

INDIVIDUALNI PLAN TRANSFORMACIJE I
DEINSTITUCIONALIZACIJE CENTRA ZA PRUŽANJE
USLUGA U ZAJEDNICI ZAGREB–DUGAVE

Zagreb, 14.3.2025.

1. OPIS USTANOVE

Centar za pružanje usluga u zajednici Zagreb-Dugave (dalje: Centar Dugave) osnovan je 1971. godine spajanjem nekoliko ustanova socijalne skrbi. Od 1982. godine sjedište mu se nalazi u zagrebačkom naselju Dugave, Ulica Svetog Mateja 70/a. Centar Dugave pruža usluge djeci i mladima s problemima u ponašanju, uključujući smještaj u kriznim situacijama, organizirano stanovanje i druge oblike socijalne podrške.

Kroz godine, Centar Dugave je prilagodio svoj rad potrebama korisnika, postupno smanjujući institucionalni smještaj i razvijajući usluge u lokalnoj zajednici. Tako je 1987. godine pokrenut program poludnevnog boravka u osnovnim školama, koji je danas primjer dobre prakse u radu s djecom u riziku. U skladu s procesom deinstitucionalizacije 2024. smo počeli pružati uslugu organiziranog stanovanja uz povremenu podršku u dvije stambene jedinice u Velikoj Gorici. Od 2024. godine Centar Dugave provodi i mjere intenzivne stručne pomoći i nadzora u obitelji čime dodatno jača podršku djeci unutar obiteljskog okruženja.

Centar Dugave je javna ustanova socijalne skrbi čiji je osnivač Republika Hrvatska, a nadzor nad radom provodi Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike. Optimalni kapacitet ustanove je 480 korisnika.

Osim sjedišta u Dugavama, sjedište Dislocirane jedinice smještaja u sastavu Podružnice smještaja i organiziranog stanovanja Centra Dugave je u Ulici Otona Župančića 14 u Zagrebu, a usluga organiziranog stanovanja pruža se na više lokacija u Zagrebu i Velikoj Gorici, kako slijedi:

- Stambena zajednica Dugave (Zagreb, Jurja Denzlera 46 i 48) – za muške korisnike,
- Stambena jedinica Dubrava (Zagreb, Avenija Dubrava 240/V) – za ženske korisnice,
- Dvije stambene jedinice u Velikoj Gorici (Trg grada Vukovara 11 i Trg kralja Stjepana Tomaševića 5) – uz povremenu podršku.

Poludnevni boravak organiziran je u 24 odgojne grupe u 19 osnovnih škola na području Zagreba i Zagrebačke županije, temeljem sporazuma sa školama.

Centar Dugave pruža sljedeće ključne socijalne usluge:

- Savjetovanje – za djecu, mlađe punoljetne osobe i njihove obitelji,
- Stručnu procjenu – za djecu s razvojnim teškoćama i osobe s invaliditetom,
- Psihosocijalno savjetovanje – za pojedince i obitelji u potrebi,
- Socijalno mentorstvo – za mlade koji napuštaju sustav skrbi,
- Psihosocijalnu podršku – djeci i mladima i njihovim obiteljima/udomiteljima
- Boravak – za djecu i mlađe punoljetne osobe s problemima u ponašanju,
- Organizirano stanovanje – za djecu bez pratnje i mlade do 26 godina,
- Smještaj – u kriznim situacijama, radi psihosocijalnog tretmana ili multidisciplinarne procjene.

Osim osnovnih usluga, Centar Dugave sudjeluje u provedbi odgojnih mjera, pruža podršku udomiteljima te razvija volonterske programe u zajednici.

Na dan 15. 3. 2025. godine, u Centru Dugave usluga smještaja pruža se za 76 korisnika, usluga organiziranog stanovanja za 20 korisnika, usluga boravka/poludnevnog boravka za 258 korisnika, mjera intenzivne stručne pomoći i nadzora provodi se u 136 obitelji, usluga savjetovanja pruža se za 6 korisnika.

Upravljačka tijela Centra Dugave uključuju Upravno vijeće i ravnatelja, a Stručno vijeće kao savjetodavno tijelo sukoordinira stručne aktivnosti unutar ustanove. Na dan 31. 03. 2025. u Centru Dugave je zaposleno 132 radnika, 123 na puno i neodređeno i 9 na puno i određeno vrijeme.

Centar Dugave je smješten u urbanom dijelu Zagreba, što mu omogućava dobru prometnu povezanost s drugim dijelovima grada te pristup širokoj mreži socijalnih, obrazovnih i zdravstvenih ustanova. Blizina različitih sadržaja poput škola, sportskih centara i kulturnih

institucija omogućuje korisnicima uključivanje u društvene aktivnosti što doprinosi njihovoj socijalizaciji i razvoju.

Centar Dugave predstavlja vitalnu instituciju u sustavu socijalne skrbi u Hrvatskoj. Njegova široka paleta usluga, stručni kadar i dobra povezanost s lokalnom zajednicom omogućuju učinkovitu podršku najranjivijim skupinama društva. Kao dio sustava socijalne skrbi, Centar Dugave igra ključnu ulogu u rehabilitaciji i reintegraciji korisnika u društvo, pružajući im priliku za bolju i sigurniju budućnost.

2. POLITIČKI I ZAKONODAVNI KONTEKST

Deinstitucionalizacija i transformacija sustava socijalne skrbi ključni su procesi koji omogućuju prijelaz s institucionalne skrbi na pružanje socijalnih usluga u zajednici osiguravajući korisnicima veću autonomiju i kvalitetniji život. Ovaj proces temelji se na međunarodnim, nacionalnim i lokalnim dokumentima koji definiraju smjernice, ciljeve i obveze država u osiguravanju prava djece, mladih i osoba s invaliditetom na život u obiteljskom i društvenom okruženju.

Na međunarodnoj razini, ključni dokumenti koji reguliraju deinstitucionalizaciju uključuju:

- Konvencija Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom – posebno članak 19. koji jamči pravo na neovisno življenje i uključenost u zajednicu.
- Konvencija Ujedinjenih naroda o pravima djeteta – propisuje da djeca imaju pravo odrastati u obitelji i primati potrebnu skrb u obiteljskom okruženju, uz potporu države kada je to nužno.
- Europska konvencija o ljudskim pravima – osigurava zaštitu temeljnih prava svih građana, uključujući i osobe u sustavu socijalne skrbi.
- Europska socijalna povelja – jamči socijalnu zaštitu, pravo na skrb i usluge prilagođene potrebama pojedinca.

- Europski stup socijalnih prava – definira 20 načela socijalne politike, uključujući pravo djece na kvalitetnu skrb i obrazovanje te pravo osoba s invaliditetom na pristupačne socijalne usluge i potporu za samostalan život.
- Strategija EU o pravima djeteta – utvrđuje ciljeve za poboljšanje zaštite djece i njihovih prava u zemljama članicama.
- Zajedničke europske smjernice za prijelaz s institucionalne skrbi na usluge podrške za život u zajednici – dokument koji pomaže državama u provedbi deinstitutionalizacije i razvoju alternativnih oblika skrbi u zajednici.

Ovi dokumenti stvaraju temelj za zakonodavne i strateške smjernice u Republici Hrvatskoj koje se provode kroz nacionalne politike i programe.

Hrvatska je uskladila svoje zakonodavstvo s međunarodnim standardima te donijela niz strateških dokumenata koji reguliraju deinstitutionalizaciju i razvoj socijalnih usluga:

- Operativni plan deinstitutionalizacije, prevencije institucionalizacije i transformacije pružatelja socijalnih usluga u RH 2022.–2027. – temeljni dokument koji predviđa postupni prijelaz s institucionalne na izvaninstitucionalnu skrb, posebno u domovima za djecu i osobe s invaliditetom.
- Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje 2021.–2027. – fokusira se na povećanje dostupnosti i kvalitete socijalnih usluga te ravnomjernu regionalnu raspodjelu usluga.
- Nacionalni plan borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti 2021.–2027. – osigurava socijalnu zaštitu ranjivih skupina i mjere prevencije institucionalizacije.
- Nacionalni plan izjednačavanja mogućnosti za osobe s invaliditetom 2021.–2027. – propisuje mjere deinstitutionalizacije, podrške u zajednici i prevencije institucionalizacije osoba s invaliditetom.
- Strateški okvir razvoja mentalnog zdravlja do 2030. – naglašava potrebu za deinstitutionalizacijom osoba s mentalnim poteškoćama i osiguranje podrške u zajednici.

- Zakon o socijalnoj skrbi – regulira pružanje socijalnih usluga, definira deinstitutionalizaciju kao prioritet i potiče razvoj alternativnih oblika skrbi, poput organiziranog stanovanja i udomiteljstva.
- Zakon o udomiteljstvu – regulira obiteljski smještaj djece i odraslih osoba koje ne mogu živjeti s biološkom obitelji.

Ovi dokumenti čine temelj za provođenje deinstitutionalizacije i razvoj socijalnih usluga u zajednici, uz aktivnu suradnju s lokalnim jedinicama.

Na razini jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, različiti dokumenti i planovi podupiru deinstitutionalizaciju i razvoj socijalnih usluga u zajednici:

- Socijalni plan Grada Zagreba – utvrđuje strategije za poboljšanje socijalnih usluga, uključujući razvoj organiziranog stanovanja i jačanje podrške obiteljima.
- Zagrebačka strategija izjednačavanja mogućnosti za osobe s invaliditetom – definira ciljeve i mjere za poboljšanje kvalitete života osoba s invaliditetom, uključujući deinstitutionalizaciju.
- Županijski socijalni planovi – svaka županija donosi vlastite strateške dokumente za razvoj socijalnih usluga i podršku deinstitutionalizaciji.

Lokalni planovi osiguravaju provedbu nacionalnih strategija na razini zajednice, omogućujući bolju dostupnost i prilagođenost usluga korisnicima.

Deinstitutionalizacija i transformacija sustava socijalne skrbi temelje se na međunarodnim, nacionalnim i lokalnim dokumentima koji osiguravaju prava djece, mladih i osoba s invaliditetom na život u zajednici. Hrvatska kroz usklađene strategije, planove i zakone aktivno provodi ovaj proces, s ciljem osiguravanja inkluzivne i humane skrbi prilagođene individualnim potrebama korisnika.

Proces deinstitutionalizacije u Republici Hrvatskoj provodi se u skladu s međunarodnim, nacionalnim i lokalnim dokumentima koji definiraju načela, ciljeve i obveze u osiguravanju prava djece, mladih i osoba s invaliditetom na život u zajednici. Centar Dugave svojim statutom i

organizacijom rada prati smjernice ovih dokumenata te ima ključnu ulogu u provedbi deinstitutionalizacije i transformacije sustava socijalne skrbi.

Na međunarodnoj razini, pravni i strateški dokumenti koji reguliraju deinstitutionalizaciju čine osnovu za razvoj socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj. Konvencija Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom (CRPD) ističe pravo na neovisno življenje i uključenost u zajednicu (članak 19.), čime se potiče prijelaz s institucionalne skrbi na oblike podrške koji omogućuju život u zajednici. S tim u vezi, Statut Centra Dugave već predviđa pružanje organiziranog stanovanja za djecu i mlađe punoljetne osobe s problemima u ponašanju, kao i za djecu bez pratnje i strane državljanke koji se nađu bez nadzora roditelja (članak 7.). Također, osnivanje Podružnice smještaja i organiziranog stanovanja (članak 6.) omogućava Centru Dugave izravnu provedbu ovog međunarodnog standarda u hrvatski sustav socijalne skrbi.

Sličan pravni temelj daje i Konvencija o pravima djeteta, koja u članku 20. naglašava pravo djece na odrastanje u obiteljskom okruženju te pravo na zamjensku obiteljsku skrb kada im biološka obitelj ne može osigurati odgovarajuće uvjete. U tom kontekstu, Centar Dugave pruža psihosocijalnu podršku, savjetovanje te socijalno mentorstvo (članak 7.), čime se osigurava da djeca i mladi u sustavu skrbi imaju podršku u prilagodbi na život u zajednici.

Uz UN-ove konvencije, Republika Hrvatska kao članica Europske unije prihvatila je Europski stup socijalnih prava, koji u Načelu 11. ističe pravo djece na kvalitetnu skrb i podršku, a u Načelu 17. jamči osobama s invaliditetom dostupnost socijalnih usluga koje omogućuju njihovu integraciju u društvo. Centar Dugave ove principe implementira kroz usluge stručne procjene, psihosocijalnog savjetovanja i socijalnog mentorstva, a dodatno može poboljšati njihov učinak razvijanjem tranzicijskih programa za mlade koji izlaze iz sustava skrbi.

Hrvatska je razvila niz nacionalnih strategija i planova kako bi osigurala provedbu deinstitutionalizacije u skladu s međunarodnim smjernicama. Operativni plan deinstitutionalizacije, prevencije institucionalizacije i transformacije pružatelja socijalnih usluga u RH 2022.–2027. ključni je dokument koji postavlja okvir za smanjenje institucionalnog smještaja i razvoj usluga u zajednici. Statut Centra Dugave (članak 7.) već propisuje razvoj

izvaninstitucionalnih oblika skrbi, a Centar Dugave može dodatno unaprijediti svoje programe kroz aktivno sudjelovanje u projektima transformacije i podrške udomiteljstvu.

Osim Operativnog plana, Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga 2021.–2027. naglašava potrebu za regionalnim razvojem socijalnih usluga i povećanjem njihove dostupnosti. Centar Dugave, kao dio mreže socijalnih usluga u Zagrebu, već pruža ključne usluge kao što su organizirano stanovanje, poludnevni boravak i stručna podrška (članak 7.), no može dodatno unaprijediti svoj rad kroz jačanje mobilnih timova i suradnju sa školama i lokalnim organizacijama.

Za osobe s invaliditetom posebno je važan Nacionalni plan izjednačavanja mogućnosti za osobe s invaliditetom 2021.–2027., koji uključuje ciljeve deinstitutionalizacije i prevencije institucionalizacije. Centar Dugave može ove ciljeve implementirati kroz proširenje svojih usluga organiziranog stanovanja, poboljšanje infrastrukture za korisnike s invaliditetom te razvoj inovativnih programa podrške.

U segmentu mentalnog zdravlja, Strateški okvir razvoja mentalnog zdravlja do 2030. prepoznaje važnost skrbi u zajednici i smanjenja hospitalizacije. Budući da Centar Dugave pruža psihosocijalno savjetovanje i podršku korisnicima, može dodatno ojačati svoju ulogu kroz razvoj terapijskih programa i suradnju s ustanovama mentalnog zdravlja.

Na lokalnoj razini, Grad Zagreb i Zagrebačka županija donijeli su niz strateških dokumenata koji podupiru deinstitutionalizaciju. Socijalni plan Grada Zagreba naglašava važnost razvoja organiziranog stanovanja i podrške mladima koji izlaze iz sustava socijalne skrbi. Centar Dugave već pruža te usluge (članak 7.), no može dodatno unaprijediti njihov učinak kroz jačanje suradnje s nevladinim organizacijama i obrazovnim institucijama.

Slično tome, Zagrebačka strategija izjednačavanja mogućnosti za osobe s invaliditetom ističe potrebu za razvojem inkluzivnih usluga u zajednici. Centar Dugave, koji već pruža podršku osobama s invaliditetom kroz stručnu procjenu i mentorstvo, može poboljšati ove usluge uvođenjem dodatnih programa podrške u zajednici te razvijanjem individualiziranih planova podrške za korisnike s posebnim potrebama.

Centar Dugave već svojim statutom i organizacijom rada provodi temeljna načela deinstitutionalizacije i transformacije sustava socijalne skrbi. Međutim, kako bi u potpunosti implementirao smjernice međunarodnih, nacionalnih i lokalnih strateških dokumenata, Centar Dugave može dodatno unaprijediti svoj rad kroz:

- ✓ Modernizacija i unapređenje kvalitete izvaninstitucijskih usluga Centra Dugave
- ✓ Jačanje programa organiziranog stanovanja i podrške korisnicima u tranziciji
- ✓ Suradnju s lokalnim partnerima kako bi se korisnicima omogućio bolji pristup obrazovanju i zapošljavanju
- ✓ Proširenje psihosocijalne podrške i savjetovanja kroz grupne terapije i mentorstvo

Ovim mjerama Centar Dugave može postati još učinkovitiji u osiguravanju prava djece, mladih i osoba s invaliditetom, čime bi dodatno pridonio procesu deinstitutionalizacije i razvoju inkluzivne zajednice.

3. ANALIZA POTREBA LOKALNE ZAJEDNICE

3.1. Analiza potreba primarne korisničke skupine u lokalnoj zajednici

Prema podacima prikupljenim od područnih ureda Hrvatskog zavoda za socijalni rad, uočava se značajan broj zahtjeva za smještaj i organizirano stanovanje djece i mladih s problemima u ponašanju. Liste čekanja su duge, što ukazuje na nedostatne kapacitete postojećih ustanova. Također, evidentiran je porast zahtjeva za uslugama poludnevnog boravka i psihosocijalne podrške, posebno u urbanim sredinama poput Zagreba.

Analiza županijskih socijalnih planova pokazuje da su mnoge županije prepoznale potrebu za razvojem dodatnih socijalnih usluga za djecu i mlade s problemima u ponašanju. Međutim, implementacija tih planova često je ograničena financijskim, smještajnim kapacitetima i kadrovskim resursima, što dovodi do neujednačene dostupnosti usluga na regionalnoj razini.

U 2024. godini zaprimljen je ukupno 191 zahtjev za smještaj radi multidisciplinarne procjene, a realiziran je 121 zahtjev. Uslugom savjetovanja bilo je obuhvaćeno ukupno 15 korisnika.

Uslugom poludnevnog boravka u osnovnim školama bilo je obuhvaćeno 333 korisnika, a broj zahtjeva za otvaranjem novih boravaka i zahtjeva za uključivanje novih korisnika puno je veći. Uslugom smještaja u kriznim situacijama bilo je obuhvaćeno 602 korisnika, od toga 307 djece bez pratnje. Uslugom smještaja radi provođenja psihosocijalnih tretmana bilo je obuhvaćeno 50 muških i 10 ženskih korisnika. Na smještaju u Disciplinskom centru bilo je 54 korisnika. Uslugom organiziranog stanovanja u 2024. godini bilo je obuhvaćeno 26 korisnika. Tijekom 2024. provedena je 181 mjera intenzivne stručne pomoći i nadzora, a odbijeno je 153 zahtjeva za provođenje mjere.

"Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga 2021.–2027." ističe potrebu za ravnomjernom regionalnom raspodjelom socijalnih usluga i naglašava važnost deinstitucionalizacije te razvoja usluga u zajednici. Plan prepoznaje nedostatak kapaciteta za smještaj i organizirano stanovanje kao ključni izazov te predlaže povećanje ulaganja u izvaninstitucionalne oblike skrbi.

U usporedbi s lokalnim podacima, jasno je da postoji usklađenost u prepoznavanju problema, no implementacija na terenu zaostaje za nacionalnim smjernicama. To ukazuje na potrebu za boljom koordinacijom između nacionalne i lokalne razine te osiguravanje adekvatnih resursa za provedbu planiranih mjera.

"Operativni plan deinstitucionalizacije 2021.–2027." postavlja jasne ciljeve smanjenja broja korisnika u institucionalnom smještaju kroz razvoj usluga podrške u zajednici. Plan identificira prioritetne usluge, uključujući organizirano stanovanje, poludnevni boravak i psihosocijalnu podršku, te određuje ustanove koje će biti nositelji tih usluga u pojedinim županijama.

Prema ovom planu, ustanove poput Centra Dugave trebale bi preuzeti vodeću ulogu u pružanju organiziranog stanovanja i drugih usluga podrške za djecu i mlade s problemima u ponašanju na području Zagreba i okolnih županija. Međutim, kako bi se ti ciljevi ostvarili, potrebno je osigurati dodatne resurse, uključujući financijska sredstva i stručno osoblje.

- Povećanje kapaciteta za organizirano stanovanje: Ulaganjem u infrastrukturu i obuku kadrova, omogućiti većem broju korisnika pristup ovoj usluzi, čime bi se smanjile liste čekanja.

- Razvoj mobilnih timova za podršku u zajednici: Formiranjem stručnih timova koji bi pružali usluge psihosocijalne podrške i savjetovanja u obiteljima korisnika, posebno u ruralnim područjima gdje su usluge manje dostupne.
- Jačanje suradnje s lokalnom zajednicom: Partnerstvom s lokalnim školama, nevladinim organizacijama i zdravstvenim ustanovama, osigurati integrirani pristup skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju.
- Osiguranje kontinuiranog stručnog usavršavanja: Edukacijom postojećeg i novog osoblja, osigurati kvalitetnu i suvremenu podršku korisnicima, u skladu s nacionalnim i međunarodnim standardima.

Socijalni plan Zagrebačke županije za razdoblje 2025.–2027. predstavlja strateški dokument koji identificira ključne socijalne potrebe zajednice, s posebnim naglaskom na djecu i mlade s problemima u ponašanju. Centar Dugave svojim uslugama može značajno pridonijeti zadovoljavanju tih potreba.

Identificirane socijalne potrebe i uloga Centra Dugave

1. Potreba za poludnevnom boravkom u osnovnim školama:

- *Socijalni plan:* Ističe se potreba za programima koji pružaju stručnu pomoć učenicima s problemima u ponašanju tijekom školskog dana.
- *Doprinos Centra Dugave:* Centar Dugave već provodi poludnevni boravak u osnovnim školama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije, pružajući stručnu podršku i nadzor učenicima. Ova usluga može se proširiti na dodatne škole u ovim županijama kako bi se obuhvatio veći broj djece u potrebi.

2. Potreba za organiziranim stanovanjem za mlade:

- *Socijalni plan:* Naglašava se potreba za smještajem mladih koji izlaze iz sustava socijalne skrbi ili nemaju adekvatne obiteljske uvjete.
- *Doprinos Centra Dugave:* Centar Dugave pruža organizirano stanovanje za mlade do 26. godine života, uključujući stambene jedinice u Velikoj Gorici. Ova usluga

omogućuje mladima razvoj neovisnosti uz potrebnu podršku, što je u skladu s ciljevima Socijalnog plana.

3. Potreba za stručnom procjenom i psihosocijalnim savjetovanjem:

- *Socijalni plan:* Identificira potrebu za dostupnim uslugama procjene i savjetovanja za djecu i mlade s problemima u ponašanju.
- *Doprinos Centra Dugave:* Centar Dugave nudi stručnu procjenu i psihosocijalno savjetovanje, pružajući individualiziranu podršku korisnicima. Ove usluge mogu se dodatno promovirati i učiniti dostupnijima širom županije.

4. Potreba za kriznim smještajem i kratkotrajnim prihvatom:

- *Socijalni plan:* Ukazuje na manjak kapaciteta za hitni smještaj djece i mladih u kriznim situacijama.
- *Doprinos Centra Dugave:* Centar Dugave pruža uslugu kratkotrajnog prihvata i smještaja, omogućujući sigurno okruženje za djecu i mlade u kriznim situacijama. Jačanjem ovih kapaciteta može se odgovoriti na identificirane potrebe.

5. Potreba za mjerama intenzivne stručne pomoći i nadzora:

- *Socijalni plan:* Prepoznaje potrebu za intenzivnim nadzorom i podrškom za djecu i mlade s izraženim problemima u ponašanju.
- *Doprinos Centra Dugave:* Od 1. siječnja 2024. godine, Centar Dugave provodi mjeru intenzivne stručne pomoći i nadzora u obitelji, pružajući podršku i nadzor unutar obiteljskog okruženja. Ova usluga direktno odgovara na potrebe istaknute u Socijalnom planu.

Centar Dugave će dodatno unaprijediti svoju ulogu u zadovoljavanju socijalnih potreba djece i mladih s problemima u ponašanju unutar Zagrebačke županije, u skladu s ciljevima postavljenim u Socijalnom planu za razdoblje 2025.–2027. Implementacijom slijedećih preporuka:

- ✓ Proširenje kapaciteta i dostupnosti usluga: S obzirom na potrebe identificirane u Socijalnom planu, preporučuje se proširenje postojećih usluga Centra Dugave na šire

područje Zagrebačke županije, posebno u ruralnim sredinama gdje su takve usluge manje dostupne.

- ✓ Jačanje suradnje s lokalnim zajednicama: Partnerstvom s lokalnim vlastima, školama i nevladinim organizacijama, Centar Dugave može osigurati integrirani pristup pružanju socijalnih usluga, prilagođen specifičnim potrebama svake zajednice.
- ✓ Kontinuirano praćenje i evaluacija usluga: Redovitim praćenjem učinkovitosti pruženih usluga i prilagođavanjem programa prema povratnim informacijama korisnika i zajednice, Centar Dugave može osigurati visoku kvalitetu i relevantnost svojih usluga.

3.2. Analiza potreba ostalih korisničkih skupina u lokalnoj zajednici

U Zagrebu su dostupne različite socijalne usluge za djecu, uključujući usluge za djecu s teškoćama u razvoju, djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi te djecu s problemima u ponašanju. Međutim, postoje određeni izazovi u osiguravanju ravnomjerne dostupnosti ovih usluga svim korisnicima.

Prema Nacionalnom planu razvoja socijalnih usluga, postoji naglasak na deinstitucionalizaciji i razvoju usluga podrške u zajednici za djecu i njihove obitelji. Iako su u Zagrebu prisutne različite usluge, potrebno je dodatno ulagati u širenje kapaciteta i kvalitetu postojećih usluga kako bi se zadovoljile sve potrebe djece, osobito onih s višestrukim teškoćama. Također, važno je osigurati ravnomjernu dostupnost usluga svim dijelovima grada.

Unatoč postojećim uslugama, postoji potreba za unapređenjem određenih socijalnih usluga za djecu u Zagrebu:

- Usluge za djecu s problemima u ponašanju: Potrebno je povećati broj programa i usluga usmjerenih na prevenciju i tretman djece s problemima u ponašanju, uključujući terapijske zajednice i programe za djecu s problemima u ponašanju.

- Usluge za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi: Iako Centar Dugave pruža različite usluge, potrebno je dodatno unaprijediti usluge organiziranog stanovanja i podrške za mlade iz alternativne skrbi kako bi se olakšao prijelaz u samostalan život

4. ANALIZA TRENUTNOG STANJA USTANOVE

4.1. Analiza potreba korisnika

Tablica 1. Podaci o broju korisnika po dobi i vrsti socijalne usluge (za 2024.)

Naziv socijalne usluge	Dob korisnika			Ukupno
	8 - 14	15-17	18-21	
Smještaj radi multidisciplinarne procjene	69	52	0	121
Savjetovanje	4	17	9	30
Poludnevni boravak u osnovnim školama	333	0	0	333
Boravak	2	18	2	22
Izvršavanje odgojne mjere upućivanja u disciplinski centar DC/CO, privremene mjere	2	39	5	46
Prihvatna stanica (smještaj u kriznim situacijama i djece bez pratnje)	70	527	4	601
Smještaj djevojaka radi provođenja psihosocijalnih tretmana	4	6	0	10
Smještaj muških korisnika radi provođenja psihosocijalnih tretmana, Zagreb, Ulica O. Župančića 14	12	30	8	50
Organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu podršku, Zagreb, Jurja Denzlara 46 i 48	0	8	10	18
Organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu podršku, Zagreb, Dubrava 240/V	0	11	1	12
Organizirano stanovanje uz povremenu podršku, Velika Gorica	0	0	1	1

Mjere intenzivnog nadzora	128	33	0	278
---------------------------	-----	----	---	-----

* mjere intenzivne stručne pomoći nadzora nad ostvarivanjem roditeljske skrbi - izrečene obiteljima (djeca mlađa od 8 godina 117)

Analizom podataka iz Tablice 1 o broju korisnika po dobi i vrsti socijalne usluge za 2024. godinu u Centru Dugave, uočavaju se značajni trendovi koji odražavaju potrebe i karakteristike korisničke populacije.

Demografska struktura korisnika socijalnih usluga u Centru Dugave pokazuje značajne varijacije u odnosu na dobne skupine i vrste usluga, što ukazuje na specifične potrebe korisnika u različitim fazama života.

U dobi od 8 do 14 godina, najzastupljeniji korisnici nalaze se u uslugama poput smještaja radi multidisciplinarne procjene (69 korisnika), poludnevnog boravka u osnovnim školama (333 korisnika) te prihvatne stanice (70 korisnika). Ova dobna skupina pokazuje potrebu za kontinuiranom podrškom u obrazovanju i socijalizaciji, uz naglasak na sveobuhvatan pristup procjeni njihovih potreba.

Za dobnu skupinu od 15 do 17 godina, primjećuje se povećana zastupljenost u uslugama poput smještaja radi multidisciplinarne procjene (52 korisnika), izvršavanja odgojnih mjera upućivanja u disciplinski centar (39 korisnika), psihosocijalni tretman (30 korisnika), savjetovanje (17 korisnika), boravak (18 korisnika) te prihvatne stanice (527 korisnika). Ovaj trend ukazuje na potrebu za hitnom kriznom intervencijom i strukturiranim odgojnim mjerama u adolescenciji, kada mladi ljudi prolaze kroz razdoblje značajnih emocionalnih i socijalnih promjena.

U dobi od 18 do 21 godine, korisnici su prisutni u manjim brojevima, s najviše korisnika u usluzi organiziranog stanovanja, (10 korisnika), savjetovanja (9 korisnika) te smještaja muških korisnika radi provođenja psihosocijalnih tretmana (8 korisnika). Ova dobna skupina suočava se s izazovima prijelaza u odraslo doba, pri čemu je često potrebna emocionalna i psihološka podrška, kao i pomoć u procesu samostalnog života.

Vrste usluga koje se pružaju korisnicima u različitim dobnim skupinama uključuju smještaj radi multidisciplinarne procjene, koji obuhvaća 121 korisnika, uglavnom djecu i mlade u dobi od 8 do

17 godina. Ova usluga ima važnu ulogu u sveobuhvatnoj procjeni potreba korisnika i planiranju odgovarajuće podrške. Poludnevni boravak u osnovnim školama pruža se 333 korisnika, uglavnom u dobi od 8 do 14 godina, te je usmjeren na podršku tijekom školskih aktivnosti, što odražava potrebu za dodatnom podrškom u obrazovnom kontekstu. Savjetovanje je usluga koja obuhvaća sve dobne skupine, s najvećom zastupljenošću među korisnicima u dobi od 15 do 17 godina, a pruža emocionalnu i psihološku podršku u adolescenciji. Prihvatna stanica, s 601 korisnikom, najviše je zastupljena među mladima u dobi od 15 do 17 godina, što ukazuje na potrebu za hitnim smještajem i kriznom intervencijom u ovoj dobnoj skupini.

Specifične usluge, kao što su izvršavanje odgojnih mjera (46 korisnika) i organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu podršku (18 korisnika), također pokazuju specifične potrebe korisnika. Izvršavanje odgojnih mjera najzastupljenije je u dobi od 15 do 17 godina, dok organizirano stanovanje s podrškom pruža podršku mladima u dobi od 18 do 21 godine, što ukazuje na prijelaz u samostalniji život uz stručnu pomoć.

Ovi trendovi pružaju jasne smjernice za daljnje unapređenje socijalnih usluga u Centru Dugave, s ciljem boljeg zadovoljavanja potreba korisnika i njihove integracije u zajednicu. Na temelju ovih podataka, preporuča se fokusirati se na specifične izazove svakog dobnog segmenta, osiguravajući odgovarajuće vrste usluga koje će omogućiti mladim korisnicima uspješan prijelaz kroz različite faze života i njihove specifične potrebe.

Tablica 2. Broj korisnika koji koriste uslugu u županiji prebivališta (za 2024.)

Naziv socijalne usluge	Ukupni broj korisnika socijalne usluge	Broj korisnika kojima se usluga pruža u istoj županiji u kojoj imaju prebivalište (matična županija)
Smještaj radi multidisciplinarne procjene	121	97
Savjetovanje	9	9
Poludnevni boravak u osnovnim školama	333	333
Boravak	22	14
Izvršavanje odgojne mjere upućivanja u disciplinski centar DC/CO	21	10

Smještaj u kriznim situacijama - prihvatna stanica	151	105
Smještaj u kriznim situacijama djece bez pratnje	307	0
Smještaj djevojaka radi provođenja psihosocijalnih tretmana	10	8
Smještaj muških korisnika radi provođenja psihosocijalnih tretmana, Zagreb, Ulica O. Župančića 14	50	17
Organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu podršku, Zagreb, Jurja Denzlera 46 i 48	18	5
Organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu podršku, Zagreb, Dubrava 240/V	12	2
Organizirano stanovanje uz povremenu podršku, Velika Gorica	1	0
Mjere intenzivnog nadzora (broj roditelja kojima je mjera izrečena)	301	301

Iz tablice 2. vidljivo je kako od 1055 korisnika socijalnih usluga Centra Dugave (bez Mjera intenzivnog nadzora), njih 600 živi u Gradu Zagrebu, dok ostatak korisnika, njih 455, nema prebivalište u navedenoj županiji.

Tablica 2. prikazuje broj korisnika koji koriste različite socijalne usluge u odnosu na njihovu županiju prebivališta za 2024. godinu. Podaci pokazuju razlike u tome koliko korisnici koriste usluge u istoj županiji u kojoj imaju prebivalište (matična županija), što nam omogućuje uvid u geografsku raspodjelu usluga.

Smještaj radi multidisciplinarne procjene koristi 121 korisnik, od kojih 97 dolazi iz matične županije, što znači da je većina korisnika lokalna, dok manji broj koristi uslugu iz drugih županija. Sličan trend prisutan je i u usluzi savjetovanja, gdje svi korisnici (9) dolaze iz iste županije. Usprkos tomu, u poludnevnom boravku u osnovnim školama, svih 333 korisnika koristi uslugu u svojoj matičnoj županiji, što ukazuje na visoku koncentraciju korisnika u toj usluzi.

S druge strane, u usluzi boravka, od 22 korisnika, 14 dolazi iz matične županije, dok su ostali iz drugih županija. Sličan obrazac možemo primijetiti u usluzi izvršavanja odgojne mjere upućivanja u disciplinski centar, gdje od 21 korisnika samo 10 dolazi iz matične županije. Ovi

podaci ukazuju na to da određeni korisnici usluge dolaze iz drugih dijelova zemlje, vjerojatno zbog specifičnosti usluge ili resursa dostupnih u drugim županijama.

Smještaj u kriznim situacijama – prihvatna stanica koristi 151 korisnik, od kojih 105 dolazi iz matične županije, dok ostatak dolazi iz drugih županija. Zanimljivo je da usluga smještaja djece bez pratnje (307 korisnika) nije dostupna u matičnoj županiji, što implicira da korisnici dolaze iz drugih županija, što je vjerojatno rezultat specifične prirode usluge, koja zahtijeva širu mrežu smještajnih kapaciteta.

U uslugama smještaja djevojaka i muških korisnika radi provođenja psihosocijalnih tretmana, veći broj korisnika dolazi iz drugih županija. Na primjer, u Župančćevoj 14, od 50 korisnika, samo 17 je iz matične županije, dok je u organiziranom stanovanju uz sveobuhvatnu podršku, Denzlerova 46 i 48, od 18 korisnika samo 5 lokalnih, a slično je i u organiziranom stanovanju u Dubravi, gdje samo 2 od 12 korisnika dolaze iz matične županije.

Na kraju, usluga organiziranog stanovanja uz povremenu podršku u Velikoj Gorici koristi samo jedan korisnik, koji nije iz matične županije. Iako je broj korisnika u ovoj usluzi malen, podaci sugeriraju da je i dalje prisutna potreba za ovom uslugom izvan matične županije.

Podaci također uključuju 301 korisnika mjera intenzivnog nadzora, no broj korisnika iz matičnih županija nije specificiran, što bi moglo ukazivati na to da je broj korisnika uvijek vezan uz prebivalište

Podaci iz tablice 2. otkrivaju jasnu geografsku distribuciju socijalnih usluga, gdje većina korisnika koristi usluge u svojoj matičnoj županiji, ali postoji i značajan broj korisnika koji dolaze iz drugih županija, osobito u uslugama smještaja u kriznim situacijama, smještaja djece bez pratnje te psihosocijalnim tretmanima. Ovaj trend može biti rezultat specifičnih potreba koje zahtijevaju resurse koji nisu uvijek dostupni na lokalnoj razini.

Tablica 3. Plan za postojeće korisnike koji koriste uslugu smještaja (stanje na dan 1.3.2025.)

Plan za korisnike	Broj korisnika
Korisnik ostaje u našoj ustanovi ukupno:	81

1. smještaj	63
2. organizirano stanovanje	18
Povratak u biološku obitelj	38
Odlazak u udomiteljsku obitelj	1
Ide kod drugog pružatelja usluga	1
Nepoznato (djeca bez pratnje-strani državljani)	3
Samostalan život	23
Ukupno	147

Tablica 3. prikazuje plan za korisnike koji trenutno koriste uslugu smještaja na dan 1. ožujka 2025. godine, s detaljima o različitim opcijama smještaja i planiranim promjenama za korisnike. Ukupno je navedeno 147 korisnika, a podaci o njihovom daljnjem smještaju raspoređeni su u nekoliko kategorija.

Od ukupno 147 korisnika, 81 korisnik ostaje u postojećim ustanovama. Od njih, 63 korisnika će ostati u smještaju, dok će 18 korisnika preći na organizirano stanovanje. Ove brojke sugeriraju da značajan broj korisnika ostaje unutar postojećeg sustava usluga, s manjim brojem korisnika koji prelaze na samostalni život ili druge opcije smještaja.

Za 38 korisnika planira se povratak u biološku obitelj, što ukazuje na to da su ovi korisnici došli u smještaj zbog privremenih okolnosti, te se sada planira njihovo vraćanje u obiteljsku sredinu. Također, jedan korisnik odlazi u udomiteljsku obitelj, dok se još jedan korisnik seli kod drugog pružatelja usluga.

Za 3 korisnika, koji su djeca bez pratnje i strani državljani, njihov daljnji smještaj je još uvijek nepoznat, što ukazuje na specifične okolnosti vezane uz njihovo prebivalište i status.

Na kraju, 23 korisnika planiraju započeti samostalan život, što sugerira da su ovi korisnici u fazi kad su sposobni živjeti neovisno, uz minimalnu podršku.

Ukupno, raspored korisnika prema planovima smještaja odražava raznolikost potreba i mogućnosti koje su im dostupne, a također pokazuje fleksibilnost sustava u prilagodbi korisnicima na temelju njihovih specifičnih okolnosti i sposobnosti.

Tablica 4. Godine provedene u ustanovi /skrbi za djecu (za 2024.)

	GODINE PROVEDENE U SUSTAVU SOCIJALNE SKRBI							
	1 god ili manje	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	više od 10 g.	UKUPNO
Broj korisnika	662	212	76	9	2	1	8	970

Tablica 4. prikazuje broj korisnika koji su proveli različite vremenske periode u sustavu socijalne skrbi za djecu tijekom 2024. godine. Ukupno je zabilježeno 970 korisnika, a podaci su raspoređeni prema broju godina provedenih u ustanovi ili skrbi. Ovi podaci daju uvid u različite trajanje boravka korisnika u sustavu i raznolike potrebe koje imaju.

Najveći broj korisnika, njih 662, provelo je godinu ili manje u sustavu socijalne skrbi, što sugerira da je većina djece koristila kratkoročne usluge, vjerojatno zbog privremenih okolnosti. Sljedeći broj korisnika, njih 212, provelo je između 1 i 2 godine, dok 76 korisnika ima iskustvo od 3 do 4 godine. Ovi podaci pokazuju da postoji značajan broj djece koja duže borave u sustavu zbog složenijih okolnosti koje zahtijevaju duže prilagodbe ili specifičnu podršku.

Iako je broj manji, 9 korisnika provelo je između 5 i 6 godina u sustavu, dok su 2 korisnika ostala između 7 i 8 godina. Ovi podaci sugeriraju da postoji manji broj djece koja ostaju duže u sustavu, vjerojatno zbog složenijih obiteljskih ili drugih životnih okolnosti koje ne mogu biti brzo riješene. Također, 1 korisnik bio je u sustavu socijalne skrbi između 9 i 10 godina, dok 8 korisnika ima više od 10 godina boravka. Ovi podaci ukazuju na djecu koja su možda imala trajne ili dugoročne potrebe te su zbog toga duže boravila u sustavu.

Ova raspodjela korisnika prema broju godina provedenih u sustavu socijalne skrbi odražava raznolike životne okolnosti i potrebe djece. Dok većina korisnika koristi usluge kratkoročno, postoji i manji broj djece koja ostaju duže u sustavu zbog složenijih izazova. U konačnici, podaci nam omogućuju bolji uvid u trajanje i razloge zbog kojih djeca ostaju u sustavu socijalne skrbi, čime se pruža bolje razumijevanje njihovih potreba i usluga koje su im potrebne.

4.2. Analiza ljudskih i organizacijskih resursa

Tablica 5. Radna mjesta prema važećim internim aktima i provedbenim propisima

RB radnog mjesta	Naziv radnog mjesta	Broj potrebnih izvršitelja	Broj trenutnih izvršitelja
1.	ravnatelj, ravnatelj ustanove u socijalnoj skrbi 2	1	1
I. ODJEL DIJAGNOSTIKE I PRIHVATA			
2.	Voditelj Odjela; Voditelj ustrojstvene jedinice 1	1	1
3.	Savjetnik stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2 savjetnik	*	1 uz poslove voditelja Odjela
4.	Mentor stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2-mentor	*	3: 2 uz poslove soc. pedagoga 1 uz poslove psihologa
I.A.) Dijagnostika			
5.	psiholog; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	2
6.	socijalni pedagog; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	6	4
7.	socijalni radnik; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	2
8.	edukacijski rehabilitator; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	0
9.	odgojitelj u noći, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	1
UKUPNO I.A.)		14	9
I. B.) Prihvatna stanica			
10.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	3	3
11.	suradnik u odgoju; asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	1

12.	stručni suradnik, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	1	0
13.	odgojitelj u noći, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	1
	UKUPNO I.B.)	7	5
	UKUPNO I.):	22	15
II. ODJEL SMJEŠTAJA, BORAVKA I TRETMANA			
14.	Voditelj Odjela, Voditelj U.J. 1	1	1
15.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2 savjetnik	*	
16.	Mentor, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2-mentor	*	1 mentor-psiholog uz poslove odgajatelja u Grupi djevojaka
II. A.) GRUPA DJEVOJAKA			
17.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	3	3
18.	suradnik u odgoju; asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	1
19.	odgojitelj u noći; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	0
	UKUPNO II. A.):	6	4
II. B.) DISCIPLINSKI CENTAR			
20.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	3	3
21.	odgojitelj u noći stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	1
	UKUPNO II. B.):	5	4
II. C.) PSP			
22.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	2
	UKUPNO II. C.):	2	2
	UKUPNO II.):	14	11
III. DISLOCIRANA JEDINICA POLUDNEVNIH BORAVAKA U OSNOVNIM ŠKOLAMA (DJ PB-a u OŠ)			
23.	Voditelj DJ PB-a u OŠ Upravitelj samostalne U.J.1	1	1
24.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2 savjetnik	*	1 savjetnik-soc. radnik uz poslove odgajatelja
25.	Mentor, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2-mentor	*	3 mentora-soc. pedagoga uz poslove odgajatelja

26.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	30	24
	UKUPNO III.:	31	25
IV. PODRUŽNICA SMJEŠTAJA I ORGANIZIRANOG STANOVANJA			
27.	Voditelj podružnice Upravitelj samostalne U.J.1	1	1
IV. A.) DISLOCIRANA JEDINICA SMJEŠTAJA			
28.	voditelj DJ smještaja Upravitelj samostalne U.J.1	1	voditelj Podružnice smještaja i organiziranog stanovanja
29.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu zaštite djece- savjetnik	*	
30.	Mentor, stručni radnik u sustavu zaštite djece- mentor	*	1 mentor-kineziolog, spec. prava djece uz poslove odgajatelja
31.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	14	13
32.	suradnik u odgoju; asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	1
33.	stručni suradnik; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	1	0
34.	odgojitelj u noći; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	6	3
35.	kuhar, kuhar slastičar 1	3	3
36.	pomoćni kuhar, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	1	0
37.	pralja-glačarica, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	1	1
38.	čistačica, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	1	0
	UKUPNO IV.A.):	29	21
IV. B.) DISLOCIRANA STAMBENA ZAJEDNICA DUGAVE			
39.	voditelj DJ stambene zajednice Upravitelj samostalne U.J.2	1	1
40.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu zaštite djece- savjetnik	*	
41.	Mentor stručni radnik u sustavu zaštite djece- mentor	*	2 mentora-soc. pedagoga uz poslove odgajatelja

42.	odgojitelj stručni radnik u sustavu zaštite djece	6	6
43.	suradnik u odgoju asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	
44.	stručni suradnik stručni radnik u sustavu zaštite djece	1	
45.	odgojitelj u noći stručni radnik u sustavu zaštite djece	2	2
	UKUPNO IV.B.):	11	9
IV. C.) DISLOCIRANA SJ DUBRAVA			
46.	voditelj DSJ Dubrava Upravitelj samostalne U.J.2	1	1
47.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu zaštite djece- savjetnik	*	
48.	Mentor stručni radnik u sustavu zaštite djece- mentor	*	
49.	odgojitelj stručni radnik u sustavu zaštite djece	3	3
50.	suradnik u odgoju asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	1
51.	odgojitelj u noći stručni radnik u sustavu zaštite djece	2	1
	UKUPNO IV.C.):	7	6
IV. D.) Dislocirane stambene jedinice Velika Gorica			
52.	odgojitelj stručni radnik u sustavu zaštite djece	1	0
	UKUPNO IV.D.):	1	0
	UKUPNO IV...:	49	37
V. DJ PROVOĐENJA MJERA INTENZIVNOG NADZORA			
53.	voditelj DJ, upravitelj samostalne UJ 1	1	1
54.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu zaštite djece- savjetnik	*	
55.	Mentor stručni radnik u sustavu zaštite djece- mentor	*	1 mentor-soc. pedagog uz poslove voditelja
56.	voditelj mjere intenzivnog nadzora stručni radnik u sustavu zaštite djece	20	17
	UKUPNO V.):	21	18
VI. Središnji Odjel zajedničkih poslova (Zajedničke službe)			
VI. A) Središnji ured za računovodstvo, financije i nabavu			

57.	Voditelj Središnjeg ureda za računovodstvo, financije i nabavu Upravitelj samostalne U.J.2	1	1
58.	Voditelj financijskog knjigovodstva i likvidature Voditelj Odjela u sustavu socijalne zaštite	1	1
59.	Voditelj COP-a, materijalnog knjigovodstva i blagajne Voditelj Odjela u sustavu socijalne zaštite	1	1
60.	Voditelj nabave, narudžbe i prehrane Voditelj U.J.3	1	1
VI. B.) Središnji ured za ljudske potencijale i radne odnose			
61.	Voditelj središnjeg ureda za ljudske potencijale i radne odnose Upravitelj samostalne U.J.2	1	1
VI. C.) Pisarnica i arhiva			
62.	Voditelj pisarnice i arhive Voditelj Odjela u sustavu socijalne zaštite	1	1
VI. D.) INFORMATIČKA PODRŠKA			
63.	Informatički tehničar Informatički tehničar	1	1
VI. E.) AMBULANTA			
64.	medicinska sestra Zdravstveni djelatnik u sustavu socijalne skrbi	3	1
VI F.) POMOĆNO-TEHNIČKE SLUŽBE			
VI.F.1.Vozni park i prijevoz, zaštita na radu i tehničko održavanje			
65.	Voditelj voznog parka Voditelj Odjela u sustavu socijalne zaštite	1	1
66.	kućni majstor-vozač, stručni radnik na tehničkom održavanju Radni instruktor, *temeljem ugovora o naukovanju/stručnoj praksi	2	uz poslove voditelja voznog parka i uz poslove voditelja ZR-a i održavanja
67.	Voditelj zaštite na radu i održavanja Voditelj U.J.3	1	1
68.	Skladištar-vozač, referent Radni instruktor, *temeljem ugovora o naukovanju/stručnoj praksi	1	uz poslove pisarnice i pismohrane
69.	Ekonom-vozač, referent Radni instruktor, *temeljem ugovora o naukovanju/stručnoj praksi	1	uz poslove prehrane, nabave i narudžbe

VI. F.2.) PREHRANA			
70.	kuhar, kuhar slastičar 1 Radni instruktor, *temeljem ugovora o naukovanju/stručnoj praksi	3	3
71.	pomoćni kuhar, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	1	0
VI. F.3.) Pranje i glačanje			
72.	Pralja-glačarica, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	1	1
VI. F.4.) Čišćenje i hortikultura			
73.	Čistačica/vrtlar, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	2	2
UKUPNO VI.:		23	16
SVEUKUPNO RAVNATELJ+I.-VI.:		161	123

**Voditelji mjera uvršteni su u novi Pravilnik, jer su temeljem prethodne suglasnosti nadležnog Ministarstva zaposleni tijekom 2024. i početkom 2025. godine na puno i neodređeno vrijeme, iako im se sredstva za plaću trenutno osiguravaju sredstvima Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026., u okviru NPOO mjere C4.3. R3-l1 Jačanje kapaciteta stručnjaka za pružanje usluga u zajednici.

Na dan 31. 03. 2025. zaposleno je 123 radnika na puno i neodređeno vrijeme i 9 radnika na puno i određeno vrijeme (2 pripravnika putem mjere pripravnništva-javne službe, 2 interkulturalna medijatora putem projekta UNICEF-a na određeno vrijeme i 5 radnika, radi zamjene i do povratka privremeno odsutnih radnika na posao) sveukupno 132 radnika.

Upravljanje ljudskim resursima u sustavu socijalne skrbi ključno je za osiguravanje kvalitetne skrbi i podrške korisnicima. Analizom tablice ljudskih resursa vidljivo je da postoje značajni izazovi u popunjenosti radnih mjesta, što može utjecati na učinkovitost rada i kvalitetu pružanja usluga.

Iz Tablice 5. vidljivo je da je u Centru Dugave predviđeno 161 radno mjesto, dok je trenutno popunjeno 123 radnih mjesta, što znači da nedostaje 38 zaposlenika. Ovaj manjak nije ravnomjerno raspoređen, već su određeni odjeli suočeni s većim nedostatkom ljudskih resursa.

Jedan od najkritičnijih odjela su Zajedničke službe gdje je od predviđenih 23 izvršitelja zaposleno 16, a manjak izvršitelja se pokriva na način da jedan izvršitelj pokriva poslove 2-3

izvršitelja čime su izloženi bournout sindromu odnosno sindromu sagorijevanja na poslu. Isto je primjetno i na "formalno dovoljnom broju izvršitelja" u središnjem uredu za ljudske potencijale i radne odnose te u središnjem uredu za računovodstvo, financije i nabavu gdje postoji nesklad u broju izvršitelja i važećim zakonima i podzakonskim propisima koji nameću prekobrojne obveze za trenutno utvrđeni i postojeći broj izvršitelja na tim poslovima.

Također je prema statističkom prikazu kritičan Odjel dijagnostike i prihvata, gdje je planirano 22 izvršitelja, dok ih je trenutno zaposleno 15. Trenutno se manjak potrebnih izvršitelja pokriva putem projekta UNICEF-a u sklopu kojeg je zaposlen jedan multikulturalni medijator, suradnik u odgoju i 1 multikulturalni medijator, stručni suradnik na određeno vrijeme. Također je manjak donekle pokriven prerasporedom jedne radnice primljene na određeno vrijeme, radi zamjene i do povratka privremeno odsutne radnice u Odjel dijagnostike i prihvata. Valja napomenuti i da 2 edukacijska rehabilitatora nisu predviđena propisanim mjerilima za pružanje ove usluge, no s obzirom na populaciju korisnika na multidisciplinarnoj procjeni prijeko su potrebni za kvalitetno provođenje usluge.

Odjel smještaja, boravka i tretmana također pokazuje deficit, s 11 zaposlenih od potrebnih 14. Ovdje je poseban izazov nedostatak noćnih odgojitelja, što može otežati rad s korisnicima tijekom večernjih i noćnih sati, kada je također potrebna podrška i nadzor. Ovaj manjak nastoji se pokriti rasporedom suradnika u odgoju u noć.

Još jedan važan segment jest Dislocirana jedinica poludnevni boravaka u osnovnim školama, gdje je predviđeno 31 radno mjesto, dok ih je trenutno popunjeno 25. Ovaj odjel pruža ključne usluge za djecu i mlade u obrazovnom sustavu, a manji broj zaposlenika i korisnika ove usluge direktno utječe na proces deinstitucionalizacije i transformacije ustanove.

Najveći izazov u pogledu broja zaposlenih primjetan je u Podružnici smještaja i organiziranog stanovanja, gdje od planiranih 49 izvršitelja trenutno radi samo njih 37. Ovdje je primjetan deficit noćnih odgojitelja, što može dovesti do problema u organizaciji rada i osiguravanju kontinuiteta usluga socijalne skrbi.

Na razini Centra Dugave nedostaju 2 izvršitelja na poslovima medicinske sestre/medicinskog tehničara što trenutno nastojimo pokriti jednom dodatnom izvršiteljicom u statusu zamjene, na puno i određeno vrijeme, no isto ukazuje na potrebu zapošljavanja u svrhu kontinuirane i kvalitetne zdravstvene skrbi o korisnicima na smještaju i organiziranom stanovanju. Pritom valja istaknuti da za korisnike na organiziranom stanovanju propisanim mjerilima za pružanje socijalnih usluga nije predviđen niti jedan izvršitelj na ovim poslovima.

Na razini Centra Dugave kronično nedostaju noćni odgajatelji što nastojimo pokriti rasporedom suradnika u odgoju u noćnu smjenu na lokaciji DJ smještaja, dislocirane SJ Dubrava i Odjela smještaja, boravka i tretmana, no s obzirom na iskustvo potrebe pojačane kontrole u noći to još uvijek nije dostatno i usklađeno s procjenom rizika.

4.3. Samoprocjena standarda kvalitete

Tablica 6.: Popis standarda kvalitete s prosječnim ocjenama i prikaz frekvencija ocjena na razini indikatora

Naziv standarda kvalitete	Broj indikatora po pojedinom standardu	Broj odgovora prema pojedinoj ocjeni (1 - najniža ocjena, 4 - najviša ocjena)				UKUPNO	Prosječni rezultat
		1	2	3	4		
1. Dostupnost informacija	6	0	1	3	2	19	3,17
2. Dostupnost usluga	6	0	1	3	2	19	3,17
3. Povezivanje i suradnja	4	0	1	0	3	14	3,50
4. Procjena i planiranje	9	0	2	3	4	29	3,22
5. Prijem i otpust	8	0	0	4	4	28	3,50
6. Odlučivanje i samoodređenje	5	0	0	4	1	16	3,20
7. Privatnost i povjerljivost	6	0	0	4	2	20	3,33
8. Sigurnost od izrabljivanja	9	0	2	2	5	30	3,33
9. Restriktivni postupci	7	1	2	2	2	19	2,71
10. Prigovori i žalbe	5	2	2	0	1	10	2,00
11. Rukovođenje	9	0	2	1	6	31	3,44
12. Upravljanje	8	0	0	0	8	32	4,00
13. Zaposlenici	11	1	1	7	2	32	2,91
14. Rad volontera, studenata na praksi i pripravnika	7	0	0	1	6	27	3,86
15. Pristupačnost okoliša	3	0	1	1	1	9	3,00
16. Uvjeti prilagođeni korisnicima	9	0	7	1	1	21	2,33
17. Sigurnost i zaštita	10	0	1	6	3	32	3,20

UKUPNO	122	4	23	42	53	388	3,18
---------------	------------	----------	-----------	-----------	-----------	------------	-------------

Standardi kvalitete socijalnih usluga obuhvaćaju sedamnaest standarda kvalitete koji se primjenjuju na socijalne usluge.

Nakon provedene samoprocjene standarda kvalitete, dobiven je uvid u opću razinu kvalitete usluga te su prepoznata područja koja zahtijevaju poboljšanja. Prosječna ukupna ocjena standarda kvalitete iznosi 3,18, što ukazuje na relativno dobru, ali ne i idealnu razinu kvalitete. Raspon ocjena varira od vrlo visokih, poput standarda upravljanja (4,00), do niskih poput sustava restriktivnih postupaka (2,71).

Najbolje ocijenjeni standardi odnose se na upravljanje (4,00), rad volontera, studenata na praksi i pripravnika (3,86), te povezivanje i suradnju (3,50). Ovi rezultati sugeriraju da su organizacijski aspekti, kao i uključivanje novih sudionika u sustav, na visokoj razini. Također, dobro su ocijenjeni prijem i otpust korisnika (3,50), što može značiti da su procedure u tom segmentu dobro definirane i implementirane. Ovi standardi predstavljaju jake točke sustava i mogu poslužiti kao primjer dobre prakse u drugim segmentima.

Restriktivni postupci (2,71) ocijenjeni su s najnižom prosječnom ocjenom, što može ukazivati na nejasne procedure u vezi s ograničenjima kojih se korisnici trebaju pridržavati. Ovaj rezultat može sugerirati potrebu za dodatnom edukacijom osoblja i revizijom protokola.

Još jedno važno područje koje zahtijeva poboljšanja su uvjeti prilagođeni korisnicima (2,33). Ova ocjena sugerira da fizičko i organizacijsko okruženje možda nije dovoljno prilagođeno potrebama korisnika. Poboljšanja u ovom segmentu mogla bi uključivati bolju prilagodbu prostora, dodatnu podršku za osobe s posebnim potrebama te fleksibilnije usluge koje uzimaju u obzir individualne zahtjeve korisnika.

Većina ostalih standarda kreće se oko prosječne ocjene, što znači da postoji prostor za napredak u gotovo svim područjima. Primjerice, sigurnost i zaštita (3,20), privatnost i povjerljivost (3,33) te odlučivanje i samoodređenje (3,20) postižu solidne, ali ne vrhunske rezultate. Unapređenje ovih segmenata moglo bi se postići kroz dodatnu edukaciju zaposlenika, protokole zaštite podataka i veći naglasak na samostalnosti korisnika.

Iako sustav standarda kvalitete pokazuje zadovoljavajuću razinu kvalitete u većini aspekata, ključni problemi se javljaju u područjima restriktivnih postupaka te prilagodbe uvjeta korisnicima. Fokus budućih poboljšanja trebao bi biti na jačanju transparentnosti, prilagodbi sustava individualnim potrebama korisnika te osiguravanju sigurnog. S druge strane, visoko ocijenjeni standardi pružaju dobar temelj na kojem se može graditi daljnji razvoj i unapređenje cjelokupnog sustava kvalitete.

S obzirom na dobivene rezultate samoprocjene standarda kvalitete u Centru Dugave, tijekom procesa transformacije naglasak ćemo staviti na unaprjeđenje pokazatelja kvalitete iz standarda *Uvjeti prilagođeni korisnicima*, kroz sljedeće aktivnosti:

- adaptacija kuće za organizirano stanovanje uz povremenu podršku, na način da odgovara mladim osobama i potiče njihovo osamostaljivanje,
- adaptacija i uređivanje unutarnjih prostorija (poludnevnih boravaka) za korisnike kako bi se zadovoljile sve njihove potrebe,
- osiguranje kontinuiranog stručnog usavršavanja edukacijom postojećeg i novog osoblja,
- osigurati kvalitetnu i suvremenu podršku korisnicima

4.4. Aktualno stanje infrastrukture

Tablica 7.: Pregled nekretnina koje koristi ustanova (stanje na dan 31. 03. 2025.) prema lokaciji, površini, vlasništvu i godišnjim materijalnim troškovima

R B	Lokacija	Vrsta	Ukupno površina m2	Vlasništvo	Godišnji trošak ukupno			
					Najam	Režije	Popravci /održava nje	UKUPN O
1	Svetog Mateja 70A	sjedište	6406	DA		83952,17	15399,73	99351,9
2	Župančičeva 14	podružnica	2200	u posjedu		33410,55	4924,61	38335,16
3	J. Denzlara 46 i 48	organizirano stanovanje	369,60	DA		9694,9	10828,7	20523,6
4	Dubrava 240/V	organizirano stanovanje	94,97	DA		2811,74	99,83	2911,57
5	Trg GV 11/4, VG	organizirano stanovanje	61,06	Ministarstv o PUGIDI		914,2	999,83	1914,03
6	KST 5/4, VG	organizirano stanovanje	53,32	Ministarstv o PUGIDI		995,01	99,83	1094,84

Iz tablice 7. vidljivo je kako Centar Dugave raspolaže sa šest nekretnina, od toga su tri nekretnine u vlasništvu (napomena: nekretnina u Ulici J. Denzlara 46 i 48 je dvojni objekt pa bi

se mogla iskazati i kao dvije nekretnine), jedna u posjedu, a dvije dane na korištenje od strane Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine.

Sjedište Centra Dugave na adresi Ulica svetog Mateja 70/a ima ukupno 6406 m², od toga je unutarnji dio 3748 m² kojem se pružaju usluge prihvata, smještaja i psihosocijalne podrške, a vanjski 2658 m².

Dislocirana jedinica smještaja na adresi Župančićeva 14, u posjedu Centra Dugave, površine 2200 m², od čega 1300 m² je unutarnji prostor, a 900 m² vanjski. Na navedenoj adresi pruža se usluga smještaja za muške korisnike.

Dislocirana stambena zajednica u Ulici J. Denzlera 46 i 48, u vlasništvu Centra Dugave, veličine je 369,6 m², od toga svaki stan ima 148,1 m² unutarnjeg prostora i 221.5 m² vanjskog prostora – terasa i okućnica. Oba prostora namijenjena su za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku muškim korisnicima i u tu svrhu se koriste.

Dislocirana stambena jedinica u Zagrebu, Dubrava 240/V, površine 94,97 m² u vlasništvu Centra Dugave, a koristi se za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku ženskim korisnicama.

Stan u Velikoj Gorici, na Trgu grada Vukovara 11/4 površine 61,06 m² dan je na korištenje od strane Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, a koristi se za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz povremenu podršku za dvije djevojke.

Stan u Velikoj Gorici, u ulici kralja Stjepana Tomaševića 5/4, površine 53,32 m² dan je na korištenje od strane Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, a namijenjen je za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz povremenu podršku dvojici muških korisnika.

Tablica 8.: Pregled vozila koje koristi ustanova (stanje na dan 31. 03. 2025.)

RB	TIP VOZILA	MARKA VOZILA	GOD. proizv .	STANJE KM	Godina nabave/ oblik posjedovanja vozila (vlasništvo/najam/pravo korištenja bez naknade)	Prijedlog daljnjeg korištenja Da/rashod i nabava novog vozila	Usluga/namjena za koju će se koristiti u budućnosti
1.	osobno	RENAULT KANGOO	2007.	142.321	2007. donacija/ vlasništvo	DA	Vozni park u sjedištu (sve usluge)
2.	osobno	ŠKODA FABIA	2005.	115.300	2005., vlasništvo	DA	Vozni park SJ Dubrava
3.	kombi	KOMBI VW transporter	1994.	119.742	1994., vlasništvo	DA	Vozni park u sjedištu prijevoz robe
4.	osobno	VW CADDY	2018.	79.192	2018, vlasništvo	DA	Vozni park u sjedištu (sve usluge)
5.	osobno	OPEL VIVARO B	2019.	30.290	2018. vlasništvo	DA	Vozni park u sjedištu (sve usluge)
6.	osobno	ŠKODA FABIA 1.0 TSI	2022.	11.588	2022., vlasništvo	DA	Vozni park DJ smještaja
7.	osobno	DACIA SANDERO	2022.	7.778	2023. vlasništvo	DA	Vozni park SZ Dugave
8.	osobno	KIA RIO, plava	2023.	11.438	2023. vlasništvo	DA	Vozni park u sjedištu, mjera nadzora i dr. usluge
9.	osobno	KIA RIO, crvena	2023.	10.738	2023., vlasništvo	DA	Vozni park u sjedištu, mjera nadzora i dr. usluge
10.	osobno	KIA STONIC bijela	2024.	1.902	2024., vlasništvo	DA	Vozni park u sjedištu, mjera nadzora i dr. usluge
11.	osobno	KIA STONIC siva	2024.	21	03/2025., vlasništvo	DA	Vozni park u sjedištu, mjera nadzora i dr. usluge

Iz Tablice 8. vidljivo je kako Centar Dugave u voznom parku raspolaže s jedanaest vozila, od čega je jedno dostavno kombi vozilo, a preostalo su osobni automobili. Četiri su vozila pretežito namijenjena potrebama korisnika na matičnoj lokaciji, ali i potrebama korisnika i radnika sa svih drugih lokacija (preprate, organizirani izleti s korisnicima, ljetovanja, zimovanja, edukacije-službeni put, i sl.). Dva su vozila prioritarno namijenjena potrebama korisnika organiziranog stanovanja, a jedno korisnicima smještaja u sastavu Podružnice smještaja i organiziranog stanovanja. Četiri vozila namijenjena su prioritarno za provođenje mjera intenzivne stručne pomoći i nadzora, ali i za sve druge potrebe sukladno Smjernicama za upravljanje voznim parkom.

Tablica 9.: Struktura prihoda i rashoda ustanove na godišnjoj razini za 2024. godinu

Izvor(i) financiranja nabave i održavanja vozila	Ukupno	Izvor 11 - Proračunski prihodi	Izvor 43 - Participacija korisnika	Izvor 61 - Donacije	Izvor 31 - Vlastiti prihodi	Izvor 52 - Ostale pomoći i darovnice	Izvor 581 Mehanizam za oporavak i otpornost	PRIHODI
Prihodi poslovanja	4.669.674,90	4.177.896,45	22.969,18	49.962,30	13.485,64	46.782,73	358.578,60	
Rashodi poslovanja	4.587.277,09	4.145.404,39	22.944,18	17.050,49	6.720,55	36.578,88	358.578,60	
Rashodi za zaposlene	3.895.585,20	3.506.001,96		2.047,01		35.373,97	352.162,26	RASHODI
Materijalni rashodi	619.303,55	575.763,91	17.787,59	11.410,25	6.720,55	1.204,91	6.416,34	
Financijski rashodi (usluge platnog prometa, bankarske usluge...)	1.508,47	1.508,47						
Potpore	5.156,59		5.156,59					
Naknade građanima i kućanstvima, a iz proračuna (džeparac korisnika, prijevozni troškovi korisnika, ljetovanja, kulturno zabavne potrebe...)	65.723,28	62.130,05		3.593,23				
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	44.365,52	32.492,06		10.663,59	1.209,87			
Ukupni rashodi	4.631.642,61	4.177.896,45	22.944,18	27.714,08	7.930,42	36.578,88	358.578,60	

Tablica 9. prikazuje analizu prihoda i rashoda Centra Dugave na godišnjoj razini za 2024. godinu. Ukupni prihodi poslovanja za 2024. godinu iznose 4.669.674,90 eura.

Prihodi poslovanja sastoje se od sljedećih prihoda:

- prihodi iz nadležnog proračuna za financiranje rashoda poslovanja IF:11 u iznosu 4.145.404,39 eura,
- prihodi iz nadležnog proračuna za financiranje rashoda za nabavu nefinancijske imovine IF:11 u iznosu 32.492,06 eura,
- prihodi od participacija IF:43 u iznosu 22.969,18 eura,
- prihodi od donacija IF:61 u iznosu 49.962,30 eura ostvareni od pravnih i fizičkih osoba te od UNICEF-a za podršku uslugama i jačanju kapaciteta kako bi se djeci bez pratnje i odvojenoj djeci osigurao pristup integriranoj, inkluzivnoj i kvalitetnoj zaštiti (31.836,30 eura),
- prihodi od pruženih usluga IF:31 u iznosu 13.485,64 eura,
- tekuće pomoći od izvanproračunskih korisnika IF:52 u iznosu 46.782,73 eura a odnosi se na doznaku od Hrvatskog zavoda za zapošljavanje za financiranje plaća za pripravnike i
- tekuće pomoći od institucija i tijela EU IF:581 u iznosu 358.578,60 eura odnosi se na prihode za plaće zaposlenih na nova radna mjesta voditelja mjere intenzivne stručne pomoći i nadzora u obitelji financiranih iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti.

Ukupni rashodi za 2024. godinu iznose 4.631.642,61 eura i dijele se na:

- rashode poslovanja koji obuhvaćaju rashode za zaposlene, materijalne rashode, financijske rashode, potpore i naknade građanima i kućanstvima iz proračuna u iznosu 4.587.277,09 eura i
- rashode za nabavu nefinancijske imovine u iznosu 44.365,52 eura.

Rashodi za zaposlene iznose 3.895.585,20 eura i financirani su iz IF:11 u iznosu 3.506.001,96 eura, iz UNICEF-a IF:61 u iznosu 2.047,01 eura, iz IF:52 u iznosu 35.373,97 eura, iz IF:581 u iznosu 352.162,26 eura.

Materijalni rashodi za 2024. godinu iznose 619.303,55 eura i odnose se na:

- Naknada troškova zaposlenima 73.912,37 eura financirana iz IF:11 u iznosu 59.277,63 eura, IF:43 u iznosu 1.350,00 eura, iz UNICEF-a IF:61 u iznosu 5.663,49 eura, iz IF:52 u iznosu 1.204,91 eura, iz IF:581 u iznosu 6.416,34 eura.
- Rashodi za materijal i energiju za 2024. godinu iznose 412.395,24 eura financirani su iz IF:11 u iznosu 391.385,69 eura, iz IF:43 u iznosu 13.534,59 eura, iz IF:61 u iznosu 3.633,16 eura, iz IF:31 u iznosu 3.841,80 eura.
- Rashodi za usluge za 2024. godinu iznose 129.712,02 eura i financirani su iz IF:11 u iznosu 121.816,67 eura, iz IF:43 u iznosu 2.903,00 eura, iz IF:61 u iznosu 2.113,60 eura, iz IF:31 u iznosu 2.878,75 eura.
- Ostali nespomenuti rashodi za 2024. godinu IF:11 iznose 3.283,92 eura.

Financijski rashodi za 2024. godinu IF:11 iznose 1.508,47 eura. Potpore (tekući prijenosi između proračunskih korisnika istog proračuna) IF:43 iznose 5.156,59 eura. Naknada građanima i kućanstvima za 2024. godinu iznosi 65.723,28 eura i financirana iz IF:11 u iznosu 62.130,05 eura i IF:61 u iznosu 3.593,23 eura. Rashodi za nabavu nefinancijske imovine za 2024. godinu u ukupnom iznosu od 44.365,52 eura odnosi se na rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine koja je financirana iz IF: 11 u iznosu 32.492,06 eura po dobivenoj suglasnosti od nadležnog Ministarstva, iz IF:61 u iznosu 10.663,59 eura i IF:31 u iznosu 1.209,87 eura.

4.5. Analiza dionika

Za provedbu procesa transformacije i deinstitutionalizacije Centra Dugave najvažnijim dionicima smatramo korisnike i roditelje/skrbnike naših korisnika. U odnosu na dionike iz lokalne zajednice, najvažnijima smatramo Grad Zagreb, Hrvatski zavod za socijalni rad - Područne urede Grada Zagreba, osnovne škole Ante Kovačić, Antun Mihanović, Ante Starčević, Bukovac, Davorin Trstenjak, Gustav Krklec, Ivan Cankar, Malešnica, Marija Jurić Zagorka, Matija Gubec, Otok, Pavleka Miškine, Tituš Brezovački, Voltino, Vjenceslav Novak i Žuti brijeg

u Zagrebu, Nikola Hribar u Velikoj Gorici i Antun Augustinčić u Zaprešiću. S navedenim dionicima ostvarena je dugogodišnja i uspješna suradnja.

Najveći rizik za proces transformacije predstavlja nejednaka dostupnost usluge smještaja za djecu i mlade s problemima u ponašanju, zbog čega Centar Dugave uslugu smještaja pruža djeci i mladima iz cijele Republike Hrvatske, kao i brojnoj djeci bez pratnje - stranim državljanima.

Kako bi se osigurala transformacija ustanove i deinstitucionalizacija korisnika nužno je nastaviti dobru suradnju s Hrvatskim zavodom za socijalni rad, tj. nadležnim područnim uredima. U suradnji s područnim uredima HZSR nužno je razvijati diferenciranje usluga namijenjenima djeci i mladima s problemima u ponašanju. Važan je nastavak dobre suradnje s osnovnim školama u kojima se pruža usluga poludnevnih boravka, s obzirom da se usluga pruža u prostorijama tih škola. Napominjemo da je usluga PB-a u OŠ kao izvaninstitucionalna usluga najisplativiji (najjeftiniji) oblik usluge socijalne skrbi.

5. PROVEDBA TRANSFORMACIJE

5.1. Razvoj socijalnih usluga

Tablica 10.: Prikaz socijalnih usluga i broja korisnika (stanje na dan 31.03.2025.) te projekcija socijalnih usluga i broja korisnika za naredno razdoblje do 2027. godine

Socijalna usluga	Trenutno stanje		Projekcija 1 – 2026.		Projekcija 2 – 2027.	
Savjetovanje	6		12		18	
Boravak	259		290		310	
Smještaj	69		60		56	
	Broj korisnika	Broj stambenih jedinica	Broj korisnika	Broj stambenih jedinica	Broj korisnika	Broj stambenih jedinica
Organizirano stanovanje	20	5	30	6	-	-
uz sveobuhvatnu podršku	18	3	26	4	-	
uz povremenu podršku	2	2	4	2	-	

Tablica 10 prikazuje trenutno stanje i buduću projekciju korisnika socijalnih usluga do 2027. godine. Podaci obuhvaćaju različite oblike socijalne skrbi, uključujući psihosocijalnu podršku, boravak, smještaj te organizirano stanovanje za djecu i mlade s problemima u ponašanju.

Trenutno, psihosocijalnu podršku koristi šest osoba, ali se očekuje značajan porast korisnika u narednim godinama—dvostruko više do 2026. godine i trostruko do 2027. godine. Ovaj rast sugerira povećanu potrebu za uslugama mentalnog zdravlja i emocionalne podrške.

Uslugu boravka trenutno koristi 259 osoba, a predviđa se umjeren rast na 290 korisnika do 2026. i 310 do 2027. godine. Ovi podaci ukazuju na stabilnu potražnju za ovom vrstom usluge, što može biti rezultat demografskih trendova ili poboljšane dostupnosti usluga.

S druge strane, broj korisnika smještaja bilježi pad—sa 69 trenutno na 60 u 2026. i 56 u 2027. godini. Ovaj trend može ukazivati na prelazak korisnika na druge oblike skrbi, poput organiziranog stanovanja ili podrške u zajednici.

Organizirano stanovanje za djecu i mlade s problemima u ponašanju trenutno koristi 20 osoba u pet stambenih jedinica. Do 2026. godine očekuje se povećanje na 30 korisnika u šest stambenih jedinica, no podaci za 2027. godinu nisu navedeni. Organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu podršku također bilježi porast korisnika s 18 na 26 do 2026. godine, uz povećanje stambenih jedinica s tri na četiri. Međutim, za 2027. također nema podataka, što može značiti neizvjesnost u planiranju ili promjenu strategije.

Podaci ukazuju na rastuću potrebu za psihosocijalnom podrškom i boravkom, dok istovremeno dolazi do smanjenja korisnika smještaja. Organizirano stanovanje za mlade također bilježi rast.

5.2. Razvoj ljudskih resursa

Tablica 11.: Prikaz broja izvršitelja (stanje na dan 31. 03. 2025.) i projekcija zapošljavanja potrebnog broja izvršitelja u razdoblju 2025.-2027.

RB radnog mjesta	Naziv radnog mjesta	Broj trenutnih izvršitelja	Projekcija 1 2025.	Projekcija 2. 2026.	Projekcija 3. 2027.
1.	ravnatelj, ravnatelj ustanove u socijalnoj skrbi 2	1	1	1	1
I. ODJEL DIJAGNOSTIKE I PRIHVATA					
2.	Voditelj Odjela; Voditelj ustrojstvene jedinice 1	1	1	1	1
3.	Savjetnik stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2 savjetnik	1 uz poslove voditelja Odjela			
4.	Mentor stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2-mentor	3: 2 uz poslove soc. pedagoga 1 uz poslove			

		psihologa			
I.A.) Dijagnostika					
5.	psiholog; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	2	2	2
6.	socijalni pedagog; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	4	5	6	6
7.	socijalni radnik; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	2	2	2
8.	edukacijski rehabilitator; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	0	0	1	2
9.	odgojitelj u noći, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	1	2	2	2
	UKUPNO I.A.)	9	11	13	14
I. B.) Prihvatna stanica					
10.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	3	3	3	3
11.	suradnik u odgoju; asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	1	1	1
12.	stručni suradnik, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	0	0	1	1
13.	odgojitelj u noći, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	1	2	2	2
	UKUPNO I.B.)	5	6	7	7
	UKUPNO I.:)	15	18	21	22
II. ODJEL SMJEŠTAJA, BORAVKA I TRETMANA					

14.	Voditelj Odjela, Voditelj U.J. 1	1	1	1	1
15.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2 savjetnik				
16.	Mentor, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2-mentor	1 mentor- psiholog uz poslove odgajatelja u Grupi djevojaka			
II. A.) GRUPA DJEVOJAKA					
17.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	3	3	3	3
18.	suradnik u odgoju; asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	1	1	1
19.	odgojitelj u noći; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	0	1	2	2
	UKUPNO II. A.):	4	5	6	6
II. B.) DISCIPLINSKI CENTAR					
20.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	3	3	3	3
21.	odgojitelj u noći stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	1	2	2	2
	UKUPNO II. B.):	4	5	5	5
II. C.) PSP					
22.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	2	2	2	2
	UKUPNO II. C.):	2	2	2	2
	UKUPNO II.):	11	13	14	14
III. DJ PB-a u OŠ					
23.	Voditelj DJ PB-a u	1	1	1	1

	OŠ Upravitelj samostalne U.J.1				
24.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2 savjetnik	1 savjetnik- soc. radnik uz poslove odgajatelja			
25.	Mentor, stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2-mentor	3 mentora- soc. pedagoga uz poslove odgajatelja			
26.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	24	26	28	30
	UKUPNO III.:	25	27	29	31
IV. PODRUŽNICA SMJEŠTAJA I ORGANIZIRANOG STANOVANJA					
27.	Voditelj podružnice Upravitelj samostalne U.J.1	1	1	1	1
IV. A.) DISLOCIRANA JEDINICA SMJEŠTAJA					
28.	voditelj DJ smještaja Upravitelj samostalne U.J.1	0 ujedno i voditelj podružnice	1	1	1
29.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu zaštite djece- savjetnik				
30.	Mentor, stručni radnik u sustavu zaštite djece- mentor	1 mentor- kineziolog, spec. prava djece uz poslove odgajatelja			
31.	odgojitelj; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	13	13	14	14
32.	suradnik u odgoju; asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	1	1	1
33.	stručni suradnik; stručni radnik u sustavu socijalne	0	0	0	1

	zaštite 2				
34.	odgojitelj u noći; stručni radnik u sustavu socijalne zaštite 2	3	4	5	6
35.	kuhar, kuhar slastičar 1	3	3	3	3
36.	pomoćni kuhar, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	0	0	0	1
37.	pralja-glačarica, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	1	1	1	1
38.	čistačica, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	0	0	1	1
	UKUPNO IV.A.:	21	23	26	29
IV. B.) DISLOCIRANA STAMBENA ZAJEDNICA DUGAVE					
39.	voditelj DJ stambene zajednice Upravitelj samostalne U.J.2	1	1	1	1
40.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu zaštite djece- savjetnik				
41.	Mentor stručni radnik u sustavu zaštite djece- mentor	2 mentora- soc. pedagoga uz poslove odgajatelja			
42.	odgojitelj stručni radnik u sustavu zaštite djece	6	6	6	6
43.	suradnik u odgoju asistent u organiziranom	0	0	1	1

	stanovanju i odgoju				
44.	stručni suradnik stručni radnik u sustavu zaštite djece	0	0	0	1
45.	odgojitelj u noći stručni radnik u sustavu zaštite djece	2	2	2	2
UKUPNO IV.B.):		9	9	10	11
IV. C.) DISLOCIRANA SJ DUBRAVA					
46.	voditelj DSJ Dubrava Upravitelj samostalne U.J.2	1	1	1	1
47.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu zaštite djece- savjetnik				
48.	Mentor stručni radnik u sustavu zaštite djece- mentor				
49.	odgojitelj stručni radnik u sustavu zaštite djece	3	3	3	3
50.	suradnik u odgoju asistent u organiziranom stanovanju i odgoju	1	1	1	1
51.	odgojitelj u noći stručni radnik u sustavu zaštite djece	1	2	2	2
UKUPNO IV.C.):		6	7	7	7
52.	odgojitelj stručni radnik u sustavu zaštite djece	0	1	1	1
UKUPNO IV.D.):		0	1	1	1
UKUPNO IV.):		37	41	45	49
V. DJ PROVOĐENJA MJERA INTENZIVNOG NADZORA					
53.	voditelj DJ, upravitelj samostalne UJ 1	1	1	1	1
54.	Savjetnik Stručni radnik u sustavu zaštite djece- savjetnik				
55.	Mentor stručni radnik u	1 mentor-soc. pedagog			

	sustavu zaštite djece-mentor	uz poslove voditelja			
56.	voditelj mjere intenzivnog nadzora stručni radnik u sustavu zaštite djece	17	18	19	20
UKUPNO V.:		18	19	20	21
VI. SREDIŠNJE ZAJEDNIČKE SLUŽBE					
VI.A.) Središnji ured za računovodstvo, financije i nabavu					
57.	Voditelj Središnjeg ureda za računovodstvo, financije i nabavu Upravitelj samostalne U.J.2	1	1	1	1
58.	Voditelj financijskog knjigovodstva i likvidature Voditelj Odjela u sustavu socijalne zaštite	1	1	1	1
59.	Voditelj COP-a, materijalnog knjigovodstva i blagajne Voditelj Odjela u sustavu socijalne zaštite	1	1	1	1
60.	Voditelj nabave, narudžbe i prehrane Voditelj U.J.3	1	1	1	1
VI. B.) Središnji ured za ljudske potencijale i radne odnose					
61.	Voditelj središnjeg ureda za ljudske potencijale i radne odnose Upravitelj samostalne U.J.2	1	1	1	1
VI. C.) Pisarnica i arhiva					
62.	Voditelj pisarnice i arhive Voditelj Odjela u sustavu socijalne zaštite	1	1	1	1
VI. D.) INFORMATIČKA PODRŠKA					

63.	Informatički tehničar Informatički tehničar	1	1	1	1
VI. E.) AMBULANTA					
64.	medicinska sestra Zdravstveni djelatnik u sustavu socijalne skrbi	1	2	3	3
VI F.) POMOĆNO-TEHNIČKE SLUŽBE					
65.	Voditelj voznog parka Voditelj Odjela u sustavu socijalne zaštite	1	1	1	1
66.	kućni majstor-vozač, stručni radnik na tehničkom održavanju Radni instruktor, *temeljem ugovora o naukovanju/stručnoj praksi	0	0	1	2
		uz poslove voditelja voznog parka i uz poslove voditelja ZR- a i održavanja			
67.	Voditelj zaštite na radu i održavanja Voditelj U.J.3	1	1	1	1
68.	Skladištar-vozač, referent Radni instruktor, *temeljem ugovora o naukovanju/stručnoj praksi	0	1	1	1
		uz poslove pisarnice i pismohrane			
69.	Ekonom-vozač, referent Radni instruktor, *temeljem ugovora o naukovanju/stručnoj praksi	0	0	0	1
		uz poslove prehrane, nabave i narudžbe			
VI. F.2.) PREHRANA					
70.	kuhar, kuhar slastičar 1 Radni instruktor, *temeljem ugovora o naukovanju/stručnoj	3	3	3	3

	praksi				
71.	pomoćni kuhar, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	0	1	1	1
VI. F.3.) Pranje i glačanje					
72.	Pralja-glačarica, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	1	1	1	1
VI. F.4.) Čišćenje i hortikultura					
73.	Čistačica/vrtljar, radnik III. vrste ili pomoćni radnik bez kvalifikacije u sustavima s posebnim uvjetima rada	2	2	2	2
UKUPNO VI.:		16	19	21	23
SVEUKUPNO RAVNATELJ+I.-VI.:		123	138	151	161

5.3. Upravljanje infrastrukturom

Centar Dugave ključna je institucija koja pruža skrb djeci i mladima s problemima u ponašanju. U skladu s nacionalnim strategijama deinstitucionalizacije, Centar Dugave postupno transformira svoj rad kako bi osigurao suvremeniji i kvalitetniji oblik socijalne podrške. Upravljanje infrastrukturom, smještajnim kapacitetima i voznim parkom od presudne je važnosti za kvalitetnu provedbu usluga, a istovremeno su identificirane i potrebe za daljnjim unaprjeđenjem kroz projektne inicijative.

Centar Dugave trenutno upravlja sa šest nekretnina, prilagođenih potrebama korisnika. Tri nekretnine su u vlasništvu Centra Dugave, jedna je u posjedu, dok su preostale dvije dane na korištenje od strane Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine.

Najveći objekt je matični objekt u sjedištu Centra Dugave u Ulici Svetog Mateja 70A, s ukupnom površinom od 6406 m², gdje su Zajedničke službe u funkciji svih odjela u sastavu

Centra Dugave te stručne službe za pružanje socijalnih usluga. Pored toga, u Folnegovićevom naselju nalazi se objekt namijenjen smještaju muških korisnika, dok dvojni objekt stambene zajednice u Dugavama te stambena jedinica u Dubravi pružaju uslugu organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku. Posebno su važne stambene jedinice u Velikoj Gorici namijenjene osposobljavanju korisnika za samostalan život uz povremenu podršku.

Unatoč postojećim kapacitetima, potrebe zajednice i dalje nadilaze raspoložive resurse. Stoga se kroz projektne ciljeve planira daljnja adaptacija i proširenje kapaciteta, uključujući renovaciju postojećih objekata i osiguravanje novih stambenih jedinica kako bi se smanjile liste čekanja.

Za operativnu provedbu programa i podršku korisnicima, Centar Dugave upravlja s 11 vozila, uključujući dostavno vozilo i osobne automobile. Ova vozila služe za prijevoz i preprate korisnika, rad stručnih timova na terenu te opskrbu objekata, kao i za službena putovanja zaposlenika u svrhu edukacija i daljnjeg osnaživanja učinkovitih ljudskih potencijala. Planirano je daljnje unaprjeđenje voznog parka, uključujući nabavu električnih vozila i izgradnju punionice za električna vozila u cilju modernizacije i smanjenja operativnih troškova. Kako bi se osigurali dugoročna održivost i poboljšanje kvalitete skrbi, Centar Dugave aktivno sudjeluje u projektima financiranim iz državnog proračuna i EU fondova. Ključni strateški ciljevi uključuju:

- Unaprjeđenje smještajnih kapaciteta – adaptacija i opremanje dvije nove stambene jedinice za organizirano stanovanje u Ulici J. Denzlera, uz osiguranje dodatnog smještaja za 12 korisnika.
- Razvoj i jačanje usluga podrške u zajednici u vidu savjetovanja i psihosocijalne podrške.
- Jačanje suradnje s lokalnom zajednicom – kroz partnerstvo sa školama, nevladinim organizacijama i zdravstvenim institucijama kako bi se osigurala bolja integracija korisnika.
- Energetska obnova objekata – modernizacija infrastrukture radi povećanja energetske učinkovitosti i smanjenja troškova održavanja putem projekta energetske obnove

Implementacijom ovih ciljeva Centar Dugave nastoji odgovoriti na izazove deinstitucionalizacije i unaprijediti kvalitetu života djece i mladih u sustavu socijalne skrbi. Kroz kontinuirano

ulaganje u infrastrukturu, stručni kadar i inovativne oblike podrške, Centar se transformira u modernu ustanovu prilagođenu potrebama korisnika i zahtjevima suvremenog društva.

5.4. Financijski okvir i pregled tranzicijskih troškova

Tablica 12.: Prikaz projekcije troškova za transformaciju po godinama (2025.-2027.)

Redni broj	Rashodi	Ukupni trošak u procesu transformacije za 2025.	Odobreni financijski plan za 2025.	Prijedlog plana u procesu transformacije za 2025.	Razlika između odobrenog financijskog plana i projekcije troškova 2025.
1.	Rashodi za zaposlene	162.857,00	4.048.904,00	4.211.761,00	162.857,00
2.	Naknade troškova zaposlenima	3.000,00	77.182,00	80.182,00	3.000,00
3.	Rashodi za materijal i energiju	200,00	490.153,00	490.353,00	200,00
4.	Rashodi za usluge	1.000,00	126.159,00	127.159,00	1.000,00
5.	Ostali nespomenuti rashodi	0,00	6.395,00	6.395,00	0,00
6.	Financijski rashodi	0,00	1.992,00	1.992,00	0,00
7.	Naknade građanima i kućanstvima u naravi	0,00	81.263,00	81.263,00	0,00
8.	Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	0,00	6.000,00	6.000,00	0,00
9.	Amortizacija/ispravak vrijednosti	0,00		0,00	0,00
UKUPNO		167.057,00	4.838.048,00	5.005.105,00	167.057,00
Redni broj	Rashodi	Ukupni trošak u procesu transformacije za 2026.	Odobreni financijski plan za 2026.	Prijedlog plana u procesu transformacije za 2026.	Razlika između odobrenog financijskog plana i projekcije troškova 2026.
1.	Rashodi za zaposlene	957.023,00	0,00	957.023,00	957.023,00
2.	Naknade troškova zaposlenima	14.471,00	0,00	14.471,00	14.471,00

3.	Rashodi za materijal i energiju	15.500,00	0,00	15.500,00	15.500,00
4.	Rashodi za usluge	5.320,00	0,00	5.320,00	5.320,00
5.	Ostali nespomenuti rashodi	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Financijski rashodi	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Naknade građanima i kućanstvima u naravi	700,00	0,00	700,00	700,00
8.	Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	412.000,00	0,00	412.000,00	412.000,00
9.	Amortizacija/isprava vrijednosti	0,00	0,00	0,00	0,00
UKUPNO		1.405.014,00	0,00	1.405.014,00	1.405.014,00
Redni broj	Rashodi	Ukupni trošak u procesu transformacije za 2027.	Odobreni financijski plan za 2027.	Prijedlog plana u procesu transformacije za 2027.	Razlika između odobrenog financijskog plana i projekcije troškova 2027.
1.	Rashodi za zaposlene	1.316.436,00	0,00	1.316.436,00	1.316.436,00
2.	Naknade troškova zaposlenima	19.090,00	0,00	19.090,00	19.090,00
3.	Rashodi za materijal i energiju	25.500,00	0,00	25.500,00	25.500,00
4.	Rashodi za usluge	1.000,00	0,00	1.000,00	1.000,00
5.	Ostali nespomenuti rashodi	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Financijski rashodi	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Naknade građanima i kućanstvima u naravi	1.400,00	0,00	1.400,00	1.400,00
8.	Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	101.900,00	0,00	101.900,00	101.900,00
9.	Amortizacija/isprava vrijednosti	0,00	0,00	0,00	0,00
UKUPNO		1.465.326,00	0,00	1.465.326,00	1.465.326,00

5.5. Procjena rizika u procesu transformacije

Tablica 13.: Rizici u procesu transformacije

Vrsta rizika	Opis rizika	Kako rizik može ugroziti transformaciju ustanove?	Što ćemo poduzeti?
Normativni i proceduralni	Velik broj zahtjeva za smještaj djece s cijelog područja Republike Hrvatske	Nemogućnost smanjenja broja djece i mladih na smještaju	Kontinuirana suradnja s Područnim uredima HZSR i Sudovima radi koordinacije smještaja korisnika
	Nepravodobnost izrečenih usluga i mjera – djeca dolaze na smještaj u visokoj dobi i s već razvijenim ozbiljnim problemima u ponašanju	Veliki broj zahtjeva za smještaj	Dodatno razvijati preventivne usluge – psihosocijalnu podršku i boravke
	Veliki broj sudskih odgojnih mjera upućivanja u odgojnu ustanovu i privremeni smještaj do okončanja sudskog postupka	Nekontrolirano povećanje broja djece na smještaju	Povećanje smještajnih kapaciteta za provođenje mjera
Društveni	Smanjenje smještajnih kapaciteta drugih pružatelja usluge smještaja za djecu i mlade s problemima u ponašanju	Veći broj zahtjeva za smještaj i smještaja	Upozoriti nadležno Ministarstvo na uočeni rizik
Normativni i proceduralni	Veliki broj djece i mladih s kombiniranim smetnjama Veliki broj djece i mladih bez pratnje/stranih državljana	Potreba za adekvatnom diferencijacijom tretmana Potreba za zapošljavanjem kvalificiranih stručnih radnika Smanjena kvalitete usluga za djecu i mlade s problemima u ponašanju	Osigurati adekvatnu diferencijaciju tretmana u skladu s obilježjima korisnika Osigurati veći broj radnika za organizirano stanovanje Zagovaranje drukčijeg načina skrbi za djecu bez pratnje strane državljanke
Kadrovski	Teškoće pri zapošljavanju dovoljnog broja radnika	Teškoće u razvoju novih usluga	Zatražiti suglasnost za zapošljavanje, oglasiti i provesti javne natječaje
Financijski	Teškoće u osiguravanju nekretnina za pružanje usluge organiziranog stanovanja	Teškoće u realizaciji projekata tj. pružanju usluge organiziranog stanovanja	Uputiti zahtjev Gradu Zagrebu i/ili Ministarstvu imovine

Centar Dugave suočava se s nizom izazova koji mogu utjecati na njegovu sposobnost pružanja kvalitetne skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju. Ključni rizici mogu se podijeliti u

nekoliko kategorija: normativni i proceduralni, društveni, kadrovski te financijski. Svaka od ovih kategorija nosi sa sobom određene prijetnje koje mogu ugroziti transformaciju i efikasnost ustanove, ali postoje i potencijalne strategije za njihovo ublažavanje.

Jedan od najvećih izazova s kojima se Centar Dugave suočava je velik broj zahtjeva za smještaj djece s cijelog teritorija Republike Hrvatske. Ovaj problem uzrokuje preopterećenost kapaciteta, čime se otežava osiguravanje adekvatnih uvjeta za smještaj i pružanje usluga korisnicima. Nedostatak smještajnih kapaciteta može dovesti do smanjene kvalitete skrbi, čime se ugrožava osnovna misija Centra Dugave.

Dodatno, jedan od ključnih problema je nepravodobnost izrečenih mjera smještaja, što rezultira time da djeca dolaze u ustanovu u kasnoj dobi i s već razvijenim ozbiljnim problemima u ponašanju. Kako bi se ovaj rizik umanjio, nužno je dodatno razvijati preventivne usluge, kao što su psihosocijalna podrška te dnevni i poludnevni boravci, koji bi mogli pomoći u ranom prepoznavanju i intervenciji prije nego što problemi eskaliraju.

Još jedan značajan normativni i proceduralni izazov jest velik broj sudskih odgojnih mjera koje rezultiraju smještajem djece u ustanovu. Ako se broj ovih mjera nastavi povećavati bez odgovarajućeg prilagođavanja smještajnih kapaciteta, Centar Dugave može se suočiti s prenapučenosti, što bi moglo otežati individualizirani pristup korisnicima. Kao rješenje, predlaže se povećanje kapaciteta i osiguravanje adekvatnog broja stručnog osoblja koje može provoditi odgojne mjere na način koji će pozitivno utjecati na razvoj djece i mladih.

Pored normativnih izazova, društveni faktori također igraju važnu ulogu u funkcioniranju Centra Dugave. Jedan od ključnih problema je smanjenje kapaciteta drugih pružatelja usluga smještaja za djecu i mlade s problemima u ponašanju. To znači da se sve veći broj korisnika preusmjerava u Centar Dugave, što dodatno povećava pritisak na resurse ustanove. Kako bi se ovaj problem adresirao, potrebno je zagovarati kod nadležnog Ministarstva donošenje politika koje će osigurati ravnomjernu raspodjelu korisnika i održavanje kapaciteta drugih ustanova.

Jedan od ključnih preuvjeta za pružanje kvalitetne skrbi djeci i mladima jest adekvatan broj kvalificiranih stručnjaka. Međutim, Centar Dugave suočava se s teškoćama pri zapošljavanju dovoljnog broja radnika, što može negativno utjecati na kvalitetu usluga i otežati razvoj novih

programa. Nedostatak stručnog osoblja otežava pružanje individualizirane skrbi korisnicima, što dugoročno može imati ozbiljne posljedice na njihovu rehabilitaciju i integraciju u društvo.

Nedostatak pratećeg suportivnog i operativnog osoblja može dovesti u pitanje organizaciju nužnih poslova u funkciji osnovne djelatnosti i funkcioniranje ustanove u cjelini.

Kako bi se ovaj problem riješio, nužno je osigurati suglasnost za zapošljavanje stručnih radnika odnosno povećati broj zaposlenih stručnjaka u skladu s potrebama korisnika te razmjerno povećanju broja stručnih radnika i broja korisnika zaposliti dostatan broj pratećeg osoblja u funkciji svih odjela u sastavu. Time bi se poboljšala kvaliteta pruženih usluga, smanjilo opterećenje postojećih radnika i omogućilo uspješnije provođenje novih programa.

Uz kadrovske izazove, Centar Dugave također se suočava s financijskim poteškoćama koje mogu otežati realizaciju ključnih projekata. Poseban problem predstavlja osiguravanje nekretnina za pružanje usluge organiziranog stanovanja. Ako se ne osiguraju adekvatni prostorni uvjeti, ozbiljno je ugrožen proces deinstitucionalizacije i transformacije ustanove.

Kako bi se ovaj problem riješio, potrebno je pojačati suradnju s nadležnim Ministarstvom i jedinicama regionalne i lokalne samouprave. Na taj način može se osigurati financijska i infrastrukturna podrška potrebna za unapređenje usluga Centra Dugave i osiguravanje dugoročne održivosti ustanove.

Centar Dugave suočava se s brojnim izazovima koji mogu ugroziti njegovu transformaciju i sposobnost pružanja kvalitetne skrbi djeci i mladima. Normativni, proceduralni, društveni, kadrovski i financijski rizici predstavljaju ozbiljne prepreke u radu ustanove, no uz pravovremene i učinkovite mjere moguće je značajno smanjiti njihov negativan utjecaj. Ključne strategije uključuju jačanje preventivnih programa, povećanje smještajnih kapaciteta, osiguravanje dovoljnog broja stručnog osoblja te poboljšanje suradnje s nadležnim institucijama. Samo sustavnim pristupom i kontinuiranom prilagodbom promjenama u društvenom okruženju moguće je osigurati kvalitetnu i održivu skrb za djecu i mlade s problemima u ponašanju.

6. AKCIJSKI PLAN

RB	STRATEŠKI CILJEVI, MJERE I AKTIVNOSTI	VREMENSKO RAZDOBLJE	PARTNERI	IZVORI FINANCIRANJA	OČEKIVANI ISHODI
					(ZA CILJ)
					OČEKIVANI REZULTATI
					(ZA AKTIVNOST)
1.	Strateški cilj 1: Osiguravanje temeljnih preduvjeta za širenje socijalnih usluga u zajednici				
1.1.	Specifični cilj 1.1.: Izrada novih pravnih akata				Izrađeni novi pravni akti
1.1.1.	Izrada i usvajanje novog Pravilnika o sistematizaciji i unutarnjem ustrojstvu	2025.	MRMSOSP	Državni proračun	Izrađen i usvojen novi Pravilnik o sistematizaciji i unutarnjem ustrojstvu
1.1.2.	Izrada i usvajanje drugih pravilnika navedenih u Statutu	2025.	MRMSOSP	Državni proračun	Izrađeni i usvojeni pravilnici navedeni u Statutu
1.2.	Specifični cilj 1.2. Izrada projektnih prijedloga i prijava na raspisane natječaje EU fondova				Izrađeni projektni prijedlozi i realizirana prijava za natječaje EU fondova (ESF i ERRF)
1.2.1.	Izrada zahtjeva za osiguravanje nekretnine potrebne za razvoj i širenje izvaninstitucionalnih usluga u zajednici (stambene jedinice za organizirano stanovanje)	2025.		Državni proračun	Podnesen zahtjev za dodjelu stambenih jedinica potrebnih za razvoj i širenje izvaninstitucionalnih usluga u zajednici nadležnom Ministarstvu/ Gradu Zagrebu
1.2.2.	Osiguravanje financijskih sredstava za izradu projektno-tehničke dokumentacije	2025.	MRMSOSP	Državni proračun	Osigurana financijska sredstva za izradu projektno-tehničke dokumentacije
1.2.3.	Osiguravanje tehničke podrške za izradu projektnog prijedloga na raspisani natječaj ESF-a	2025.	Regionalna razvojna agencija ili ugovorena projektantska kuća / Konzultanti nadležnog Ministarstva	Državni proračun	Osigurana tehnička podrška za izradu projektnog prijedloga na raspisani natječaj Europskog socijalnog fonda (ESF)
1.2.4.	Osiguravanje tehničke podrške za izradu projektnog prijedloga na raspisani natječaj ERRF-a	2025.	Regionalna razvojna agencija ili ugovorena	Državni proračun	Osigurana tehnička podrška za izradu projektnog prijedloga na raspisani natječaj Europskog regionalnog

			projektantska kuća / Konzultanti nadležnog Ministarstva		razvojnog fonda (ERRF)
1.2.5.	Izrada projektnog prijedloga i prijava na raspisani natječaj ERRF-a	2025.	Regionalna razvojna agencija ili ugovorena projektantska kuća / Konzultanti nadležnog Ministarstva	Državni proračun	Izrađen projektni prijedlog i prijava na raspisani natječaj ERRF-a
2.	Strateški cilj 2: Razvoj socijalnih usluga u zajednici				
2.1.	Specifični cilj 2.1. Unapređenje i modernizacija usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku za djecu i mlade s problemima u ponašanju				Osigurane, adaptirane i opremljene 2 nekretnine za uslugu organiziranog stanovanja
					12 korisnika uključeno u uslugu organiziranog stanovanja
2.1.1.	Adaptacija 2 stambene jedinice za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku na adresi Zagreb, Jurja Denzlara broj 46 i 48	2025.	MRMSOSP	Državni proračun/ Europski regionalni razvojni fond	Adaptirana 2 stana za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku za 12 korisnika
2.1.2.	Opremanje 2 stambene jedinice za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku na Zagreb, Jurja Denzlara broj 46 i 48	2025.		ERRF	Funkcionalno opremljena dva stana
2.1.3.	Nabava i ugradnja punionice za električno vozilo	2025.	MRMSOSP	ERRF	Ugrađena i funkcionalna punionica za električna vozila
2.1.4.	Podnošenje Zahtjeva za rješenje o ispunjavanju uvjeta za pružanje usluge organiziranog stanovanja na adresi Zagreb, Jurja Denzlara broj 46 i 48	2026.		Državni proračun	Rješenje o ispunjavanju uvjeta za pružanje usluge organiziranog stanovanja za 12 korisnika usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku
2.1.5.	Dodjela kuće/stana za proširenje i unapređenje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku za djecu i mlade s problemima u ponašanju	2025.	MRMSOSP	ERRF	Dodijeljena kuća/stan za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku
2.1.6.	Opremanje nekretnine za pružanje usluge OS	2026.	MRMSOSP	ERRF	Funkcionalno opremljena kuća/stan

2.1.7.	Podnošenje zahtjeva za izdavanje Rješenja o ispunjavanju uvjeta za pružanje usluge organiziranog stanovanja	2027.	Grad Zagreb	Državni proračun	Rješenje o ispunjavanju uvjeta za pružanje usluge organiziranog stanovanja za 6 korisnika usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku
2.1.8.	Zapošljavanje 6 odgojitelja i 2 suradnika u odgoju za pružanje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku za djecu i mlade s problemima u ponašanju	2026.	MRMSOSP	Državni proračun/ ESF	Zaposleno 6 odgojitelja i 2 suradnika u odgoju
2.1.9.	Donošenje Odluke o preraspodjeli radnih mjesta odgojitelja na smještaju za 5 odgojitelja	2027.		Državni proračun	Odluka o preraspodjeli radnih mjesta odgojitelja na smještaju za 5 odgojitelja
2.1.10.	Edukacija stručnih radnika za rad u organiziranom stanovanju uz sveobuhvatnu podršku za djecu i mlade s problemima u ponašanju	2026.	Akademija socijalne skrbi	ESF/ državni proračun	Minimalno 20 stručnih radnika završilo edukaciju za rad u organiziranom stanovanju za djecu i mlade s problemima u ponašanju
			Odabrani provoditelj licenciranih programa stručnog usavršavanja u sustavu socijalne skrbi		
2.1.11.	Timska supervizija stručnih radnika u organiziranom stanovanju uz sveobuhvatnu podršku za djecu i mlade s problemima u ponašanju	2027.	MRMSOSP	ESF	Minimalno 15 stručnih radnika uključeno je u timsku superviziju
2.1.12.	Informiranje i priprema korisnika za uključivanje u uslugu organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku za djecu i mlade s problemima u ponašanju kroz:	2027.	MRMSOSP	Državni proračun	Osnovana radna skupina za pripremu korisnika
	a. osnivanje radne skupine za pripremu korisnika				Minimalno 6 korisnika informirano i pripremljeni za novu uslugu kroz
	b. posjet organiziranom stanovanju uz povremenu podršku u krugu ustanove i kod drugog pružatelja usluge				a. 18 individualnih razgovora
	c. minimalno 3 individualna razgovora stručnih radnika sa svakim djetetom				b. 2 ciklusa po 2 radionice
	d. 2 grupne radionice za pripremu djece (za svako organizirano stanovanje				

	odvojeno)				
2.1.13.	Nabava 2 električna službena vozila za potrebe organiziranog stanovanja	2026.		ERRF	Kupljena 2 električna službena vozila
Aktivnost 2.1.1., 2.1.2., 2.1.5. i 2.1.7. odnose se na poboljšanje indikatora standarda kvalitete 16. Uvjeti prilagođeni korisnicima					
2.2.	Specifični cilj 2.2. Unaprjeđivanje usluge psihosocijalne podrške za djecu bez pratnje				Širenje usluge psihosocijalne podrške na 30 korisnika/obitelji
2.2.1.	Rekonstrukcija prostora za pružanje usluge psihosocijalne podrške za djecu bez pratnje	2026.	MRMSOSP	ERRF	Rekonstruiran prostor na adresi Sv. Mateja 70a, Zagreb
2.2.2.	Opremanje prostora za pružanje usluge psihosocijalne podrške za djecu bez pratnje	2026.	MRMSOSP	ERRF	Funkcionalno opremljen prostor za pružanje psihosocijalne podrške za djecu bez pratnje
2.2.3.	Zapošljavanje 1 stručnog radnika za pružanje usluga psihosocijalne podrške	2025.	MRMSOSP	Državni proračun	Zaposlen 1 stručni radnik za pružanje usluga psihosocijalne podrške
2.3.	Specifični cilj 2.3. Unaprjeđivanje usluge boravka				Širenje usluge boravka na 30 korisnika/obitelji
2.3.1.	Rekonstrukcija prostora za pružanje usluge boravka	2026.	MRMSOSP	ERRF	Rekonstruiran prostor na adresi Sv. Mateja 70a, Zagreb
2.3.2.	Opremanje prostora za pružanje usluge boravka	2026.	MRMSOSP	ERRF	Funkcionalno opremljen prostor za pružanje usluge boravka
2.3.3.	Zapošljavanje 1 stručnog radnika za pružanje usluge boravka	2025.	MRMSOSP	Državni proračun	Zaposlen 1 stručni radnik za pružanje usluge boravka
2.4.	Specifični cilj 2.4 Promocija usluga u zajednici koje razvija Centar Dugave				Vidljivost usluga kroz mrežnu stranicu Centra Dugave i promotivne materijale
2.4.1.	Izrada informativnih materijala o uslugama koje pruža Centar Dugave za korisnike, roditelje/skrbnike i stručnjake	2025.	MRMSOSP	ESF	Izrađeni informativni materijali o uslugama koje pruža Centar prilagođeni korisnicima i njihovim roditeljima/skrbnicima
2.4.2.	Promocija izvaninstitucijskih usluga koje Centar Dugave provodi u lokalnim medijima	kontinuirano	MRMSOSP	ESF	Članci u novinama/internet portalima, nastupi u medijima i dr.
2.4.3.	Redoviti radni sastanci s područnim uredima u županiji i regiji	kontinuirano	MRMSOSP	Državni proračun	Barem 1 radni sastanak kvartalno s područnim uredima

2.4.4.	Organizacija okruglog stola na temu organiziranog stanovanja za djecu i mlade s problemima u ponašanju	2027.		ESF	Održan okrugli stol o organiziranom stanovanju za djecu i mlade s problemima u ponašanju
			MRMSOSP		
3.	Strateški cilj 3. Poboljšanje kvalitete usluge smještaja				
3.1.	Specifični cilj 3.1. Poboljšanje infrastrukturnih uvjeta za pružanje usluge smještaja				Povećana energetska učinkovitost
3.1.1.	Energetska obnova zgrade na adresi Svetog Mateja 70a	2025.		Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	Povećana energetska učinkovitost zgrade

7. PRAĆENJE SPECIFIČNIH CILJEVA I AKTIVNOSTI PLANA TRANSFORMACIJE

Provedba Plana transformacije ustanove pratit će se u odnosu na zadane vremenske rokove i definirane ishode na razini specifičnih ciljeva te rezultate aktivnosti. Uz to pratit će se i primjena standarda kvalitete socijalnih usluga.

Kako bi se osiguralo pravovremeno praćenje provedbe i postignuća Plana transformacije, Tim za transformaciju nastaviti će djelovati na razini ustanove tijekom četverogodišnjeg razdoblja provedbe Plana transformacije, odnosno do kraja 2027. godine. Osoba zadužena za prikupljanje podataka i praćenje surađivat će s koordinatorom Tima za transformaciju i ravnateljem na organizaciji internog praćenja na način koji omogućuje sudjelovanje radnika uključenih u provedbu Plana te ostalih ključnih dionika. Također, u ustanovi će djelovati i Tim za kvalitetu koji će periodično pratiti napredak u usklađivanju procedura i praksi sa standardima kvalitete socijalnih usluga. Oba će tima surađivati na provedbi interne evaluacije na polovici te na kraju četverogodišnjeg strateškog razdoblja transformacije ustanove.

U svrhu učinkovitog, redovnog i svrsishodnog praćenja provedbe te vrednovanja postignuća, Centar Dugave provest će sljedeće aktivnosti:

- Redovni sastanci Tima za transformaciju koji će nastaviti s radom tijekom cijelog razdoblja provedbe Plana. Sastanci će se održavati jednom tromjesečno ili češće sukladno potrebama, uz redovno izvještavanje o napretku ravnatelju i Upravnom vijeću Centra Dugave.
- Tim za kvalitetu djelovat će u kontinuitetu, a o svom radu i poboljšanjima u kvaliteti usluga izvještavat će ravnatelja. Nova samoprocjena usklađenosti sa standardima kvalitete provest će se dva puta – na polovici (zadnji kvartal 2025.) te na kraju provedbenog razdoblja (zadnji kvartal 2027.). Nakon svake samoprocjene izradit će se izvješće o napretku u usklađivanju procedura i praksi ustanove sa standardima kvalitete socijalnih usluga, s posebnim osvrtom na poboljšanja i izazove vezane uz one standarde koji su prepoznati kao prioritetni za proces transformacije.
- Godišnja izvješća o radu Centra Dugave uključit će i informacije o realizaciji Plana u protekloj godini, a na osnovi izvještaja o radu Tima za transformacije i Tima za kvalitetu.

Tim će se putem o realizaciji Plana izvještavati Upravno vijeće i nadležno Ministarstvo na godišnjoj osnovi. Na osnovu izvješća Tima za kvalitetu, kontinuirano će se raditi na usklađivanju sa standardima kvalitete.

- Završna interna evaluacija provedbe Plana transformacije provest će pred kraj provedbenog razdoblja, u zadnjem kvartalu 2027. godine. Tim za transformaciju održat će internu evaluacijsku radionicu koja će uključiti i ključne dionike. O nalazima radionice pripremit će se detaljna bilješka.
- Završno izvješće o provedbi Plana transformacije i deinstitutionalizacije Centra Dugave 2024.-2027. pripremit će ravnatelj ustanove u prvom kvartalu 2028. godine, temeljem nalaza praćenja provedbe i interne evaluacije. Izvješće će se dostaviti Upravnom vijeću na raspravu i usvajanje te nadležnom Ministarstvu.

8. PRILOZI

Na temelju članka 22. stavka 13. Statuta Centra za pružanje usluga u zajednici Zagreb-Dugave, (dalje u tekstu skraćeni naziv: "Centar Dugave"), po prethodnom odobrenju ministra rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, KLASA: 910-01/23-03/05, URBROJ: 524-09-02-021/25-94 od 06. svibnja 2025. godine, od strane Upravnog vijeća Centra Dugave, na sjednici održanoj dana 13. lipnja 2025. godine, donijeta je

ODLUKA
O USVAJANJU INDIVIDUALNOG PLANA TRANSFORMACIJE I DEINSTITUCIONALIZACIJE
CENTRA DUGAVE

Članak 1.

Usvaja se Individualni plan transformacije i deinstitucionalizacije Centra Dugave po prethodnom odobrenju ministra rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, KLASA: 910-01/23-03/05, URBROJ: 524-09-02-021/25-94 od 06. svibnja 2025. godine na Prijedlog Individualnog plana transformacije i deinstitucionalizacije Centra Dugave od 08. ožujka 2025. godine.

Članak 2.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja i objavljivanja na oglasnoj ploči Centra Dugave.



PREDSJEDNICA UPRAVNOG VIJEĆA:

Renata Cindrić, mag. prim. educ.

Broj: 01-1529/25-01 LP/RC

Utvrđuje se da je ova Odluka objavljena na oglasnoj ploči i web. str. Centra Dugave dana 13. lipnja 2025. godine s kojim je danom stupila na snagu.



RAVNATELJ:

Božo Vrkljan