



ZAVOD JUTRO

Zavod za pomoč in oskrbo na domu, Kočevje, so. p.

Reška cesta 23, 1330 Kočevje

POSLOVNO POROČILO 2025

Obdobje poročanja: 1.1.2025 - 31.12.2025

Odgovorna oseba: mag. Gregor Levič, direktor

Kočevje, februar 2026

1. Povzetek za poslovodstvo

V poročevalskem obdobju je Zavod Jutro deloval v zahtevnem okolju povečanih nadzorov, pravnih postopkov in izrazitega pritiska v lokalnem prostoru Občine Kočevje, pri čemer je ohranil temeljno usmeritev: varno, strokovno in neprekinjeno izvajanje storitev pomoči družini na domu (v nadaljevanju: PND) za uporabnike. Letno poročilo podaja celovit pogled na razmere, v katerih je zavod zagotavljal javno službo, na ukrepe stabilizacije, s katerimi je obvladoval kadrovska in organizacijska tveganja, ter na razvojne priložnosti, ki se odpirajo z novimi dovoljenji in uspehi na razpisih.

Jedro delovanja zavoda je koncesijsko izvajanje PND po Zakonu o socialnem varstvu, pri čemer Zavod Jutro zagotavlja kontinuiteto, varnost in kakovost storitev ter skladnost s strokovnimi in organizacijskimi zahtevami. Ob rednem programu je zavod v letu 2025 okrepil tudi dopolnilne oblike delovanja, predvsem s pridobitvijo dovoljenja za izvajanje socialnega servisa (razširitev podpore ljudem v skupnosti in večja organizacijska odpornost). Posebno, od rednega programa ločeno področje predstavljajo razpisni projekti, ki se vodijo z lastnimi cilji, kazalniki, časovnicami in poročanjem; v letu 2025 je zavod uspešno zaključil en razvojni projekt ter pridobil podporo za dve novi večji projektni izvedbi.

Ker kakovost izvajanja storitev temelji na dobri organizaciji, stabilnem kadru in preglednem upravljanju, poročilo v nadaljevanju najprej predstavi zavod in kontekst delovanja, nato jedro – PND (obseg, realizacija, kakovost), kadre in podporne procese, potem skladnost, nadzore in pravne postopke, zatem dopolnilne programe (socialni servis, prehrana uporabnikov), razvojne aktivnosti in projekte ter na koncu finančni pregled.

2. Predstavitev zavoda

Zavod Jutro je izvajalec storitev socialnega varstva brez nastanitve, pri čemer je njegova temeljna dejavnost izvajanje PND oziroma socialne oskrbe na domu. Zavod storitev izvaja v občinah Kočevje in Žužemberk v koncesijskem okviru. Poslanstvo zavoda je omogočanje čim daljšega in varnejšega bivanja uporabnikov v domačem okolju, zmanjševanje socialne izključenosti ter preprečevanje prezgodnje institucionalizacije.

Zavod deluje na naslovu Reška cesta 23 v Kočevju in ima urejene poslovne prostore, ki omogočajo organizacijo dela, koordinacijo in komunikacijo z uporabniki. Prostori vključujejo tudi ureditev za varno hrambo dokumentacije, kar predstavlja pomemben element varstva osebnih podatkov in sledljivosti izvajanja storitev.

3. Delovanje in ločitev področij (redni program – dopolnilni programi – projekti)

V letu 2025 je zavod deloval v okoliščinah povečane negotovosti in javne razprave v lokalnem prostoru. To je vplivalo na organizacijo dela, na komunikacijo z uporabniki in svojci ter na potrebo po okrepljeni notranji disciplini glede varstva osebnih podatkov, dokumentiranja storitev in profesionalnega komuniciranja. Ob tem je zavod zagotavljal kontinuiteto storitve PND kot javne službe in ohranjal redno dostopnost uporabnikom.

Za preglednost in skladnost poročila zavod jasno ločuje tri področja: (1) **redni program PND**, ki se izvaja v koncesijskem okviru in predstavlja jedro dejavnosti; (2) **dopolnilne programe**, kjer zavod razvija podporne storitve v domačem okolju (v letu 2025 predvsem socialni servis in organizacijske rešitve za podporne potrebe uporabnikov); ter (3) **razpisne projekte**, ki se vodijo ločeno, z lastnimi cilji in kazalniki.

4. Redni program: pomoč družini na domu (PND)

4.1 Upravičenci in namen storitve

Pomoč družini na domu po Zakonu o socialnem varstvu (v nadaljevanju: ZSV) predstavlja eno izmed socialnovarstvenih storitev in obsega socialno oskrbo upravičenca v primeru invalidnosti, starosti ter v drugih primerih, ko lahko nadomesti institucionalno varstvo. Socialna oskrba na domu je v skladu s Pravilnikom o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev (v nadaljevanju: Pravilnik o standardih) namenjena osebam, ki imajo zagotovljene bivalne in druge pogoje za življenje v svojem bivalnem okolju, če se zaradi starosti ali hude invalidnosti ne morejo oskrbovati ali negovati sami, njihovi svojci pa takšne oskrbe in nege ne zmorejo ali zanju nimajo možnosti. Gre za različne oblike organizirane praktične pomoči in uslug, s katerimi se upravičencu vsaj za določen čas nadomesti potreba po institucionalnem varstvu v zavodu, v drugi družini ali v drugi organizirani obliki. Storitve se prilagodi potrebam posameznega upravičenca in obsega pomoč pri temeljnih dnevnihi opravilih, kamor sodijo pomoč pri oblačenju ali slačenju, pomoč pri umivanju, hranjenju, opravljanju osnovnih življenjskih potreb ter vzdrževanje in nega osebnih ortopedskih pripomočkov, gospodinjstvo pomoč, kamor sodijo prinašanje enega pripravljenega obroka ali nabava živil in priprava enega obroka hrane, pomivanje uporabljene posode, osnovno čiščenje bivalnega dela prostorov z odnašanjem smeti, postiljanje in osnovno vzdrževanje spalnega prostora, ter pomoč pri ohranjanju socialnih stikov, kamor sodijo vzpostavljanje socialne mreže z okoljem, s prostovoljci in s sorodstvom, spremljanje upravičenca pri opravljanju nujnih obveznosti, informiranje ustanov o stanju in potrebah upravičenca ter priprava upravičenca na institucionalno varstvo.

Pravilnik o standardih določa, da je upravičenec do pomoči na domu upravičen le, če potrebuje najmanj dve opravili iz dveh različnih sklopov navedenih opravil. Upravičeni do socialne oskrbe so osebe, ki jim preostale psihofizične sposobnosti omogočajo, da z občasno organizirano pomočjo drugega ohranjajo zadovoljivo duševno in telesno počutje in lahko funkcionirajo v znanem bivalnem okolju tako, da jim vsaj za določen čas ni potrebno institucionalno varstvo v zavodu, v drugi družini ali v drugi organizirani obliki. Pod temi pogoji so do pomoči na domu upravičene osebe, stare nad 65 let, ki so zaradi starosti ali pojavov, ki spremljajo starost, nesposobne za samostojno življenje, osebe s statusom invalida po zakonu o družbenem varstvu duševno in telesno prizadetih oseb, ki po oceni pristojne komisije ne zmorejo samostojnega življenja, druge invalidne osebe, ki jim je priznana pravica do tuje pomoči in nege za opravljanje večine življenjskih funkcij, kronično bolne osebe in osebe z

dolgotrajnimi okvarami zdravja, ki nimajo priznanega statusa invalida, pa so po oceni pristojnega centra za socialno delo brez občasne pomoči druge osebe nesposobne za samostojno življenje, ter hudo bolni otroci ali otroci s težko motnjo v telesnem razvoju oziroma s težko in najtežjo motnjo v duševnem razvoju, ki niso vključeni v organizirane oblike varstva. Socialna oskrba na domu je strokovno voden proces in organizirana oblika praktične pomoči, pri kateri sodelujejo vodja in koordinator storitve, izvajalec storitve, upravičenec, ključni ali odgovorni družinski člani ter prostovoljni sodelavci. Storitve se prične na zahtevo upravičenca ali njegovega zakonitega zastopnika in vsebuje dva dela, pri čemer prvi del predstavlja ugotavljanje upravičenosti do storitve, pripravo in sklenitev dogovora o vrsti, trajanju in obsegu opravljanja storitve, organiziranje ključnih članov okolja ter izvedbo uvodnih srečanj med izvajalcem in upravičencem ali družino, drugi del pa zajema neposredno izvajanje storitve na domu upravičenca po dogovorjenih vsebinah in v dogovorjenem obsegu. Spremembo ali dopolnitve že sklenjenega dogovora o vrsti, trajanju in obsegu opravljanja storitve lahko predlagajo izvajalec storitve, upravičenec ali njegov zakoniti zastopnik. Pravilnik o standardih določa, da se neposredno izvajanje storitve na domu upravičenca lahko izvaja vse dni v tednu, in sicer največ do 20 ur tedensko, v primeru, ko zaradi potreb upravičenca storitev izvajata dva izvajalca neposredne socialne oskrbe, pa se lahko število ur mesečno poveča za največ eno tretjino.

4.2 Organizacija izvajanja in koordinacija

Socialna oskrba na domu je strokovno voden proces, v katerem so vključeni uporabnik, po potrebi svojci, neposredni izvajalci storitve ter strokovni delavec oziroma koordinator, ki skrbi za načrtovanje, vodenje primerov, spremljanje izvedbe in pravočasno reševanje zapletov na terenu. V letu 2025 je zavod posebno pozornost namenil zagotavljanju koordinacije, saj je bila v okviru inšpekcijskih zahtev poudarjena obveznost izpolnjevanja organizacijskega pogoja, vezanega na koordinatorja pomoči na domu po 69. členu ZSV. V praksi je zavod, skladno z izvedenimi ukrepi, zagotovil dodatno koordinacijsko podporo, da ta pogoj ni predstavljal tveganja za izvajanje storitve in da se je ohranila stabilnost vstopnih postopkov, dogovorov o obsegu storitve ter sprotne reševanja situacij na terenu.

4.3 Obseg in realizacija v letu 2025

Pri interpretaciji kazalnikov zavod upošteva vplive hospitalizacij, sprememb zdravstvenega stanja, smrti uporabnikov, odpovedi storitev ter kadrovskih odsotnosti, ki vplivajo na realizacijo ur in organizacijo dela.

Tabela 1: Ključni kazalniki izvajanja PND v letu 2025 za Občino Kočevje

	Število uporabnikov	Število učinkivnih ur	Št. učinkivnih ur na delavko
Januar	114	1016,57	88,40
Februar	111	961,45	101,21
Marec	112	1098,63	129,25
April	106	979,99	93,33
Maj	107	894,18	94,12
Junij	104	880,82	117,44
Julij	98	882,23	117,63
Avgust	93	705,9	128,35
September	79	723,62	131,57
Oktober	72	703,03	117,17
November	74	629,44	104,91
December	69	662,14	110,36
Povprečje	94,92	844,83	111,14



Graf 1: Graf 1 prikazuje izrazit in trajen trend upadanja skozi leto: od približno 115 uporabnikov v januarju do približno 70 uporabnikov v decembru, pri čemer je najopaznejši padec v drugi polovici leta (zlasti med avgustom in oktobrom). Takšen strm upad zavod povezuje z okoliščinami kršitev koncesijske pogodbe s strani Občine Kočevje, ki so povzročile negotovost pri izvajanju javne službe, otežile stabilno vključevanje in zadržanje uporabnikov ter posledično vplivale na zmanjšanje števila aktivnih uporabnikov storitve.



Graf 2: Graf Število efektivnih ur kaže, da se obseg opravljenih storitev skozi leto postopno zmanjšuje: po višjih vrednostih v prvem trimesečju (okoli 1.000 ur, vrh v marcu) sledi vztrajen padec od aprila dalje, z izrazitejšim upadom v avgustu (na približno 700 ur) ter nadaljnjim nižanjem do novembra (okoli 630 ur), z rahlim dvigom v decembru. Zmanjšanje efektivnih ur je neposredno povezano z upadom števila uporabnikov in zmanjšano realizacijo storitev, pri čemer Zavod Jutro upad pripisuje tudi posledicam kršitev koncesijske pogodbe s strani Občine Kočevje, ki so vplivale na stabilnost izvajanja in kontinuiteto vključevanja uporabnikov ter s tem na nižji obseg opravljenih ur.

Tabela 2: Ključni kazalniki izvajanja PND v letu 2025 za Občino Žužemberk

	Število uporabnikov	Število učinkovitih ur	Št. učinkovitih ur na delavko
Januar	30	318,25	127,3
Februar	27	289,62	115,848
Marec	24	302,33	120,932
April	24	302,5	121
Maj	27	284,89	113,956
Junij	25	272,56	109,024
Julij	25	304,88	121,952
Avgust	25	277,81	111,124
September	26	275,44	110,176
Oktober	26	275,71	110,284
November	27	257,23	102,892
December	28	342,08	136,832
Povprečje	26,17	291,94	116,78



Graf 3: (Uporabniki in učinkovite ure 2025 – Občina Žužemberk) kaže stabilno izvajanje pomoči na domu (PND) skozi celotno leto. Število uporabnikov ostaja razmeroma konstantno (okvirno v razponu okoli 25–30 uporabnikov), brez izrazitih padcev ali prekinitev, kar potrjuje stabilno in podporno okolje v Občini Žužemberk.

Tudi število učinkovitih ur je skozi leto pretežno enakomerno (približno med 260 in 320 ur mesečno), z običajnimi manjšimi nihanjem ter izrazitejšim porastom v decembru (okoli 340 ur), kar je lahko povezano s sezonsko povečano potrebo po pomoči in večjo podporo uporabnikom v zimskem času. Pomembno je, da se kljub uveljavljanju Zakona o dolgotrajni oskrbi obseg PND v Občini Žužemberk ohranja in ostaja vodilna storitev podpore na domu, kar se odraža tako v stabilnem številu uporabnikov kot v kontinuirani realizaciji učinkovitih ur skozi leto.

4.4 Vsebina storitve in odzivnost na potrebe uporabnikov

V letu 2025 je zavod storitev PND izvajal v obsegu, ki ga določajo dogovori in potrebe uporabnikov, pri čemer je vsebina storitve zajemala pomoč pri temeljnih dnevnih opravilih, gospodinjsko pomoč ter podporo pri ohranjanju socialnih stikov. Pri delu na terenu se zavod srečuje tudi s potrebami svojcev, ki pogosto potrebujejo razlago postopkov in praktične napotke za varno nego in ravnanje v domačem okolju. V praksi se kot učinkoviti izkazujejo pristopi, ki vključujejo svetovanje in praktičen prikaz tehnik nege ter varnega dela, kar zmanjšuje tveganja za uporabnika in razbremenjuje svojce; takšne vsebine večji izvajalci sistematično vključujejo v svoje programe in poročanje, zato jih zavod v letu 2025 smiselno umešča tudi v opis svojih praks in razvojnih ciljev.

4.5 Kakovost, varnost pri delu in obvladovanje tveganj

Izvajanje oskrbe na domu poteka v realnem življenjskem okolju uporabnikov, zato vključuje specifična tveganja, povezana z varnostjo pri delu, nepredvidljivimi razmerami v gospodinjstvu, higienskimi pogoji in logistiko terenskega dela. Zavod je v letu 2025 ohranjal notranje protokole obravnave tveganjih situacij, sprotno koordinacijo, mehanizme poročanja o zapletih ter sodelovanje z deležniki (CSD, zdravstvene službe, svojci), pri čemer je bila ključna prioriteta varnost uporabnikov in zaposlenih. Pri tem zavod sledi pristopom, ki jih večji izvajalci uveljavljajo na področju promocije zdravja na delovnem mestu, obvladovanja stresa in zmanjševanja absentizma, saj se dolgoročna kakovost storitve opira tudi na dobro počutje in stabilnost ekip.

5. Kadri, vodenje in strokovna podpora

5.1 Kadrovska slika in stabilizacijski ukrepi

Izvajanje PND temelji na neposrednem delu socialnih oskrbovalk in strokovni podpori koordinacije. Leto 2025 je bilo kadrovsko zahtevno, saj je zavod obvladoval povečana operativna tveganja zaradi izpadov in odhodov na terenu, predvsem zaradi aktivnosti Občine Kočevje po prekinitvi koncesije in prenosu dejavnosti na občinski javni zavod. V poročevalskem obdobju je, zaradi aktivnosti Občine Kočevje v kratkem časovnem razponu odpoved podalo pet socialnih oskrbovalk, kar bi lahko neposredno ogrozilo razporejanje obiskov in zanesljivost storitve. Zavod Jutro je z okrepljeno organizacijo, uvajanjem novih sodelavcev ter vključevanjem začasnih oblik sodelovanja (npr. študenti in upokojenci, skladno z možnostmi in potrebami) zagotovil nemoteno izvajanje storitve za uporabnike, pri čemer je bilo potrebno okrepiti koordinacijo, uvajanje in notranjo komunikacijo.

5.2 Vodenje in krepitev vodstvenih kompetenc

Direktor mag. Gregor Levič je v poročevalskem obdobju uspešno zaključil Direktorsko šolo za vodenje socialnovarstvenih zavodov, kar je pomembno okrepilo vodstvene in upravljalvske kompetence zavoda na področjih organizacije dela, financ, zakonodaje, kadrovskih procesov in kakovosti. V okoliščinah, ko se zavod sooča s kombinacijo operativnih izzivov in pravnih postopkov, je to prispevalo k stabilnejšemu odločanju, bolj strukturirani notranji organizaciji ter jasnejšemu prenosu dobrih praks v procese vodenja in nadzora.

5.3 Supervizija, usposabljanja in podpora zaposlenim

Zavod Jutro je tudi v letu 2025 redno izvajal supervizijo za strokovne delavce in sodelavce. Ker se terensko delo pogosto odvija v zahtevnih socialnih okoliščinah, supervizija prispeva k ohranjanju strokovne kondicije ekip, zmanjšuje tveganja za izgorelost, podpira obravnavo zahtevnih primerov ter utrjuje enotnejše strokovne pristope. Takšna stalna strokovna podpora je tudi varovalka kakovosti storitve, saj vpliva na reševanje konfliktnih situacij, komunikacijo s svojci in notranjo kulturo varnosti pri delu. V poročilo se smiselno vključijo tudi vsebine izobraževanj in razvoj kompetenc, ki so v večjih okoljih povezane s promocijo zdravja na delovnem mestu, zmanjševanjem absentizma ter z usposabljanji za varno mobilizacijo in komunikacijo.

6. Skladnost, nadzori in pravni postopki

6.1 Nadzori in ugotovitve

V poročevalskem obdobju je bil zavod podvržen obsežnemu finančnemu in strokovnemu nadzoru s strani koncedenta Občine Kočevje. Nadzor je bil zaključen brez posebnosti, kar potrjuje, da je zavod v ključnih segmentih izvajanja in evidentiranja storitve deloval skladno s standardi, ki se zahtevajo za izvajanje javne službe. Tak izid je pomemben tudi zato, ker v času povečane negotovosti utrjuje preglednost temeljnih procesov izvajanja storitev in upravljanja sredstev. (Kot kontekst preteklih ugotovitev velja izpostaviti, da so v letih 2024 in 2025 tudi nadzorni organ in socialna inšpekcija poudarili skladnost izvajanja storitev, ob tem pa so bile ugotovljene administrativne pomanjkljivosti odpravljene.)

V istem širšem okviru nadzora in skladnosti je zavod pozorno obravnaval obveznosti glede varstva osebnih podatkov in sledljivosti postopkov, saj so bile v okolju prisotne tudi prijave in poudarjena pozornost na tem področju.

6.2 Izpolnitev organizacijskih pogojev

V poročevalskem obdobju je socialna inšpekcija izdala nesuspendivno odločbo, ki je zavodu naložila obveznost zaposlitve koordinatorja pomoči na domu po 69. členu ZSV. Zavod je ukrep, nemudoma izpolnil z dodatno koordinacijsko zaposlitvijo, dokler se ne zaključi interni proces usposabljanja za zahtevani strokovni profil. Tvrsten odziv je pomemben z vidika uporabnikov, saj koordinacija neposredno vpliva na urejenost vstopnih postopkov, dogovorov o obsegu storitve, spremljanje izvedbe in pravočasno reševanje zapletov na terenu.

6.3 Pravni postopki in zaščita kontinuitete izvajanja

V letu 2025 je Zavod Jutro vložil tožbo proti Občini Kočevje za ugotovitev obstoja koncesijskega razmerja. Sodišče je z začasno odredbo zadržalo prekinitev koncesijske pogodbe do dokončne odločitve, kar je imelo v praksi ključen pomen za zagotavljanje kontinuitete storitve ter za zmanjšanje tveganja nenadne prekinitve izvajanja pomoči na

domu. Takšna procesna zaščita je zavodu omogočila, da je kljub pravni negotovosti ohranil operativno delovanje, načrtoval kadrovske razporeditve in zagotavljal uporabnikom predvidljivost pri prejemanju storitve.

7. Operativna stabilizacija in zaščita uporabnikov

7.1 Prehrana uporabnikov in kontinuiteta dostave

V poročevalskem obdobju je prišlo do prekinitve dobave kosil s strani dolgoletnega partnerja DSO Kočevje (kadrovski primanjkljaj), kar je za del uporabnikov predstavljalo pomembno tveganje, saj je prehrana pogosto eden ključnih podpornih elementov varnega bivanja doma. Zavod je prehod organiziral z vključitvijo novega dobavitelja (najprej pogodba z gostiščem Josičevo, kasneje s kuhinjo Marof) in zagotavljal prevoze kosil vsak delovni dan ter tudi med vikendi. Prehod med dobavitelji je zahteval hitro logistično uskladitev prevzemnih časov, poti in odgovornosti, pri čemer je bila prioriteta preprečevanje izpada, ohranjanje kakovosti ter zanesljivost dostave.

7.2 Pritiski v okolju, prehodi uporabnikov in obvladovanje finančnih učinkov

V poletnem obdobju 2025 je s strani Občine Kočevje prišlo do posegov v izvajanje koncesijske storitve in do prehodov dela uporabnikov na drug javni subjekt, pri čemer naj bi prestopilo približno deset uporabnikov z največjim obsegom storitve. Po naši oceni je to povzročilo pomemben izpad prihodkov, zato zavod mesečno izstavlja zahtevek za izpad, ki ga Občina Kočevje zavrača, in je ta del financiranja predmet pravnega spora. V poročilu se zato posebej poudarja potreba po natančnem dokumentiranju finančnih učinkov in po scenarijih stabilizacije, da se ohrani sposobnost zagotavljanja storitve preostalim uporabnikom.

8. Dopolnilni programi: socialni servis in prostovoljstvo

8.1 Dovoljenje za socialni servis

V letu 2025 je Zavod Jutro pridobil dovoljenje za izvajanje storitev socialnega servisa. To predstavlja pomembno razširitev delovanja, saj omogoča dopolnitev jedrne storitve PND in oblikovanje širšega nabora pomoči ljudem na domu. V obdobju negotovosti v koncesijskem okolju takšno dovoljenje pomeni tudi krepitev organizacijske odpornosti, ker odpira nove možnosti izvajanja, sodelovanja in prihodkov, ob tem pa zahteva jasno ločevanje programov, pravilno evidentiranje in urejen model izvajanja.

8.2 Prostovoljstvo

Zavod je v letu 2024 pripravljal pogoje za pridobitev statusa prostovoljske organizacije in ta status uspešno pridobil v začetku leta 2025, kar omogoča prijavo na razpise, razvoj prostovoljskih programov in aktivno vključevanje prostovoljcev.

Tabela 3: Prostovoljstvo 2025

Ime in priimek	Datum začetka sodelovanja	Pogodba (DA/NE)	Ure
Prostovoljka 1	18.1.2025 - 31.1.2025	DA	43,5
Prostovoljka 2	17.1.2025 - 28.2.2025	DA	57
Prostovoljka 3	13.8.2025-29.8.2025	DA	80

Tabela 3 (prostovoljstvo) prikazuje, da so v letu 2025 sodelovale tri prostovoljke (anonimizirano), in sicer v treh časovno ločenih obdobjih: januar, januar–februar ter avgust.

Skupno je bilo opravljenih 180,5 ur prostovoljstva, pri čemer je bila porazdelitev ur med prostovoljkami različna: 1 prostovoljka je v obdobju januarja opravila 43,5 ur, 1 prostovoljka je med januarjem in februarjem opravila 57 ur, 1 prostovoljka je v avgustu opravila 80 ur (največji posamezni prispevek). Iz podatkov je razvidno, da se je prostovoljsko delo izvajalo pretežno v začetku leta, nato pa ponovno v poletnem obdobju, kar kaže na projektno ali obdobjno organizirano vključevanje prostovoljk glede na potrebe uporabnikov in izvajanja aktivnosti.

9. Javna komunikacija in medijska izpostavljenost

V letu 2025 je bil Zavod Jutro v Občini Kočevje prostoru medijsko izpostavljen. Direktor je podal več izjav za televizijske in časopisne hiše v zvezi z javno razpravo o PND in dejanskim stanjem izvajanja storitev na Kočevskem. V takšnih okoliščinah je usmerjena komunikacija pomembna za preprečevanje dezinformacij, za zaščito ugleda storitve in za pomiritev uporabnikov ter njihovih svojcev. Zavod je zato v komunikaciji poudarjal preverljiva dejstva, profesionalen ton ter dosledno varstvo zasebnosti uporabnikov in zaposlenih. (Kot širši kontekst je tudi nadzorni organ v preteklem letu izpostavil pomen profesionalnega, transparentnega odzivanja na pritiske in medijske napade.)

10. Razpisni projekti

Razpisni projekti se vodijo ločeno od rednega programa PND, z lastnimi cilji, kazalniki, časovnicami in poročanjem. V poročevalskem obdobju je Zavod Jutro uspešno izvedel in zaključil projekt **»Načrtovanje in prilagajanje domov za starejše«**, ki je podpiral cilje varnega staranja na domu in zmanjševanja tveganj v bivalnem okolju. Zaključek projekta predstavlja referenco za nadaljnje razvojne prijave, saj dokazuje sposobnost zavoda, da projektno načrtuje, izvaja aktivnosti, vodi administracijo ter zaključi poročanje v predvidenih okvirih.

Zavod je bil uspešen tudi pri pridobitvi podpore za dva večja razvojna projekta, usmerjena v dolgotrajno oskrbo in deinstitucionalizacijo. Pri projektu **»Srebrno srce – paket dobrodošlice v dolgotrajni oskrbi«** za obdobje od 1.10.2025 do 30.9.2026.

Zavod Jutro je bil tudi uspešen na razpisu za vzpostavitev in izvajanje **multidisciplinarnih timov**, ki krepijo procese deinstitucionalizacije ter zagotavljajo bolj dostopno, varno in celostno podporo ljudem v domačem okolju. Uspeh na razpisu predstavlja pomemben strateški mejnik pri nadaljnjem razvoju storitev v skupnosti ter krepitev modelov oskrbe, ki so usmerjeni v posameznika, njegove potrebe in ohranjanje samostojnosti. V okviru projekta bo Zavod Jutro okrepil sodelovanje različnih strokovnih profilov z namenom bolj učinkovite koordinacije pomoči, hitrejšega reševanja kompleksnih situacij ter razbremenitve svojcev. Multidisciplinarni pristop omogoča boljšo povezljivost med socialnimi, zdravstvenimi in drugimi podpornimi storitvami, s čimer se zmanjšuje potreba po institucionalnih oblikah varstva in povečuje kakovost življenja uporabnikov. Zavod Jutro bo v naslednjih mesecih izvedel operativno vzpostavitev timov, standardiziral ključne postopke dela ter okrepil terensko podporo, pri čemer bo poudarek na merljivih učinkih: večji vključenosti uporabnikov v okolje, boljši kontinuiteti oskrbe in stabilnejšem sistemu podpore v skupnosti. Projekt hkrati odpira priložnosti za razvoj kadrov, nadgradnjo kompetenc in dodatno profesionalizacijo izvajanja storitev na domu.

11. Spremembe v ustanoviteljski strukturi in upravljanju

V letu 2025 je prišlo do sprememb ustanoviteljske strukture, saj so izstopili posamezni ustanovitelji (najprej Vida Erjavec, proti koncu leta še Tina Kegel in Stanislava Žagar). Spremembe ustanoviteljske strukture so za zavod pomembne z vidika upravljanja, stabilnosti organov in kontinuitete odločanja, saj vplivajo na dinamiko sprejemanja ključnih aktov, strateške usmeritve in pripravo dokumentacije. Zavod je v takšnih okoliščinah ohranjal jasno notranjo organizacijo, pravočasno pripravo gradiv ter transparentno komunikacijo z ustanovitelji in organi, da spremembe niso povzročile zastojev pri operativnem delovanju in pripravi razvojnih dokumentov.

12. Prizadevanja za širitev dejavnosti (PND in dolgotrajna oskrba)

Zavod je v letu 2025 izvedel številne obiske po slovenskih občinah z namenom širitve dejavnosti PND in vstopa v izvajanje dolgotrajne oskrbe. Čeprav prizadevanja v letu 2025 še niso privedla do sklenitve novih izvajalskih okvirov, zavod to ocenjuje kot strateško investicijo v mreženje, razumevanje lokalnih potreb in pripravo na priložnosti, ki se bodo odpirale z razvojem sistema dolgotrajne oskrbe.

14. Cena storitve in financiranje (Kočevje, Žužemberk)

Cena socialne pomoči na domu se oblikuje skladno z veljavnimi predpisi in vključuje stroške strokovne priprave, vodenja/koordinacije ter neposredne izvedbe storitve, pri čemer se upoštevajo subvencije občin ter oprostitve uporabnikov na podlagi odločb CSD. Ker se cene in deleži subvencioniranja med leti lahko spremenijo, je tabela za leto 2025 pripravljena z označenimi mesti za dopolnitev.

Tabela 4: Cene storitve – leto 2025

Občina	Delavnik (EUR)	Nedelja (EUR)	Praznik (EUR)
Kočevje	9,58 EUR	11,08 EUR	11,08 EUR
Žužemberk	8,00 EUR	17,32 EUR	17,20 EUR

14. Finančno poročilo (povzetek) in viri financiranja

V letu 2025 je Zavod Jutro, Kočevje, so. p. izkazal rast bilančne vsote na 290.198,90 EUR (2024: 263.841,52 EUR), kar pomeni povečanje za 26.357,38 EUR. Struktura sredstev se je opazno preusmerila iz dolgoročnih v kratkoročna sredstva: dolgoročna sredstva so se zmanjšala na 169.818,32 EUR (2024: 198.612,01 EUR), predvsem zaradi nižje vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev, medtem ko so kratkoročna sredstva zrasla na 120.380,58 EUR (2024: 62.892,60 EUR). Rast kratkoročnih sredstev izhaja predvsem iz višjih kratkoročnih poslovnih terjatev (75.168,67 EUR; 2024: 49.741,92 EUR) ter višjih denarnih sredstev (45.211,91 EUR; 2024: 13.150,68 EUR). Kratkoročne aktivne časovne razmejitve so se zmanjšale na 0,00 EUR (2024: 2.336,91 EUR).

Na strani virov financiranja so lastni viri narasli na 35.327,69 EUR (2024: 34.235,84 EUR), kar je neposredno povezano z izkazanim čistim presežkom prihodkov poslovnega leta (1.091,85 EUR). Hkrati pa se je povečala zadolženost v segmentu dolgoročnih obveznosti, ki znašajo 206.953,86 EUR (2024: 178.050,26 EUR), medtem ko so se kratkoročne obveznosti znižale na 47.917,35 EUR (2024: 51.555,42 EUR). Skupno to kaže na nekoliko višjo dolgoročno finančno vezanost (več dolgoročnih obveznosti) ob hkratni izboljšani kratkoročni likvidnosti (višja denarna sredstva).

Tabela 5: Finančni rezultat po letih (predloga)

Leto	Presežek prihodkov (EUR)	Presežek odhodkov (EUR)
2020	4.718,73	
2021	2.774,29	
2022		2.235,25
2023	2.434,47	
2024	558,21	
2025	1.091,85	

V letu 2025 je zavod ustvaril čiste prihodke od prodaje v višini 516.391,69 EUR, kar je manj kot leto prej (2024: 553.562,09 EUR). Upad prodajnih prihodkov je bil delno kompenziran z občutno višjimi subvencijami/dotacijami in drugimi prihodki, povezanimi s poslovnimi učinki, ki so znašali 91.782,72 EUR (2024: 48.606,20 EUR). Posledično je kosmati donos od poslovanja ostal stabilen in celo rahlo višji: 608.194,83 EUR (2024: 606.266,65 EUR).

Na strani odhodkov so poslovni odhodki znašali 596.136,31 EUR (2024: 595.949,97 EUR), pri čemer je opazna sprememba v strukturi: stroški blaga/materiala in storitev so zrasli na 174.855,72 EUR (2024: 139.954,62 EUR), medtem ko so se stroški dela znižali na 387.382,52 EUR (2024: 437.026,89 EUR). Zavod je tako dosegel presežek poslovnih prihodkov v višini 12.058,52 EUR (2024: 10.316,68 EUR). Končni rezultat je zmanjšal predvsem porast finančnih odhodkov na 12.250,56 EUR (2024: 9.401,12 EUR), kljub temu pa je zavod leto zaključil s čistim presežkom prihodkov obračunskega obdobja 1.091,85 EUR (2024: 558,21 EUR) po obračunanem davku od dohodkov 123,71 EUR. Skupni rezultat potrjuje pozitivno poslovanje, pri čemer je priporočljivo v letnem poročilu posebej pojasniti razloge za rast finančnih odhodkov (npr. obresti/financiranje) ter za rast stroškov storitev ob sočasnem znižanju stroškov dela.

Komentar k denarnemu toku in likvidnosti:

Pri interpretaciji denarnega toka v letu 2025 je pomembno posebej izpostaviti, da zavod ni prejel vseh zapadlih plačil s strani Občine Kočevje, ker nam Občina Kočevje zavrača račune za del opravljenih storitev z utemeljitvijo, da ne krši koncesijske pogodbe. Zaradi tega je nastal izpadli priliv, ki neposredno vpliva na prikaz denarnih tokov iz poslovanja in na kratkoročno plačilno sposobnost.

Ker je glede navedenih prihodkov sprožen sodni spor, je zavod v skladu z načelom previdnosti te prihodke v bilanci ovrednotil le v višini 70% (tj. z upoštevanjem ocene izterljivosti in tveganja neplačila). Ko bo pravda pravnomočno zaključena, bo zavod izvedel ustrezen popravek (bodisi pripoznanje preostalega dela prihodkov/terjatev, če bo uspešen, bodisi dodatno oslabitev oziroma odpis, če uspeh ne bo dosežen), tako da bodo računovodski izkazi odražali dejansko dokončno stanje.

15. Sklepne ugotovitve in usmeritve za leto 2026

Zavod Jutro je v letu 2025 dokazal, da lahko kljub izrednim pritiskom v okolju ohrani neprekinjeno izvajanje storitev PND, izvede nujne kadrovske in organizacijske ukrepe, zagotovi podporne rešitve za uporabnike ter hkrati ohrani razvojni fokus z uspešnim projektiranjem in pridobivanjem novih programov. Prednost zavoda ostaja visoka operativna prilagodljivost in osredotočenost na uporabnika, ob tem pa poročilo prepoznava, da je za dolgoročno stabilnost ključno sistematično zmanjševanje kadrovskih tveganj, krepitev varstva osebnih podatkov, izboljšanje organizacije dela ter jasno ločevanje in profesionalno vodenje projektov, da ti ne obremenijo jedrnega programa.

Usmeritve za leto 2026 se zato oblikujejo na treh ravneh. Prva raven je stabilizacija in zaščita jedrne storitve PND (kadrovska stabilnost, robustna koordinacija, varnost pri delu, kakovost in komunikacija z uporabniki). Druga raven je ureditev in razvoj dopolnilnih programov (socialni servis, prostovoljstvo, podporne storitve), ki povečujejo odpornost zavoda in kakovost podpore v domačem okolju. Tretja raven je projektni razvoj (dolgotrajna oskrba, deinstitucionalizacija), ki zahteva natančno projektno vodenje, merljive kazalnike in strogo poročanje, ob jasni finančni in kadrovske ločitvi od rednega programa.