pridobiti ≥ 1 nepremičnino (do 6 uporabnikov) + dokumentacija za nakup/najem do oktobra 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo izvajali naslednje aktivnosti: aktivno smo spremljali ponudbo stanovanj in hiš na območju Ljubljane, vzpostavili sodelovanje z nepremičninskimi posredniki, preverjali ustreznost nepremičnin glede na prostorske standarde in normative, funkcionalnost za potrebe uporabnikov ter finančno vzdržnost za zavod. Za pomoč pri iskanju smo se obrnili tudi na Stanovanjski sklad Mestne občine Ljubljana in oddali vlogo za najem nepremičnine. Ob koncu leta 2025 smo prejeli poziv za ogled dveh nepremičnin, ki pa arhitekturno in funkcionalno nista ustrezali potrebam uporabnikov, zato do najema ni prišlo.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotovljamo, da cilj v zastavljenem časovnem okviru ni bil v celoti dosežen. Glavni omejitveni dejavniki so zelo omejena ponudba primernih nepremičnin v Ljubljani, visoke tržne cene najemov in nakupov ter neustrezne arhitekturne rešitve glede na predpisane normative in potrebe uporabnikov. Zavod je v postopkih ravnal strokovno in odgovorno ter ni pristal na rešitve, ki bi dolgoročno znižale kakovost bivanja ali varnost uporabnikov. Cilj se je izkazal za realno zastavljenega, vendar izrazito odvisnega od zunanjih tržnih in sistemskih pogojev.</p> <p>V prihodnjem obdobju bomo nadaljevali z aktivnim iskanjem ustreznih nepremičnin v Ljubljani, ohranjali sodelovanje s Stanovanjskim skladom MOL in nepremičninskimi agencijami, po potrebi razširili iskanje na alternativne lokacije, ki omogočajo kakovostno vključevanje uporabnikov v skupnost, ter spremljali sistemske možnosti in javne razpise za podporo stanovanjskim projektom.</p>	

Z nami do polnega življenja!


Cilj 32: Zagotoviti optimalno namestitve uporabnikov v sobi za krizne namestitve

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo uredili sobo za krizne namestitve z ustrezno opremo za potrebe uporabnikov. Soba bo omogočala prilagodljivost in podporo uporabnikom ter njihovim družinam. Cilj bomo dosegli z uporabo obstoječih sredstev in preureditvijo prostih kapacitet.</p>	
<p>Ciljna vrednost: prostor pripravljen za uporabo do decembra 2025.</p>	<p><i>V drugem nadstropju smo eno izmed pisarn preuredili v sobo in tako pridobili potreben prostor za krizne namestitve.</i></p>	
<p>Cilj je bil realno zastavljen, učinkovito izveden brez dodatnih finančnih obremenitev ter skladen z vrednotami varnosti, podpore in dostopnosti. Dosežen je bil tudi kvalitativni učinek: večja odzivnost zavoda v kriznih situacijah, boljša podpora uporabnikom in njihovim družinam ter večja organizacijska fleksibilnost.</p>		
<p>V prihodnje bomo redno spremljali uporabo in zasedenost sobe za krizne namestitve, da zagotovimo njeno stalno razpoložljivost v primerih dejanske potrebe. Prostor bomo po potrebi vsebinsko in funkcionalno nadgrajevali glede na izkušnje iz prakse ter konkretne potrebe uporabnikov v kriznih situacijah. Okrepili bomo notranje protokole in usklajevanje med službami, da bo odziv ob nastopu krizne situacije hiter, jasen in strokovno usklajen. Ohranili bomo pristop učinkovite rabe obstoječih prostorskih in finančnih virov brez dodatnih finančnih obremenitev za zavod. Izkušnje iz uporabe sobe bomo vključevali v načrtovanje nadaljnjih prostorskih in organizacijskih prilagoditev z namenom krepitev varnosti, podpore in dostopnosti za uporabnike in njihove družine.</p>		

Cilj 33: Tedensko počitnikovanje v drugem zavodu – medsebojna izmenjava uporabnikov

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 bomo organizirali tedenska počitnikovanja za najmanj 2 uporabnika v sodelovanju z drugimi zavodi, kot je VDC Zasavje. Cilj spodbuja širjenje socialnih veščin, krepitev samozavesti uporabnikov in izmenjavo izkušenj med zavodi.</p>	
<p>Ciljna vrednost: vsak uporabnik sodeluje vsaj 1x v letu 2025 (pri tedenskih počitnikovanjih); cilj do decembra 2025.</p>	<p><i>Leta 2025 smo v sodelovanju z VDC Zasavje organizirali tedensko počitnikovanje in v izmenjavo vključili tri uporabnike, s čimer smo preseгли minimalno ciljno vrednost. Uporabnikom smo omogočili začasno bivanje v drugem zavodu, spoznavanje novih ljudi, rutin in okolja ter pridobivanje izkušenj samostojnega vključevanja v novo socialno okolje. Tedensko počitnikovanje je bilo med uporabniki zelo zaželeno in pozitivno sprejeto.</i></p>	
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost dosežena in presežena (vključeni so bili trije uporabniki). Izmenjava je imela izrazito pozitivne učinke: večjo odprtost uporabnikov, krepitev samozavesti ter večjo socialno prožnost in prilagodljivost. Uporabniki so izkušnjo ocenili kot zelo pozitivno, kar potrjuje primernost in smiselnost tovrstne oblike dela. Cilj je bil v celoti realiziran in v skladu z načrtovanimi vsebinskimi usmeritvami.</p>		
<p>V prihodnje bomo nadaljevali s tedenskimi počitnikovanji in izmenjavami uporabnikov z drugimi zavodi, po potrebi razširili sodelovanje na druge VDC-je, v izmenjave postopno vključevali več uporabnikov glede na njihove zmožnosti in interese ter izkušnje iz izmenjav uporabili pri nadaljnjem razvoju programov socialnega vključevanja.</p>		


Cilj 34: Obisk zavetišča Gmajnice in vzpostavitev sodelovanja

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 organizirati vsaj tri obiske zavetišča Gmajnice z vključitvijo uporabnikov in zaposlenih, vzpostaviti sodelovanje za redne aktivnosti z živalmi, ki spodbujajo čustveno stabilnost in socialne veščine, ter spremljati izvedbo in učinke teh aktivnosti.</p>	
<p>Ciljna vrednost: izvesti ≥ 3 obiske v 2025; cilj do decembra 2025.</p>	<p><i>Leta 2025 so uporabniki dvakrat obiskali zavetišče Gmajnice, kjer so se seznanili z njegovim delovanjem, skrbjo za živali in pomenom odgovornega odnosa do njih. Obiski so potekali v spremstvu zaposlenih in v prilagojenem obsegu glede na zmožnosti ter interese uporabnikov. Druženje z živalmi se je izkazalo za zelo pozitivno in terapevtsko učinkovito izkušnjo. Na podlagi dobrih odzivov uporabnikov</i></p>	


3 nami do polnega življenja!

	<i>in pozitivnih opažanj zaposlenih je bil z zavetiščem dosežen dogovor, da se sodelovanje nadaljuje tudi v prihodnje.</i>
Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bilo število izvedenih obiskov manjše od načrtovanega (2 namesto 3), učinki obiskov pa so bili izrazito pozitivni, zlasti na področju čustvenega počutja, sproščenosti in socialne interakcije uporabnikov. Vzpostavljen je bil temelj za nadaljnje sodelovanje z zavetiščem. Ciljna vrednost števila obiskov v letu 2025 ni bila v celoti dosežena, vendar je bil cilj vsebinsko uresničen.	
V prihodnje bomo sodelovanje z zavetiščem Gmajnice nadaljevali in ga načrtovali bolj sistematično, aktivnosti vključili v letne in individualne načrte uporabnikov, razmislili o razširitvi sodelovanja na druge oblike pomoči ali prostovoljstva ter spremljali dolgoročne učinke aktivnosti na počutje in socialne veščine uporabnikov.	

Cilj 35: Iskanje najboljše rešitve za parcelo v Šmartnem pod Šmarno goro

	Do oktobra 2025 pridobiti potrebne dokumente za realizacijo projekta ali prodajo parcele v Šmartnem pod Šmarno goro, s sprejetjem odločitve glede uporabe ali prodaje ter z usklajevanjem z državnimi organi in njihovimi strokovnimi službami, da zagotovimo optimalno uporabo sredstev za dobrobit uporabnikov.
Ciljna vrednost: pridobiti potrebne dokumente do oktobra 2025 (za realizacijo projekta ali prodajo).	<i>V letu 2025 so potekale naslednje aktivnosti: začeli smo usklajevanja s pristojnim ministrstvom glede nadaljnjih možnih ukrepov, zadevo so obravnavali na Svetu zavoda, kjer so sprejeli sklep o prodaji zemljišča. Nato smo s pristojnega ministrstva prejeli neformalno usmeritev, da se s prodajo zemljišča začasno ne nadaljuje. Na podlagi te usmeritve so se aktivnosti v zvezi s prodajo zemljišča ustavile.</i>
Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da ciljne vrednosti (zaključena dokumentacija in realizirana odločitev) ni bilo mogoče v celoti doseči v predvidenem roku. Razlogi za odstopanje niso na strani zavoda, temveč izhajajo iz spremenjenega stališča pristojnega ministrstva ter odvisnosti od odločitev zunanjih deležnikov, na katere zavod nima neposrednega vpliva. Zavod je v okviru svojih pristojnosti ravnal pravočasno, transparentno in v skladu z notranjimi postopki (sklep Sveta zavoda). Cilj je bil delno realiziran na ravni priprave in odločanja znotraj zavoda, ne pa tudi zaključen na izvedbeni ravni.	
V prihodnje bomo nadaljevali dialog s pristojnim ministrstvom in spremljali nadaljnje usmeritve. Aktivnosti v zvezi s parcelo bomo ponovno aktivirali, ko bodo pridobljena jasna in formalna stališča. Ob morebitni spremembi okoliščin bomo zadevo ponovno obravnavali na Svetu zavoda ter zagotovili, da bo končna odločitev sprejeta v korist uporabnikov in dolgoročnega razvoja zavoda.	


Cilj 36: Zagotavljanje stalnih nadomestil gospodinjecv s pomočjo študentov

	Vzpostaviti sistem nadomeščanja odsotnosti gospodinjecv z vključitvijo treh stalnih študentov, ki bodo do marca 2025 usposobljeni za delo in seznanjeni s potrebami uporabnikov, s sodelovanjem fakultet in uvajanjem v delo ter vzpostavitvijo baze študentov za redno nadomeščanje, da se zagotovi nemoten potek programov v gospodinjskih enotah in stabilna podpora uporabnikom do junija 2025.
Ciljna vrednost: pridobiti ≥ 3 stalne študente in usposabljanje do marca 2025; sistem nadomeščanja vzpostaviti do junija 2025.	<i>Uspelo nam je vzpostaviti bazo štirih študentk, ki so v zavodu opravljale obvezno prakso, spoznale uporabnike in sistem dela. Zdaj preko študentskih napotnic nadomeščajo odsotne gospodinje ali receptorke.</i>
Cilj je bil realno zastavljen, učinkovito izveden in nadgrajen z večjim številom študentov od načrtovanega.	
Doseženi učinki: večja kontinuiteta dela v gospodinjskih enotah, hitrejše in kakovostnejše nadomeščanje odsotnosti, razbremenitev zaposlenih ter stabilnejša podpora uporabnikom.	
V prihodnje bomo ohranjali in nadgrajevali bazo študentov, saj se je izkazala za učinkovit in stabilen način zagotavljanja nadomeščanj v gospodinjskih enotah. Nadaljevali bomo sistematično sodelovanje s fakultetami z namenom pravočasnega vključevanja študentov v prakso in postopnega uvajanja v delo. Poskrbeli bomo za stalno usposabljanje in mentorsko podporo študentom, da zagotovimo kakovostno, varno in uporabnikom prilagojeno delo. Sistem nadomeščanj bomo redno spremljali in po potrebi prilagajali, zlasti glede na sezonske odsotnosti in obremenitve zaposlenih.	


3 nami do polnega življenja!

Dosežene rešitve bomo ohranili kot standard organizacije dela, saj pomembno prispevajo h kontinuiteti programov, razbremenitvi zaposlenih in stabilni podpori uporabnikom.


Cilj 37: Izvesti preventivne individualne pogovore z vsemi uporabniki institucionalnega varstva

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Izvesti najmanj en letni preventivni individualni pogovor z vsakim uporabnikom institucionalnega varstva z namenom spremljanja duševnega zdravja, pripraviti strukturiran načrt srečanj in obrazec za zapis povzetkov ter zagotoviti pravočasno psihološko podporo do 31. decembra 2025.</p>
<p>Ciljna vrednost: izpolnjen obrazec (tveganja/varovalni dejavniki) za vsakega uporabnika institucionalnega varstva; rok 31. 12. 2025.</p>	<p><i>V strukturirano preventivno spremljanje v obliki preventivnih psiholoških intervjujev je bilo vključenih približno 60 % uporabnikov institucionalnega varstva. Zaradi večjega časovnega vložka, kot je bilo prvotno predvideno, vseh uporabnikov ni bilo mogoče vključiti.</i></p>
<p>Pozitivno: cilj je bil jasno začrtan in izveden sistematično (strukturirani intervjuji, obrazec, načrt). Ključni razlog za odstopanje: podcenjen časovni vložek (neustrezen glede na število uporabnikov in zahtevnost intervjujev).</p>	
<p>V prihodnjem obdobju bomo cilj časovno in vsebinsko realneje načrtovali ob upoštevanju dejanskega števila uporabnikov institucionalnega varstva ter zahtevnosti preventivnih psiholoških intervjujev. Obseg preventivnih individualnih pogovorov bomo razdelili na več faz oziroma jih po potrebi razporedili skozi daljše časovno obdobje, da zagotovimo vključitev vseh uporabnikov brez preobremenitve strokovnih služb. Pregledali bomo organizacijo dela in časovne vire psihološke službe ter po potrebi predlagali prilagoditve, na primer dodatne termine ali drugačno razporeditev nalog. Ohranili in nadgradili bomo strukturiran pristop (obrazci, načrti srečanj), ki se je izkazal za ustreznega in učinkovitega pri spremljanju duševnega zdravja uporabnikov.</p>	

Cilj 38: Opraviti preventivne skupinske pogovore z uporabniki v posameznih bivanjskih enotah

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Redno obiskovati bivalne skupine uporabnikov institucionalnega varstva (gospodinjске enote, bivalne enote in stanovanjske skupine) 2-krat letno, spremljati kakovost njihovih medosebnih odnosov, pripraviti strukturiran načrt obiskov in obrazec za zapis povzetkov ter zagotoviti pravočasno psihološko podporo do 31. decembra 2025.</p>
<p>Ciljna vrednost: izpolnjena 2 obrazca za povzetek kakovosti medosebnih odnosov za vsako bivalno skupino; rok 31. 12. 2025.</p>	<p><i>Pri nekaterih bivalnih enotah je zaostajal en obisk, ker je bilo skupinsko in individualno funkcioniranje uporabnikov v teh enotah stabilno in brez zaznanih težav.</i></p>
<p>Preventivna logika je bila uporabljena smiselno in sorazmerno dejanskim potrebam, ne rutinsko. Dokumentacija (obrazci) je bila vodena, čeprav ne v vseh primerih v celoti (2/2).</p>	
<p>V prihodnjem obdobju bomo ohranili preventivni, strokovno utemeljen pristop, ki temelji na dejanskih potrebah posameznih bivalnih enot, ne na rutinskem izvajanju obiskov. Merila za izvedbo preventivnih skupinskih pogovorov bomo jasneje opredelili in dokumentirali, da bo razvidno, kdaj je obisk izveden in kdaj je utemeljeno izpuščen zaradi stabilnega stanja uporabnikov. Dokumentacijo bomo poenotili in dopolnili, tako da bo v vseh primerih razvidna strokovna presoja o potrebi oziroma nepogrešljivosti dodatnega obiska. V prihodnje bomo dosledneje beležili tudi odločitev o neizvedbi obiska, kadar ta temelji na oceni stabilnega in varnega skupinskega funkcioniranja.</p>	


Cilj 39: Izvesti redne letne obiske delovnih enot za boljšo povezanost psihološke službe z zaposlenimi in uporabniki v delovnih enotah

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Izvesti najmanj en obisk vsake delovne enote letno z namenom izboljšanja povezanosti psihološke službe z zaposlenimi in uporabniki, pripraviti načrt obiskov ter se dogovoriti z vodji in strokovnimi delavci, vse do 31. decembra 2025, z vodenjem zapisov v sistemu PRO4.</p>
<p>Ciljna vrednost: izveden ≥ 1 obisk v vsaki delovni enoti (zapis v PRO4);</p>	<p><i>Letni obiski delovnih enot so bili izvedeni po načrtu.</i></p>


3 nami do polnega življenja!

rok 31. 12. 2025.	
Cilj je bil jasno opredeljen, realno zastavljen in v celoti izveden v predvidenem roku. Dosežen je bil tudi kvalitativni namen cilja: izboljšana povezanost psihološke službe z zaposlenimi in uporabniki ter boljša dostopnost psihološke podpore v delovnih okoljih.	
V prihodnje bomo ohranjali redne letne obiske delovnih enot kot standardni način povezovanja psihološke službe z zaposlenimi in uporabniki. Na podlagi izkušenj bomo okrepili vlogo obiskov kot preventivnega in podpornega orodja, ne le kot odziv na zaznane težave. Načrte obiskov bomo še bolj usklajevali z dinamiko posameznih delovnih enot, zlasti glede na obremenitve uporabnikov in zaposlenih. Nadaljevali bomo dosledno dokumentiranje obiskov in ugotovitev v sistemu PRO4, kar omogoča sledljivost, kontinuiteto in kakovostno načrtovanje nadaljnjih ukrepov. Dosežen model bomo vključili v redno letno načrtovanje dela psihološke službe, saj se je izkazal kot učinkovit pri izboljševanju dostopnosti podpore in krepitvi zaupanja v delovnem okolju.	

Cilj 40: Izvedba rednih srečanj Podporne skupine 1 in Podporne skupine 2

	Izvesti redna mesečna srečanja obeh podpornih skupin do 31. decembra 2025, z evidenco srečanj (vključno z datumom, temo in prisotnostjo članov), pripravo semistrukturirane vsebine ter dogovorom o terminih in izvedbi s gospodinjami in strokovnimi delavci.
Ciljna vrednost: evidenca srečanj obeh podpornih skupin (datum, tema, prisotnost) – srečanja ≥ 1x mesečno; rok 31. 12. 2025.	<i>Zaradi številnih drugih dogodkov na ravni zavoda ter občasno večje obolevnosti uporabnikov, predvsem v obdobjih pogostih viroz, so srečanja občasno odpadla. Prestavljanje srečanj na druge termine ni bilo mogoče zaradi zasedenosti uporabnikov z drugimi aktivnostmi.</i>
Cilj je bil ambiciozno zastavljen (12 srečanj na leto × 2 skupini). Izvajanje je bilo odvisno od zdravstvenega stanja uporabnikov in organizacije dogodkov v zavodu. Odstopanja niso bila posledica neaktivnosti ali opustitve cilja, temveč realnih omejitev delovanja institucionalnega okolja.	
Pogostost srečanj bomo prilagodili dejanskim zmožnostim udeležbe uporabnikov, pri čemer bomo ohranili kontinuiteto podpornega procesa tudi z manjšim številom, a vsebinsko kakovostnih srečanj. V primeru odpovedi srečanj bomo dosledno evidentirali razloge (zdravstveni, organizacijski, logistični) ter po potrebi uvedli nadomestne oblike podpore (manjše skupine, individualni pogovori). Ohranili bomo polstruktuiran pristop in vodenje evidenc srečanj, ki se je izkazal za ustreznega za spremljanje procesa in učinkov podpornih skupin.	


Cilj 41: Izvedba projekta mobilnosti Erasmus+ z namenom spoznavanja izkušenj pri uvajanju socialnega robota v delo z ranljivimi skupinami

	Izvesti obisk ene organizacije v EU z izkušnjami pri uvajanju socialnega robota v delo z ranljivimi skupinami do 31. decembra 2025, z raziskovanjem področja uporabe socialnih robotov, izbiro ustrezne ustanove, organizacijo izmenjave izkušenj ter sodelovanjem projektne skupine pri pripravi in izvedbi mobilnosti.
Ciljna vrednost: izveden obisk v 1 organizaciji v EU z izkušnjami s socialnim robotom; rok 31. 12. 2025.	<i>Cilj izvedbe projekta mobilnosti Erasmus+ je bil v celoti dosežen. Obisk organizacije v EU z izkušnjami pri uvajanju socialnega robota je bil uspešno izveden v skladu z načrtom in predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj inovativnih praks v zavodu.</i>
Cilj je bil jasno opredeljen (1 obisk) in realno zastavljen. Izvedba je bila pravočasna in skladna z namenom cilja. Dosežen je bil tudi kvalitativni učinek: prenos znanja, pregled dobrih praks ter podlaga za nadaljnji razvoj inovativnih pristopov v zavodu.	
Pridobljena znanja in izkušnje z mobilnosti Erasmus+ bomo sistematično prenesli v prakso zavoda, zlasti pri načrtovanju pilotnih aktivnosti uvajanja socialnega robota v delo z uporabniki. Na podlagi dobrih praks bomo opredelili konkretne, realne in etično ustrezne možnosti uporabe socialnega robota v našem okolju, prilagojene zmožnostim in potrebam ranljivih skupin. V naslednjem obdobju bomo vzpostavili interdisciplinarno razpravo (strokovni delavci, vodstvo, po potrebi zunanji strokovnjaki) o dodani vrednosti, omejitvah in tveganjih uporabe socialne robotike. Pridobljene izkušnje bomo uporabili kot strokovno podlago za odločanje o nadaljnjih razvojnih projektih, kandidiranju na razpisih in morebitni postopni uvedbi inovativnih tehnologij. Model mednarodnega sodelovanja v okviru Erasmus+ bomo ohranili kot strateško orodje razvoja zavoda, saj se je izkazal	


z nami do polnega življenja!

za učinkovitega pri prenosu znanja, spodbujanju inovativnosti in krepitvi strokovnih kompetenc zaposlenih.


Cilj 42: Skrb odgovornega vzdrževalca za posamezno enoto

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Vzpostaviti sistem odgovornega vzdrževalca za posamezno enoto do decembra 2025, ki vključuje imenovanje vzdrževalcev, izdelavo letnih načrtov vzdrževanja, redno izvajanje hišniških del ter mesečno poročanje o izvedbi z doseganjem vsaj 90 % načrtovanih del.</p>
<p>Ciljna vrednost: do decembra 2025 izvedenih ≥ 90 % načrtovanih del (letni načrti + mesečna poročila); sistem implementiran/evalviran do konca 2025.</p>	<p><i>Leta 2025 se storitve VVZPP in IV izvajajo na 14 lokacijah v Mestni občini Ljubljana. Za doseg cilja smo razporedili odgovornosti med vzdrževalce, pri čemer je vsakemu dodeljenih več enot, za katere je primarno odgovoren. Vzpostavili smo način sporočanja potreb in napak prek elektronske pošte ter telefonskih klicev. Vzdrževalna dela izvajamo redno in po potrebi, glede na nujnost ter razpoložljive kadrovske kapacitete. V zavodu so trenutno zaposleni trije vzdrževalci, ki poleg vzdrževalnih del opravljajo tudi prevoze uporabnikov, kar dodatno obremenjuje razpoložljive kadrovske vire.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bil sistem odgovornega vzdrževalca po enotah vzpostavljen, kar je prispevalo k večji preglednosti odgovornosti. Vzdrževalna dela se izvajajo v celoti, vendar ne vedno v optimalnih časovnih rokih. Zaradi pogostih odsotnosti vzdrževalcev in hkratnega izvajanja prevozov ni bilo mogoče dosledno dosegati načrtovanega standarda odzivnosti, ciljne vrednosti ≥ 90 % pravočasno izvedenih načrtovanih del pa ni bilo mogoče v celoti doseči. Zamude pri izvedbi posameznih del niso posledica neustreznega načrtovanja ali organizacije, temveč omejenih kadrovskih virov in povečane obremenitve obstoječih vzdrževalcev.</p>	
<p>V prihodnjem obdobju bomo nadaljevali z izvajanjem sistema odgovornega vzdrževalca po enotah, dodatno izboljšali načrtovanje prioritet glede na nujnost posegov in varnost uporabnikov, preučili možnosti za razbremenitev vzdrževalcev pri prevozih ter okrepili vzdrževalno službo (kadrovsko ali z zunanji izvajalci) in nadgradili sistem evidentiranja ter spremljanja vzdrževalnih del, da bo omogočal boljšo analizo obremenitev in realnejše načrtovanje.</p>	


Cilj 43: Nadaljnje vključevanje uporabnikov in zaposlenih v delo pralnice

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do 31. decembra 2025 vključiti najmanj 2 uporabnika v delo pralnice za sodelovanje pri vsakodnevni opravih ter zagotoviti nadomeščanje perice z ustrežno organizacijo in prilagajanjem delovnih zahtev glede na sposobnosti uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: v 2025 vključiti ≥ 2 uporabnika v pralnico + zagotoviti nadomeščanje perice ob vseh odsotnostih; rok 31. 12. 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 je bila v pralnici redno zaposlena ena perica, občasno pa ji je na podlagi pogodbenega sodelovanja pomagala dodatna sodelavka, predvsem ob povečanih obremenitvah ali odsotnostih. V delo pralnice so se postopno in prostovoljno vključevali tudi trije uporabniki, predvsem pri zlaganju brisač, nogavic in drugih enostavnejših opravilih. Uporabniki so se v delo vključevali glede na interes in sposobnosti, opravila pa so bila jasno strukturirana in prilagojena njihovim zmožnostim.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost vključitve (≥ 2 uporabnika) dosežena in presežena. Vključevanje uporabnikov ni negativno vplivalo na kakovost ali pravočasnost dela pralnice, uporabniki so delo opravljali z veseljem, kar kaže na ustrezno izbiro aktivnosti in dober mentorski pristop. Delo pralnice je bilo tudi ob odsotnosti perice organizacijsko obvladljivo s podporo sodelavke in zaposlenih. Cilj je bil dosežen brez dodatnih kadrovskih obremenitev in v skladu z realnimi organizacijskimi možnostmi zavoda.</p>	
<p>V prihodnje bomo nadaljevali z vključevanjem uporabnikov v delo pralnice kot obliko učenja delovnih navad, ohranjali prilagajanje delovnih nalog individualnim zmožnostim uporabnikov, po potrebi razširili nabor opravil, v katera se lahko vključujejo, ter še naprej skrbeli za organizacijsko stabilnost pralnice z jasnim nadomeščanjem ob odsotnostih.</p>	


Cilj 44: Zagotavljanje kadrovske podpore za učinkovito čiščenje vseh enot

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do 31. decembra 2025 zaposliti najmanj enega novega delavca za službo čiščenja ter skleniti pogodbo z upokojenko za občasno delo v obsegu največ 60 ur mesečno, da zagotovimo učinkovito izvajanje čiščenja vseh enot.</p>
<p>Ciljna vrednost: v 2025 zaposliti ≥ 1 novega delavca za čiščenje + skleniti pogodbo z upokojenko do decembra 2025 (največ 60 ur/mesec); rok 31. 12. 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo zagotovili, da so bile vse daljše odsotnosti v službi čiščenja sproti nadomeščene z novimi kadri, v čiščenje upravnih prostorov smo vključili bivšo sodelavko prek pogodbenega sodelovanja, zaradi izrazitih težav na trgu dela pa smo petkrat ponovili razpis za zaposlitev čistilca ter kljub oteženim razmeram uspešno zaposlili enega novega čistilca, s čimer smo dosegli ključno ciljno vrednost. Izvedba cilja je zahtevala več ponovitev postopkov in večjo angažiranost kadrovske službe, vendar je bila realizirana v predvidenem letu.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost dosežena, saj je bil v letu 2025 zaposlen nov delavec za čiščenje. Ponavljajoči se razpisi jasno odražajo strukturno pomanjkanje kadra na trgu dela, ne pa pomanjkanja aktivnosti zavoda. Kombinacija redno zaposlenega kadra, pogodbenega sodelovanja in sprotnega nadomeščanja odsotnosti je omogočila stabilno izvajanje čiščenja. Kakovost čiščenja in higienski standardi niso bili ogroženi kljub kadrovskim izzivom. Cilj je bil dosežen z večjim organizacijskim naporom, kar potrjuje realnost in zahtevnost zastavljenega cilja.</p>	
<p>V prihodnje bomo še naprej aktivno in pravočasno objavljali razpise, kadar se pojavi potreba po dodatnem kadru, ohranili možnost pogodbenega sodelovanja z bivšimi zaposlenimi ali upokojenimi delavci kot dopolnilni ukrep, spremljali obremenitve in razporeditev kadra v čiščenju po posameznih enotah ter po potrebi prilagajali organizacijo dela dejanskim potrebam in kadrovskim razmeram.</p>	


Cilj 45: Izobraževanje zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do 31. decembra 2025 zagotoviti, da se vsak zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi udeleži vsaj enega strokovnega izobraževanja izven zavoda, z načrtovanjem urnikov in podporo vodstva pri iskanju ustreznih izobraževanj.</p>
<p>Ciljna vrednost: udeležba vseh zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi na ≥ 1 zunanjem strokovnem izobraževanju do 31. 12. 2025.</p>	<p><i>Leta 2025 so se zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi udeležili številnih zunanjih strokovnih izobraževanj, ki so vsebinsko pokrivala ključna področja sodobne prakse, med drugim: komunikacijo in obvladovanje konfliktov (delavnica Konflikti in nesoglasja kot priložnost za rast – skupaj 12 zaposlenih), preprečevanje poškodb kože, oskrbo ran in obvladovanje pritiskov (npr. Preprečevanje poškodb kože, Rane pod lupo), zakonodajo, kakovost in kulturo varnosti v zdravstvu in socialnem varstvu, higieno rok, preprečevanje okužb in obvladovanje tveganj (opazovalci higiene rok, legionela), paliativno oskrbo, urgentna stanja in reanimacijo, mentorstvo dijakom ter razvoj vodstvenih in timskih kompetenc ter strokovne dogodke nacionalnega pomena (kongresi, strokovne ekskurzije). Izobraževanja so bila časovno razporejena skozi vse leto, udeležba pa prilagojena kadrovskim zmožnostim in organizaciji dela.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost dosežena, saj so se zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v letu 2025 vključili v vsaj eno zunanje strokovno izobraževanje. Izobraževanja so bila vsebinsko raznolika, strokovno relevantna in neposredno uporabna v praksi. Pridobljeno znanje prispeva k višji kakovosti zdravstvene nege, boljšemu prepoznavanju tveganj, večji varnosti uporabnikov in zaposlenih ter večji strokovni samozavesti zaposlenih. Udeležba na izobraževanjih je bila usklajena z delovnim procesom in ni ogrožala kontinuitete izvajanja storitev. Cilj ni bil dosežen le formalno, temveč tudi vsebinsko in razvojno.</p>	
<p>V prihodnje bomo nadaljevali z letnim sistematičnim načrtovanjem izobraževanj glede na zaznane potrebe prakse, dodatno spodbujali prenos znanja v delovno okolje (deljenje vsebin, interna srečanja), krepili udeležbo zaposlenih na izobraževanjih s področja varnosti, preprečevanja okužb, paliative in mentorstva ter spremljali razmerje med obremenitvijo zaposlenih in možnostmi izobraževanja, da ohranimo dostopnost izobraževanj za vse profile zaposlenih.</p>	


Cilj 46: Izvedba dveh internih delavnic za zaposlene

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do septembra 2025 organizirati in izvesti dve interni delavnici za zaposlene, eno s področja prve pomoči in eno o promociji zdravja, pri čemer bo v vsaki delavnici sodelovalo najmanj 20 zaposlenih, z izvedbo v sodelovanju z ZD Šiška in internimi viri za usposabljanje.</p>
<p>Ciljna vrednost: ≥ 2 interni delavnici, na vsaki interni delavnici sodeluje ≥ 20 zaposlenih; rok september 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo izvedli več internih izobraževalnih aktivnosti, ki so vsebinsko pokrivalo načrtovana področja: 11. 4. 2025 – temeljni postopki oživljanja (TPO), nujna stanja in POBO, udeležba 6 zaposlenih; 19. 6. 2025 – TPO, nujna stanja in preprečevanje prenosa nalezljivih bolezni, udeležba 14 zaposlenih; 27. 8. in 10. 9. 2025 – v dveh terminih je bil izveden skupni sestanek z izobraževalno vsebino za zaposlene v institucionalnem varstvu in zdravstveni dejavnosti, kjer smo obnovili vrednote zavoda, poudarili pomen medsebojnega sodelovanja, ponovno uvedli skupni raport, obravnavali pomen celostne obravnave uporabnikov ter izpostavili staranje uporabnikov in z njim povezan upad sposobnosti. Delavnice so bile prilagojene organizacijskim zmožnostim, razporejene v več terminov in povezane z aktualnimi izzivi v praksi.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da sta bili izvedeni več kot dve interni delavnici, ki so pokrivalo načrtovana tematska področja. Kvantitativni kriterij udeležbe (≥ 20 zaposlenih na posamezni delavnici) ni bil v celoti dosežen. Razlogi za nižjo udeležbo niso povezani z nezadostno organizacijo ali interesom zaposlenih, temveč z razpršenostjo zaposlenih po številnih enotah, organizacijo dela v izmenah, sočasnimi delovnimi obveznostmi in nujnimi odsotnostmi. Dodatni skupni sestanki z izobraževalno vsebino so nadgradili cilj in dosegli širši krog zaposlenih. Cilj je bil tako vsebinsko presežen, vendar kvantitativno delno realiziran glede na prvotno zastavljene številčne kriterije.</p>	
<p>V prihodnje bomo interne delavnice načrtovali v več krajših ponovitvah, prilagojenih izmenski organizaciji dela, še naprej povezovali strokovne vsebine z rednimi sestanki in raporti, krepili vsebine s področja nujnih stanj, preprečevanja okužb in timskega sodelovanja ter pri ciljih, vezanih na izobraževanja, večji poudarek namenili doseganju vsebinskih učinkov, ne le številu udeležencev na posamezen termin.</p>	


Cilj 47: Organizacija zdravstveno-vzgojnih delavnic za uporabnike

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do novembra 2025 organizirati vsaj tri zdravstveno-vzgojne delavnice za uporabnike v sodelovanju s Srednjo šolo za farmacijo, kozmetiko in zdravstvo ter Centrom za krepitev zdravja ZD Šiška, pri čemer bo na vsaki delavnici sodelovalo najmanj 15 uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: izvesti ≥ 3 zdravstveno-vzgojne delavnice; na vsaki ≥ 15 uporabnikov; rok november 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 je bila izvedena ena zdravstveno-vzgojna delavnica: 2. 4. 2025 so dijaki 4. letnika smeri zobotehnik skupaj z uporabniki izvedli delavnico o ustni higieni, na kateri so obnovili pomen redne ustne higiene, prikazali pravilno tehniko ščetkanja in predstavili pravilno uporabo zobne nitke.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila vsebinsko kakovostna zdravstveno-vzgojna delavnica uspešno izvedena, ciljna vrednost glede števila udeležencev dosežena, kvantitativni cilj treh delavnic do novembra 2025 pa ni bil dosežen. Razlogi za delno realizacijo cilja niso povezani z interesom uporabnikov, temveč z omejeno razpoložljivostjo zunanjih partnerjev, organizacijskimi uskladitvami terminov ter prioritarno izvedbo drugih strokovnih in podpornih aktivnosti v letu 2025. Izvedena delavnica je kljub temu dosegla svoj preventivni in izobraževalni namen.</p>	
<p>V prihodnje bomo zdravstveno vzgojne delavnice načrtovali dolgoročneje in jih vnaprej časovno uskladili z zunanjimi institucijami, razširili nabor vsebin (ustna higiena, zdrava prehrana, gibanje, preventiva bolezni, osebna higiena), po potrebi delavnice izvajali tudi z internimi strokovnimi kadri, kadar sodelovanje z zunanjimi partnerji ne bo mogoče, cilj ohranili kot pomemben del preventivnega delovanja zavoda ter ga v naslednjem obdobju nadgradili.</p>	

Cilj 48: Krepitev zdravstvenega stanja in funkcionalnih zmožnosti uporabnikov

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do 31. decembra 2025 organizirati in izvesti vsaj 50 ciljno usmerjenih terapevtskih obravnav ter gibalnih aktivnosti, pri čemer bo sodelovalo najmanj 80 % uporabnikov, z namenom izboljšanja njihovega zdravstvenega stanja in funkcionalnih zmožnosti.</p>
<p>Ciljna vrednost: sodelovanje ≥ 80 % uporabnikov + izvedenih ≥ 50 terapevtskih sej v 2025; rok 31. 12. 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 je bila fizioterapija izvajana redno in individualno prilagojeno, v sodelovanju z zdravstveno in drugimi strokovnimi službami zavoda ter osebno zdravnico uporabnikov institucionalnega varstva. Do konca decembra 2025 je bilo v redne obravnave vključenih 56 uporabnikov, izvedenih pa 1.973 storitev fizioterapije, kar predstavlja 3-odstotno povečanje glede na leto 2024. Obravnave so bile usmerjene v rehabilitacijo po poškodbah, ohranjanje in izboljševanje funkcionalnih zmožnosti, lajšanje akutnih in kroničnih bolečin, učenje varnih postopkov pri vsakodnevni aktivnosti ter svetovanje s področja ergonomije. Uporabniki so se vključevali tudi v kolesarski krožek, ki je praviloma potekal tedensko, s povprečno udeležbo 8 do 10 uporabnikov, in je dodatno prispeval k ohranjanju gibalnih sposobnosti ter aktivnega življenjskega sloga.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bil cilj glede števila vključenih uporabnikov presežen (56 uporabnikov), število izvedenih obravnav pa bistveno nad minimalno ciljno vrednostjo. Obravnave so pozitivno vplivale na ohranjanje in izboljševanje funkcionalnih zmožnosti, zmanjševanje bolečin ter varnost uporabnikov pri vsakodnevnih aktivnostih. Izpostavljamo, da zaradi narave bolezni, procesa staranja in kognitivnih omejitev del uporabnikov težje dosega visoko stopnjo sodelovanja in motivacije, kar zahteva večjo prilagodljivost, strokovno presojo in fleksibilen terapevtski pristop. Kljub temu je bila fizioterapija uspešno prilagojena individualnim zmožnostim uporabnikov.</p>	
<p>Na podlagi izvedene evalvacije bomo v prihodnje nadaljevali z individualno prilagojenimi fizioterapevtskimi obravnavami, krepili sodelovanje med fizioterapijo, zdravstveno nego, socialno službo in drugimi strokovnimi službami, ohranjali ter po potrebi nadgrajevali gibalne skupinske aktivnosti (npr. kolesarski krožek), delo usmerjali predvsem v ohranjanje doseženega funkcionalnega stanja, preprečevanje zapletov in padcev ter izboljševanje kakovosti življenja uporabnikov, ne pa v nerealna pričakovanja glede bistvenih izboljšav pri napredovalih kroničnih stanjih.</p>	

Cilj 49: Spodbujanje samostojnosti uporabnikov in izboljšanje kakovosti njihovega vsakdanjega življenja


 <p>Cilj dosežen</p>	<p>Do 31. decembra 2025 izvesti individualne in skupinske terapevtske obravnave za izboljšanje funkcij in veščin pri izvajanju ADL in IADL, z vključitvijo vsaj 80 % uporabnikov ter dokumentirati napredek pri 70 % obravnavanih uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: vključitev ≥ 80 % uporabnikov + dokumentiran napredek pri ≥ 70 % obravnavanih uporabnikov; rok 31. 12. 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 je bilo v program delovne terapije vključenih 87 uporabnikov institucionalnega varstva, kar je 16 % več kot v letu 2024. Obravnave so bile usmerjene predvsem v učenje in ohranjanje sposobnosti pri osnovnih in širših dnevni aktivnostih (osebna higiena, oblačenje, transferji, orientacija, transport), razvoj in ohranjanje kognitivnih, motoričnih in procesnih spretnosti, ustrezno uporabo ter prilagoditev medicinsko-tehničnih pripomočkov ter rehabilitacijo po poškodbah in dolgotrajnih boleznih. Delovna terapija se je izvajala na podlagi napotitve zdravnika fiziatra in strokovne presoje delovnega terapevta. Programi so bili individualno prilagojeni zmožnostim, potrebam in ciljem posameznega uporabnika. Napredek smo spremljali z uporabo standardiziranih delovnoterapevtskih ocenjevalnih instrumentov in rednim timskim usklajevanjem.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila vključenost uporabnikov višja od načrtovane (≥ 80 %), napredek je bil dokumentiran pri večini obravnavanih uporabnikov skladno s ciljno vrednostjo, obravnave so pozitivno vplivale na ohranjanje samostojnosti, varnosti in kakovosti vsakdanjega</p>	

3 nami do polnega življenja!


življenja uporabnikov, povečanje števila vključenih uporabnikov pa odraža naraščajoče potrebe populacije ter ustrezno odzivnost strokovne službe. Cilj je bil dosežen kljub večji kompleksnosti uporabnikov in pogostejšim funkcionalnim upadom zaradi staranja in kroničnih bolezni.

V prihodnje bomo nadaljevali z modelom delovne terapije, usmerjenim na uporabnika, dodatno okrepili zgodnje vključevanje novo sprejetih uporabnikov v terapevtske programe, nadgradili sodelovanje strokovnih služb za celostno obravnavo, sistematično spremljali in dokumentirali funkcionalni napredek uporabnikov ter prilagajali terapevtske pristope glede na starajočo se populacijo in večjo stopnjo odvisnosti.

Cilj 50: Krepitev izobraževalne vloge zavoda in strokovnega razvoja

	<p>Do 31. decembra 2025 vključiti vsaj 5 študentov v klinične vaje ter mentorirati vsaj enega pripravnika, z namenom krepitev vloge zavoda kot učne baze in prispevka k strokovnemu razvoju delovne terapije.</p>
<p>Ciljna vrednost: vključiti \geq 5 študentov v klinične vaje + mentorirati \geq 1 pripravnika; rok december 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo cilj dosegli v obsegu, ki je bistveno presegal načrtovano vrednost: od januarja do maja 2025 je 5 dijakinj 3. letnika, smer bolničar – negovalec, opravljalo PUD; januarja 2025 sta 2 dijakinji 3. letnika, smer zdravstvena nega, opravljali PU; od maja do junija 2025 sta 2 dijakinji 4. letnika izobraževanja odraslih, smer zdravstvena nega, opravljali PUD; od januarja do junija 2025 je 15 študentov 2. letnika Zdravstvene fakultete (zdravstvena nega) opravljalo klinične vaje (KU); od 6. 10. 2025 dalje 1 dijak 3. letnika, smer bolničar – negovalec, opravlja PUD v obsegu 579 ur; decembra 2025 so 3 študentke 2. letnika Zdravstvene fakultete opravljale KU. Vsi vključeni dijaki in študenti so bili deležni strukturiranega uvajanja in mentorstva zaposlenih.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost vključitve najmanj 5 študentov močno presežena. Zavod je v letu 2025 deloval kot aktivna, stabilna in zaupanja vredna učna baza, mentorstvo je potekalo sistematično, skladno z učnimi načrti in potrebami izobraževalnih ustanov, sodelovanje pa ni predstavljalo zgolj izpolnjevanja obveznosti, temveč obojestranski proces učenja in strokovne izmenjave. Cilj je bil realiziran kakovostno, kontinuirano in v širšem obsegu od prvotno načrtovanega.</p>	
<p>V prihodnje bomo ohranili in dodatno razvijali vlogo zavoda kot učne baze za različne profile zdravstvenih in socialnovarstvenih poklicev, sistematično krepili mentorsko usposobljenost zaposlenih, nadaljevali in širili sodelovanje z Zdravstveno fakulteto ter srednjimi zdravstvenimi šolami, vključevanje študentov še tesneje povezali z razvojnimi usmeritvami zavoda ter prenosom dobrih praks v vsakodnevno delo.</p>	


Cilj 51: Organizacija delovnega sestanka s pristojni CSD na območju Ljubljane

	<p>Do maja 2025 organizirati delovni sestanek z vsakim pristojnim CSD na območju Ljubljane, z udeležbo najmanj enega strokovnega delavca iz CSD in enega strokovnega delavca iz zavoda, z namenom izboljšanja sodelovanja in razreševanja potreb skupnih uporabnikov.</p>
<p>Ciljna vrednost: udeležba \geq 1 strokovnega delavca iz vsakega CSD + udeležba zaposlenega strokovnega delavca za dolgotrajno oskrbo; rok maj 2025.</p>	<p><i>Cilj organizacije delovnega sestanka s pristojnimi CSD je bil v letu 2025 v celoti in kakovostno dosežen. Srečanje je pomembno prispevalo k utrjevanju partnerskega odnosa med zavodom in CSD, izboljšalo razumevanje sistemov podpore ter ustvarilo dobro podlago za nadaljnje sodelovanje v korist uporabnikov.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bil cilj vsebinsko in operativno dosežen. Udeležba strokovnih delavcev iz CSD in zavoda je preseгла minimalne zahteve ciljne vrednosti. Srečanje je omogočilo boljše medsebojno razumevanje vlog, večjo pretočnost informacij in odprt strokovni dialog. Izmenjava praks je prispevala k bolj usklajenemu pristopu pri obravnavi skupnih uporabnikov. Edino odstopanje od načrta je bilo časovno (november namesto maja), kar pa ni vplivalo na kakovost in učinkovitost cilja.</p>	
<p>V prihodnje bomo delovne sestanke s CSD izvajali redno in sistematično, ne le projektno ali priložnostno. Okrepili bomo zgodnje vključevanje CSD v kompleksnejše primere uporabnikov, zlasti</p>	


z nami do polnega življenja!

pri prehodih, spremembah statusa in načrtovanju dolgotrajne podpore. Vzpostavili bomo stalne kontaktne točke za učinkovitejši pretok informacij med zavodom in posameznimi CSD.

Cilj 52: Vzpostavitev skupine za samopomoč oziroma pogovorne skupine za svoje uporabnike do aprila 2025

	<p>Do aprila 2025 vzpostaviti eno skupino za samopomoč oziroma pogovorno skupino za svoje uporabnike, ki bo štela najmanj 5 članov, se srečevala 1x mesečno in jo bosta vodili dve socialni delavki z opravljenim enoletnim usposabljanjem za vodenje skupin za samopomoč.</p>
<p>Ciljna vrednost: vzpostavitev 1 skupine, srečanja 1x mesečno, \geq 5 članov; začetek delovanja april 2025.</p>	<p><i>V letu 2025 smo izvedli naslednje aktivnosti: v juliju 2025 sta socialni delavki uspešno zaključili usposabljanje za vodenje skupin za samopomoč. Po zaključku usposabljanja smo vzpostavili pogovorno skupino za svoje uporabnike. Uvodno spoznavno srečanje je bilo izvedeno junija 2025, sodelovalo je 14 svojcev, za nadaljnje sodelovanje pa se je odločilo 10 svojcev, kar presega minimalno ciljno vrednost. Skupina se je nato redno sestajala enkrat mesečno, in sicer vsako prvo sredo v mesecu. Povprečna udeležba na srečanjih je bila 4–7 svojcev. Srečanja so potekala v varnem, strukturiranem in strokovno vodenem okolju, z možnostjo izmenjave izkušenj, izražanja stisk in krepitev podporne mreže med svojci.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bil cilj operativno in vsebinsko dosežen, čeprav z zamikom (julij namesto april). Ciljna vrednost glede števila članov je bila presežena, rednost srečanj in stabilna udeležba potrjujeta dejansko potrebo svojcev po tovrstni podpori. Skupina je prispevala k razbremenitvi stisk, boljšemu razumevanju sistema podpore in večjemu zaupanju med svojci in zavodom. Časovni zamik začetka delovanja ni vplival na kakovost ali učinek cilja, saj je bil posledica nujne predhodne usposobitve strokovnih delavk, kar je zagotavljalo strokovno ustreznost izvedbe. V nadaljevanju bomo ohranili delovanje skupine kot stalno obliko podpore svojcem, razmislili o tematski nadgradnji srečanj (npr. krizne situacije, prehodi med storitvami, skrb zase), po potrebi omogočili oblikovanje dodatnih skupin glede na interes in potrebe svojcev ter sistematično spremljali udeležbo in vsebinske poudarke kot vhodne podatke za nadaljnji razvoj skupin.</p>	

Cilj 53: Redni mesečni obiski enot vodenja, varstva ter zaposlitve pod posebnimi pogoji

	<p>Izvajati mesečne obiske v vseh enotah vodenja, varstva in zaposlitve pod posebnimi pogoji, z najmanj enim obiskom vsake enote na mesec, v dogovoru z vodjo enote za zagotavljanje ažurnega pretoka informacij, sprotnega reševanja situacij in preventivnega delovanja.</p>
<p>Ciljna vrednost: \geq 1 obisk vsake enote v tekočem mesecu (mesečno); izvajanje redno vsak mesec.</p>	<p><i>Leta 2025 so socialne delavke redno izvajale mesečne obiske vseh enot vodenja, varstva in zaposlitve pod posebnimi pogoji. Obiski so bili načrtovani in usklajeni z vodji posameznih enot ter prilagojeni aktualnim razmeram in potrebam. V okviru obiskov smo zagotavljali redno izmenjavo informacij med enotami in strokovno službo, sodelovali pri reševanju zahtevnejših socialnih in organizacijskih situacij, izvajali preventivno strokovno delo, se vključevali v pogovorne skupine z uporabniki, sodelovali ob sprejemu novih uporabnikov, prisostvovali pri izvajanju prakse ter sodelovali na timskih in strokovnih sestankih. Obiski so potekali kontinuirano skozi vse leto.</i></p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila ciljna vrednost v celoti dosežena, saj so bili obiski izvedeni redno vsak mesec v vseh enotah, pomembno prispevali k boljši povezanosti med enotami, omogočili hitrejši in bolj strukturiran odziv na zaznane izzive, okrepili preventivno vlogo socialne službe in strokovno podporo zaposlenim, zaposleni in vodje enot pa so obiske prepoznali kot koristen podporni mehanizem.</p>	

3 nami do polnega življenja!

Odstopanj od načrtovanega obsega in vsebine cilja ni bilo.

V prihodnje bomo ohranili sistem rednih mesečnih obiskov vseh enot, po potrebi vsebino obiskov še bolj ciljno usmerjali glede na zaznana tveganja in potrebe, okrepili dokumentiranje ugotovitev in dogovorjenih ukrepov ter obiske še tesneje povezovali z razvojnimi in kakovostnimi cilji zavoda.

Cilj 54: Izboljšanje finančnega nadzora in pravočasno oddajanje poročil



Cilj dosežen

Četrtno izvajati finančni nadzor in izdelovati preglede prihodkov ter odhodkov, z zagotovitvijo pravočasne oddaje letnih poročil na AJPES do 28. 2. 2025, davčnega poročila do 31. 3. 2025 ter premoženjske bilance do aprila 2025, s sodelovanjem zunanjih revizorjev in sprotnim usklajevanjem podatkov za učinkovito in zakonito poslovanje zavoda.

Ciljna vrednost: četrtno pregled prihodkov/odhodkov; AJPES do 28. 2. 2025; davčno poročilo do 31. 3. 2025; premoženjska bilanca do aprila 2025.

Cilj izboljšanja finančnega nadzora in pravočasnega oddajanja poročil je bil v letu 2025 v celoti dosežen. Računovodska služba je kljub obsežnim zakonodajnim spremembam vse zakonsko predpisane obveznosti izpolnila pravočasno, pregledno in v skladu z zakonodajo.

Cilj je bil v celoti dosežen in realiziran kljub povečani delovni obremenitvi, izveden zakonito, pravočasno in pregledno. Posebej pomembno je, da pravočasna oddaja vseh zakonskih poročil v letu sistemskih sprememb predstavlja nadstandard kakovosti.

Učinkovit sistem četrtnega finančnega nadzora bomo ohranili kot stalno prakso ter ga v prihodnje nadgradili z bolj poglobljenimi analitičnimi pregledi odstopanj po posameznih programih in virih financiranja. Na podlagi izkušenj iz leta 2025 bomo dodatno standardizirali notranje časovnice za pripravo zakonskih poročil, da zagotovimo večjo predvidljivost dela tudi ob prihodnjih sistemskih spremembah. Okrepili bomo preventivni nadzor s sprotnim usklajevanjem podatkov med računovodstvom, kadrovsko službo in vodstvom, kar bo zmanjšalo tveganja za napake in podvajanja. Pridobljene dobre prakse bomo uporabili kot izhodišče za nadaljnjo digitalizacijo finančnih in poročevalskih procesov, kjer bo to smiselno in skladno z zakonodajo. Visok standard pravočasnosti in zakonitosti bomo ohranili kot eno ključnih meril kakovosti poslovanja zavoda, z namenom zagotavljanja transparentnosti, zaupanja financirerjev in stabilnega finančnega upravljanja.

Cilj 55: Krepitev strokovnega znanja računovodskega kadra



Cilj dosežen

Vsaka računovodja bo v letu 2025 sodelovala na najmanj dveh strokovnih izobraževanjih ali seminarjih, s čimer bo zagotavljala ažurno in učinkovito izvajanje računovodskih nalog v skladu z zakonodajnimi spremembami, pri čemer bo izobraževanja izvedena v sodelovanju z relevantnimi strokovnimi sekcijami računovodij VDC.


Ciljna vrednost: vsaka računovodja se udeleži ≥ 2 strokovnih izobraževanj/seminarjev v 2025.

Cilj krepitev strokovnega znanja računovodskega kadra je bil v letu 2025 v celoti dosežen. Izobraževanja so bila vsebinsko ustrezna, pravočasna in učinkovita ter so pomembno prispevala k stabilnosti, zakonitosti in kakovosti računovodskega poslovanja zavoda v obdobju obsežnih sistemskih sprememb.


Ob letni evalvaciji ugotovljamo, da je bila ciljna vrednost v celoti dosežena, saj se je vsaka računovodja udeležila vsaj dveh strokovnih izobraževanj ali seminarjev. Pridobljeno znanje se je neposredno odražalo v praksi, kar je razvidno iz pravočasne in pravilne oddaje vseh zakonsko predpisanih poročil. Izobraževanja so prispevala k večji samozavesti, strokovni suverenosti in zmožnosti obvladovanja kompleksnih sprememb, zlasti ob prenovi plačnega sistema s 1. 1. 2025.

Sistematično strokovno izobraževanje računovodskega kadra bomo ohranili kot stalno razvojno usmeritev, saj se je izkazalo kot ključen dejavnik za zakonito, pravočasno in kakovostno finančno poslovanje zavoda. Na podlagi izkušenj iz leta 2025 bomo še bolj ciljno usmerjali izbor izobraževanj, zlasti na področja zakonodajnih sprememb, digitalizacije računovodskih procesov ter zahtevnejših finančnih in poročevalskih postopkov. Pridobljeno znanje bomo v prihodnje sistematično prenašali znotraj službe z internimi razpravami, izmenjavo dobrih praks in sprotnim usklajevanjem ob uvajanju novosti. Okrepili bomo povezovanje z relevantnimi strokovnimi sekcijami in mrežami računovodij VDC, saj se je sodelovanje izkazalo kot pomembna podpora pri razumevanju kompleksnih sistemskih sprememb. Stalno nadgrajevanje znanja bomo ohranili kot enega ključnih elementov za zagotavljanje stabilnosti, strokovne avtonomije in odpornosti računovodske službe, zlasti v obdobjih večjih reform in povečane delovne obremenitve.


Cilj 56: Uvedbo digitalnega programa za vodenje kadrovske evidence

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do 30. junija 2025 implementirati digitalni program Pro.4 HRM za vodenje kadrovske evidence, vnesti vse kadrovske podatke v sistem ter usposobiti zaposlene za njegovo uporabo, s čimer bomo povečali učinkovitost upravljanja kadrovskih informacij in zmanjšali možnost napak.</p>
<p>Ciljna vrednost: do 30. 6. 2025 program Pro.4 HRM v celoti implementiran; vsi kadrovske podatki vneseni; zaposleni v kadrovske službi usposobljeni.</p>	<p><i>Cilj uvedbe digitalnega programa Pro.4 HRM je bil v letu 2025 delno dosežen. Kljub temu je bil dosežen pomemben napredek pri digitalni transformaciji kadrovskega področja, usposobljenosti zaposlenih in vzpostavitvi sistema. Odstopanje od časovnice je strokovno utemeljeno in povezano z zunanjimi dejavniki, zato cilj ostaja relevanten ter predstavlja trdno osnovo za dokončno implementacijo v naslednjem obdobju.</i></p>
<p>Ob letni evalvaciji smo ugotovili, da cilj do predvidenega roka 30. 6. 2025 ni bil v celoti realiziran. Sistem še ne vsebuje vseh kadrovskih podatkov, vendar je funkcionalno vzpostavljen, zaposleni so bili usposobljeni za uporabo sistema, kar predstavlja pomemben del cilja. Delno odstopanje je posledica zunanjih in objektivnih okoliščin (odsotnost razvijalca, tehnične omejitve), ne pa pomanjkanja aktivnosti ali interesa znotraj zavoda. Cilj je bil v letu 2025 delno dosežen, predvsem v organizacijskem in kadrovskem vidiku, manj pa v tehničnem zaključku implementacije.</p>	
<p>V nadaljevanju bomo vnesli vse kadrovske podatke v sistem Pro.4 HRM takoj, ko bodo zagotovljeni tehnični pogoji in podpora zunanjega izvajalca. Pripravili bomo jasn terminski načrt za dokončanje implementacije z opredeljenimi odgovornostmi in mejniki. Izvedli bomo dodatna ciljana usposabljanja za uporabnike o naprednih funkcionalnostih sistema. Po zaključeni implementaciji bomo izvedli evalvacijo učinkovitosti sistema z vidika uporabnosti, zmanjšanja administrativnih obremenitev in kakovosti podatkov.</p>	

Cilj 57: Uvedba strukturiranega obrazca za spremljanje zaposlitvenega postopka

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do aprila 2025 implementirati strukturiran obrazec za spremljanje zaposlitvenega postopka, usposobiti zaposlene v kadrovske službi in vodje služb za njegovo uporabo ter do decembra 2025 izvesti evalvacijo učinkovitosti obrazca.</p>
<p>Ciljna vrednost: do aprila 2025 obrazec v celoti implementiran + kadrovska služba in vodje usposobljeni; evalvacija učinkovitosti do decembra 2025.</p>	<p>Realizacija cilja v letu 2025 je znašala približno 50 %, saj je uvajanje sistema Pro.4 HRM zaradi kompleksnosti zahtevalo postopno vnašanje podatkov, preverjanje točnosti ter fazno usposabljanje zaposlenih po posameznih vsebinskih sklopih.</p>
<p>Ob letni evalvaciji smo ugotovili, da je bila realizacija cilja dosežena približno 50-odstotno, prvotni časovni okvir pa je bil glede na zahtevnost uvajanja novega informacijskega sistema preoptimistično zastavljen. Fazni pristop je omogočil boljšo kakovost vnosa podatkov in razumevanje sistema, vendar je podaljšal čas implementacije. Celovite evalvacije učinkovitosti obrazca v letu 2025 še ni bilo mogoče izvesti, saj sistem ni bil v polni uporabi. Odstopanje ni bilo posledica neaktivnosti, temveč zavestne odločitve za postopno, nadzorovano in kakovostno uvedbo.</p>	
<p>V naslednjem obdobju bomo nadaljevali postopno implementacijo strukturiranega obrazca v sistemu Pro.4 HRM do polne funkcionalnosti. Izvedli bomo ciljno usmerjeno dodatno usposabljanje zaposlenih in vodij, predvsem na vsebinskih sklopih, ki se v praksi izkazujejo za zahtevnejše. Po stabilizaciji uporabe sistema bomo izvedli celovito evalvacijo učinkovitosti obrazca in po potrebi predlagali vsebinske ali procesne prilagoditve. Pri digitalizaciji kadrovskih postopkov bomo tudi v prihodnje dajali prednost kakovosti, sledljivosti in pravilnosti podatkov pred hitrostjo uvajanja.</p>	


Cilj 58: Izboljšanje varnosti in zdravja pri delu za zaposlene in uporabnike

 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do decembra 2025 organizirati vsaj tri prilagojena usposabljanja o varnosti pri delu, nadgraditi osebno varovalno opremo za 100 % zaposlenih ter izvesti letne preglede varnostne infrastrukture v vseh enotah.</p>
<p>Ciljna vrednost: do decembra 2025: ≥ 3 usposabljanja, OVO nadgrajena</p>	<p>Cilj v letu 2025 ni bil realiziran, ker je za uvedbo obrazca potrebna predhodna priprava kompetenc delovnih mest in</p>


3 nami do polnega življenja!

za 100 % zaposlenih, pregledi v vseh enotah.	popis aktivnosti, kar močno podaljša čas implementacije zaradi raznolikosti delovnih mest in aktivnosti v zavodu.
<p>Ob letni evalvaciji smo ugotovili, da cilj v letu 2025 ni bil realiziran v zastavljenem obsegu, saj časovni okvir ni zadostno upošteval kompleksnosti organizacije dela in raznolikosti delovnih mest. Brez predhodno urejenih kompetenčnih opisov in popisa tveganj bi bila izvedba usposabljanj in nabave OVO neustrezno ciljana in manj učinkovita. Odstopanje ni posledica opustitve cilja, temveč zavestne strokovne presoje, da je treba najprej zagotoviti kakovostne podlage.</p> <p>Cilj se je tako v letu 2025 izkazal kot razvojno zahteven in sistemsko pogojen, ne zgolj operativen.</p> <p>V naslednjem obdobju bomo najprej zaključili pripravo kompetenčnih opisov delovnih mest in popis tveganj, ki bodo osnova za ciljno usmerjene ukrepe na področju varnosti in zdravja pri delu. Na tej podlagi bomo prenovili načrt usposabljanj, da bo prilagojen dejanskim tveganjem posameznih delovnih mest in enot. Nato bomo postopno nadgradili osebno varovalno opremo v skladu z ugotovljenimi potrebami. Letne preglede varnostne infrastrukture bomo vključili v sistem odgovornega vzdrževalca po enotah, kar bo omogočilo boljšo sledljivost in redno spremljanje.</p>	

Cilj 59: Spodbujanje ergonomskega in zdravega delovnega okolja

 <p>Cilj dosežen</p>	<p>V letu 2025 opremiti najmanj tri delovna mesta z nastavljivimi električnimi mizami in pripomočki za zmanjševanje mišično-skeletnih težav, pri čemer cilj doseči do septembra 2025.</p>
<p>Ciljna vrednost: v 2025 opremiti ≥ 3 delovna mesta z nastavljivimi mizami; rok september 2025.</p>	<p>Cilj spodbujanja ergonomskega in zdravega delovnega okolja je bil v letu 2025 v celoti dosežen. V skladu z zastavljeno ciljno vrednostjo so bila z ergonomskimi in nastavljivimi rešitvami opremljena tri delovna mesta: ambulanta, pisarna vodje institucionalnega varstva ter pisarna strokovnega vodje institucionalnega varstva.</p>
<p>Ob letni evalvaciji smo ugotovili, da je bil cilj dosežen v predvidenem obsegu in časovnem okviru. Uvedba ergonomskih rešitev je prispevala k izboljšanju delovnih pogojev, večji prilagodljivosti delovnih mest posameznikom ter večjemu zavedanju pomena ergonomije za zdravje zaposlenih. Cilj je bil zasnovan realno in izveden skladno z razpoložljivimi finančnimi in prostorskimi zmožnostmi zavoda.</p> <p>Doseženi rezultati potrjujejo smiselnost načrtovanega pristopa, saj so bila ergonomska prilagoditev uvedena na delovnih mestih, kjer so zaposleni dalj časa izpostavljeni statičnim obremenitvam ali specifičnim zdravstvenim zahtevam. Tako smo zagotovili ciljno usmerjeno uporabo sredstev in večjo učinkovitost izvedenih ukrepov. V naslednjem obdobju bomo nadaljevali z nadgradnjo ergonomskih rešitev tudi na drugih delovnih mestih, skladno z zaznanimi potrebami, finančnimi zmožnostmi in dolgoročnimi usmeritvami zavoda na področju varnosti in zdravja pri delu. Tudi v prihodnje bomo pri izboljševanju delovnega okolja dajali prednost preventivnim ukrepom, ki dolgoročno prispevajo k ohranjanju delovne zmožnosti, zmanjševanju bolniških odsotnosti ter večjemu zadovoljstvu zaposlenih.</p>	

Cilj 60: Imenovanje delovne skupine in posodobitev ukrepov certifikata Družbeno odgovoren delodajalec

 <p>Delno dosežen</p>	<p>Do marca 2025 imenovati delovno skupino, ki bo do junija 2025 pregledala obstoječe ukrepe certifikata Družbeno odgovoren delodajalec, predlagala prilagoditve in začela uvajati izboljšave za doseganje standardov certifikata.</p>
<p>Ciljna vrednost: do marca 2025 imenovati skupino; do junija 2025 pregledati vse ukrepe in predlagati prilagoditve; ključne aktivnosti zaključiti do junija 2025.</p>	<p><i>Leta 2025 je bila delovna skupina DOD na novo imenovana, saj so nekateri prejšnji člani zapustili zavod. V skupino so bili vključeni tudi novozaposleni, kar je prispevalo k večji raznolikosti pogledov in predlogov. Delovna skupina je na uvodnem srečanju opravila celovit pregled vseh obstoječih ukrepov certifikata ter ugotovila, da nekateri ukrepi ne odražajo več aktualnih potreb zaposlenih in organizacije. Zato so se začele razprave o nadomestitvi posameznih ukrepov z vsebinsko ustrežnejšimi. Del ukrepov je bil že obravnavan z vodstvom zavoda, kompleksnejši ukrepi pa so zahtevali dodatno presojo in usklajevanje z veljavno</i></p>

Ž nami do polnega življenja!

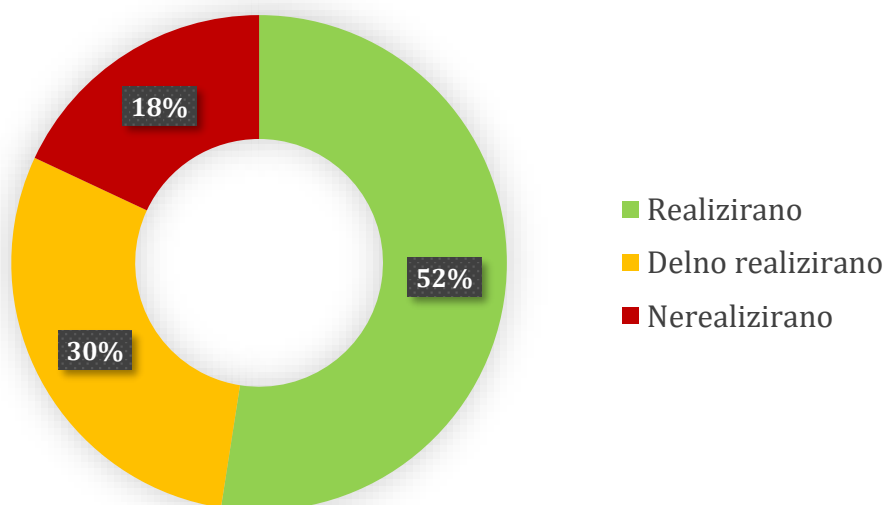
	<p>zakonodajo. O ugotovitvah in nadaljnjih korakih je bil zavod v stiku tudi z revizorskim organom. Leta 2025 se je zavod zavestno odločil za takojšnji prehod s standarda CDOD1 na CDOD2, čeprav je predvideno prehodno obdobje treh let.</p>
<p>Ob evalvaciji cilja ugotavljamo, da je bila delovna skupina pravočasno imenovana, pregled ukrepov izveden vsebinsko poglobljeno, vsi načrtovani koraki do junija 2025 pa niso bili v celoti zaključeni. Razlogi za delno realizacijo cilja izhajajo predvsem iz zahtevnosti prehoda na nov standard CDOD2, potrebe po usklajevanju z zakonodajo ter tranzicijskega obdobja v organizaciji. Cilj je bil realiziran v ključnem vsebinskem delu, časovno pa delno odstopa od prvotnega načrta.</p>	
<p>V prihodnjem obdobju bomo dokončali uskladitev kompleksnejših ukrepov, nadaljevali implementacijo standarda CDOD2, okrepili sistematično spremljanje izvajanja ukrepov ter zagotovili večjo vključenost zaposlenih pri sooblikovanju družbeno odgovornih praks.</p>	

Cilj 61: Priprava in objava Trajnostnega poročila za obdobje 2023–2024

 <p>Cilj ni dosežen</p>	<p>Do septembra 2025 pripraviti in dokončati Trajnostno poročilo za obdobje 2023–2024, ki bo izpolnjevalo zahteve certifikata Družbeno odgovoren delodajalec, vključilo obstoječe podatke in prispevke deležnikov ter ga do decembra 2025 objaviti na spletni strani zavoda in predstaviti zaposlenim.</p>
<p>Ciljna vrednost: do septembra 2025 dokončati pripravo poročila; do decembra 2025 objaviti na spletni strani in predstaviti zaposlenim.</p>	<p>Leta 2025 je zavod začel razmišljati o pripravi Trajnostnega poročila, vendar se je hkrati soočil s spremembami evropskih standardov na področju družbene odgovornosti in trajnostnega poročanja. Ugotovljeno je bilo, da zakonodaja za javni sektor trenutno še ne zahteva obveznega trajnostnega poročanja, kar bi za zavod pomenilo dodatno finančno in kadrovsko obremenitev.</p>
<p>Pri preverjanju realizacije cilja ugotavljamo, da Trajnostno poročilo za obdobje 2023–2024 v letu 2025 ni bilo pripravljeno niti objavljeno. Razlogi za odstopanje od načrta so spremembe evropskih standardov, prehod na CDOD2, presoja sorazmernosti obremenitev za javni zavod ter odločitev vodstva, da se poročilo pripravi celoviteje in za daljše obdobje.</p>	
<p>Sprejeta je bila odločitev, da se Trajnostno poročilo pripravi v letu 2026 in zajame obdobje od 1. 1. 2023 do 31. 12. 2025, kar bo omogočilo celovitejši pregled trajnostnih praks, večjo skladnost z novimi standardi ter racionalnejšo uporabo virov.</p>	

Graf 19: Pregled realizacije ciljev za leto 2025

Realizacija ciljev za leto 2025





8.2 Analiza odstopanj in razlogi

Analiza odstopanj med načrtovanimi in dejansko realiziranimi cilji pokaže, da so bila odstopanja pretežno časovne, ne pa vsebinske narave. Del ciljev in posameznih korakov je bil do konca leta 2025 delno realiziran ali prenesen v naslednje obdobje, kar je predvsem posledica razvojnega značaja ciljev ter odvisnosti od zunanjih deležnikov in postopkovnih rokov.

Pri operativnih ciljih so bila odstopanja minimalna in so se nanašala predvsem na prilagoditve časovnice izvedbe posameznih aktivnosti. Ti cilji so bili v večini primerov vsebinsko zaključeni oziroma so bili njihovi rezultati doseženi v obsegu, ki omogoča nemoteno delovanje zavoda.

Večja časovna odstopanja so bila zaznana pri ciljih strateškega pomena, zlasti pri tistih, usmerjenih v dolgoročni kadrovski razvoj, sistematičen prenos znanja in oblikovanje lastnega strokovnega modela delovanja. Ti cilji so bili že v izhodišču zasnovani kot večletni in niso vezani zgolj na eno koledarsko leto, zato delna realizacija v letu 2025 predstavlja pričakovano in strokovno utemeljeno fazo njihovega postopnega uresničevanja.

Ugotovljena odstopanja niso negativno vplivala na doseganje ključnih razvojnih usmeritev zavoda. Nasprotno, omogočila so prilagoditve izvedbe, večjo vsebinsko poglobitev posameznih aktivnosti ter smiselno vključitev prenesenih ciljev v nadaljnje načrtovanje. S tem je bila zagotovljena skladnost z načelom neprekinjenega izboljševanja in dolgoročna stabilnost razvoja Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar.

8.3 Ugotovitve za leto 2026

Na podlagi pregleda realizacije ciljev v letu 2025 in analize ugotovljenih odstopanj smo oblikovali ključne ugotovitve, ki so izhodišče za načrtovanje in izvajanje ciljev v letu 2026. Izvedene aktivnosti potrjujejo, da smo cilje zastavili realno in v skladu z razvojnimi usmeritvami zavoda, hkrati pa so pokazale, da nekateri cilji po svoji naravi zahtevajo daljši časovni okvir in postopno uresničevanje.

Ugotavljamo, da je v letu 2026 treba nadaljevati z uresničevanjem strateško pomembnih ciljev, katerih realizacijo smo začeli ali dosegli vmesno fazo v letu 2025. To zlasti velja za cilje, povezane z dolgoročnim kadrovskim razvojem, sistematičnim prenosom znanja ter oblikovanjem in uveljavljanjem lastnega strokovnega modela delovanja. Operativni koraki, izvedeni v letu 2025, predstavljajo trdno osnovo, ki jo bomo v letu 2026 nadgradili z večjo vsebinsko poglobitvijo in jasnejšo formalizacijo.

Na kadrovskem področju ugotavljamo potrebo po nadaljnjem ciljno usmerjenem sodelovanju z izobraževalnimi ustanovami ter po utrjevanju sistematičnega pristopa k prepoznavanju in razvoju ključnih kompetenc zaposlenih. V letu 2026 bomo večji poudarek namenili konsolidaciji že vzpostavljenih evidenc, njihovemu rednemu posodabljanju ter aktivni uporabi pri načrtovanju zaposlovanja in izobraževanj.

3 nami do polnega življenja!

Na strokovnem področju ugotavljamo, da je bila usmeritev v razvoj lastnega strokovnega modela utemeljena in smiselna. V letu 2026 bomo nadaljevali delo delovne skupine, nadgradili oblikovana izhodišča ter postopno uvajali model v vsakodnevno prakso. Poseben poudarek bomo namenili povezovanju modela z obstoječimi procesi, internimi akti in sistemom kakovosti, s čimer bomo krepili enotnost strokovnega delovanja in preglednost procesov.

Pri ciljih, povezanih z zunanjim sodelovanjem in umeščanjem zavoda v širše institucionalno okolje, ugotavljamo, da so za doseganje trajnejših učinkov potrebni kontinuiteta, postopnost in jasna prioriteta usmeritev. V letu 2026 bomo nadaljevali z že vzpostavljenimi sodelovanji, jih vsebinsko poglobili ter jasno opredelili tista področja sodelovanja, ki imajo največji razvojni pomen za zavod.

Celovito gledano, leto 2025 predstavlja stabilno izhodišče za nadaljnje delo v letu 2026. Ugotavljamo, da bomo morali tudi v prihodnje ohraniti ravnotežje med operativnimi cilji, ki zagotavljajo nemoteno delovanje zavoda, in strateškimi cilji, ki usmerjajo njegov dolgoročni razvoj. Takšen pristop nam bo omogočil nadaljnjo krepitev strokovnosti, kakovosti storitev ter organizacijske stabilnosti Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar.

9 ZAKLJUČEK IN IZHODIŠČA ZA LETO 2026

Leto 2025 je za Varstveno delovni center Tončke Hočevar predstavljalo obdobje, v katerem smo v zahtevnih okoliščinah potrjevali svojo osnovno usmeritev: delovati strokovno, odgovorno in človeško, z jasnim poudarkom na dostojanstvu uporabnikov ter stabilnosti izvajanja storitev. Naše delo je temeljilo na prepričanju, da kakovost življenja uporabnikov ni odvisna le od organizacijskih struktur, temveč predvsem od odnosa, znanja in sposobnosti prilagajanja potrebam posameznika.

Kljub omejenim kadrovskim, prostorskim in sistemskim pogojem smo ohranili kontinuiteto izvajanja vseh storitev, zagotovili varno in predvidljivo okolje za uporabnike ter hkrati postopno razvijali organizacijo. Doseženi rezultati in ugotovitve evalvacije ciljev potrjujejo, da smo tudi v letu 2025 sledili realni, a razvojno usmerjeni poti, ki daje prednost kakovosti, varnosti in strokovni odgovornosti pred kratkoročnimi ali zgolj formalnimi dosežki.

Pri našem delovanju smo ves čas izhajali iz razumevanja uporabnika kot aktivnega posameznika s svojimi zmožnostmi, željami in omejitvami. To se je odražalo v individualiziranih pristopih, podpori samostojnosti in vključevanju v skupnost, ob zavedanju, da morajo biti spremembe preiščljene, postopne in varne. Takšna usmeritev je zahtevala tesno sodelovanje med zaposlenimi, strokovnimi službami in vodstvom ter odprt dialog z zakonitimi zastopniki in drugimi deležniki.

Leto 2025 je obenem potrdilo, da dolgoročna vzdržnost delovanja zavoda ni odvisna le od notranje organiziranosti, temveč tudi od širšega sistema. Obstoječi kadrovski normativi, financiranje in prostorske možnosti vse težje sledijo dejanskim potrebam uporabnikov in obremenitvam zaposlenih. Kljub temu smo se zavestno odločali za

Z nami do polnega življenja!

rešitve, ki ohranjajo strokovne standarde, varnost in zaupanje uporabnikov, tudi kadar to pomeni počasnejši tempo razvoja ali prilagajanje ciljev.

Izhodišča za leto 2026 gradimo na spoznanjih iz prakse in jasnem razumevanju, kam želimo kot zavod dolgoročno usmerjati svoje delovanje. V ospredju ostajajo kakovost in varnost obravnave, podpora zaposlenim, krepitev strokovne kulture ter postopni razvoj storitev in podpornih oblik bivanja, ki uporabnikom omogočajo večjo samostojnost in vključenost v okolje. Poseben poudarek bomo namenili sistematičnemu upravljanju tveganj, nadaljnjemu razvoju notranjih procesov in utrjevanju pristopov, ki zagotavljajo preglednost, sledljivost in nenehno izboljševanje.

Tudi v prihodnje bomo delovali v duhu sodelovanja, odprtosti in odgovornosti do skupnosti, v kateri delujemo. Zavedamo se, da lahko dolgoročne spremembe dosežemo le z vztrajnim strokovnim dialogom, jasnimi argumenti in sodelovanjem z ustanoviteljem ter drugimi partnerji v sistemu socialnega varstva.

Leto 2025 zaključujemo z zavedanjem, da je največja vrednost Varstveno delovnega centra Tončke Hočevar v ljudeh – v uporabnikih, ki nam zaupajo svoje vsakdanje življenje, in zaposlenih, ki s svojim znanjem, izkušnjami in predanostjo to zaupanje vsak dan opravičujejo. Na tej osnovi vstopamo v leto 2026 z jasnimi izhodišči, premišljenimi cilji in trdnim prepričanjem, da lahko tudi v prihodnje delujemo kot odgovorna, vključujoča in razvojno naravnana organizacija.

V letih 2024 – 2028 bomo sledili poslanstvu:

*S sodelovanjem, spoštovanjem in profesionalnostjo
ustvarjamo uporabniku spodbudno delovno in bivalno okolje.*

Slavko Bolčević

direktor

in

sodelavci

