

STRATEŠKI PLAN

HRVATSKE UDRUGE ZA ŠKOLOVANJE PASA VODIČA I MOBILITET

Za razdoblje 2026.-2029.



Zagreb, 15. travnja 2026.

SADRŽAJ

Sažetak Strateškog plana 2026.–2029.	3
UVOD	4
1. POSTIGNUĆA UDRUGE 2023.–2026.	5
2. Aktualni kontekst djelovanja	8
3. PREGLED KLJUČNIH DIONIKA UDRUGE	14
4. ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI	15
5. VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI 2026.-29.	18
6. PRETPOSTAVKE USPJEŠNOSTI I UPRAVLJANJE RIZICIMA	25
7. PRAĆENJE PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA	27
Prilog - Okvir za praćenje provedbe Strateškog plana	29

Sažetak Strateškog plana 2026.–2029.

Strateški plan za razdoblje 2026.–2029. usmjerava razvoj Hrvatske udruge za školovanje pasa vodiča i mobilitet prema jačanju njezine uloge u području mobilnosti, rehabilitacije i zaštite prava osoba s invaliditetom. Udruga od 1990. godine kontinuirano djeluje kroz školovanje pasa vodiča, pasa pomagača i terapijskih pasa, pružanje stručne podrške korisnicima, edukaciju i zagovaranje prava, čime doprinosi unapređenju kvalitete života osoba s invaliditetom i njihovih obitelji te promicanju ljudskih prava.

Analiza dosadašnjeg rada pokazuje značajna postignuća u razvoju usluga, povećanju broja korisnika i jačanju edukativnih aktivnosti. Ključni izazovi odnose se na nedostatak stručnog kadra, financijsku nestabilnost i ovisnost o projektnom financiranju, neujednačenu teritorijalnu dostupnost usluga te izraženu razliku između formalno zajamčenih prava (na papiru) i njihove stvarne provedbe u praksi.

Vizija Udruge do 2030. godine je postati vodeće regionalno središte socijalnih inovacija usmjereno na rehabilitaciju i mobilitet uz podrške pasa pomagača te uporište sustavne podrške djeci s teškoćama i osobama s invaliditetom te njihovim obiteljima. Definirana su četiri strateška cilja:

1. **Povećati dostupnost i kvalitetu usluga mobilnosti i rehabilitacije uz pomoć pasa pomagača** - cilj je održati i umjereno povećati opseg usluga uz zadržavanje kvalitete i širenje dostupnosti. To uključuje školovanje i dodjelu pasa pomagača i pasa vodiča slijepih, jačanje terapijskih programa, razvoj mobilnih timova i savjetodavne podrške obiteljima na terenu te širenje usluga u ruralnim i slabije dostupnim područjima. Poseban naglasak stavlja se na uvođenje novih oblika podrške (poput videćeg pratitelja) i podršku korisnicima kroz seminare i susrete.
2. **Edukacija, senzibilizacija i društveno uključivanje** - cilj je pozicioniranje Udruge kao stručnog i edukacijskog centra na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Aktivnosti uključuju provedbu R.E.A.D. programa i edukativne radionice u školama i knjižnicama, održavanje stručnih edukacija i studentskih praksi, razvoj edukacijskih materijala i metodologija (kurikuluma) te jačanje suradnje s akademskom zajednicom i obrazovnim institucijama.
3. **Prava u praksi – Praćenje i zagovaranje pristupačnosti rehabilitacije te uvjeta za mobilnost** - cilj je da Udruga bude prepoznata kao sustavno aktivan dionik u području provedbe prava. Planira se uspostava sustava praćenja (monitoringa) prava korisnika, praćenje primjene Zakona o korištenju psa pomagača, evidencija i analiza slučajeva diskriminacije te provedba zagovaračkih kampanja usmjerenih na pristupačnost i mobilnost. Udruga će aktivno sudjelovati u mrežama, koalicijama i izradi županijskih socijalnih planova.
4. **Organizacijska stabilnost, razvoj i održivost** - cilj je ojačati kapacitete Udruge kako bi učinkovito ostvarivala svoje strateške planove. To se postiže kroz pet prioriteta: razvoj ljudskih kapaciteta i sprječavanje preopterećenja zaposlenika, financijsku održivost uz diverzifikaciju izvora i razvoj "fundraising" strategije, jačanje strateških partnerstava, unapređenje i digitalizaciju organizacijskih sustava upravljanja i praćenja učinaka te razvoj snažne komunikacijske strategije i prepoznatljivosti.

Provedba strateškog plana temeljit će se na jedinstvenom okviru za praćenje koji povezuje očekivane učinke svakog cilja s kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima, uz kontinuirano upravljanje rizicima, osobito financijskim rizicima (ovisnost o projektima) te rizicima vezanima uz nedostatak i fluktuaciju stručnog kadra.

UVOD

Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet je nevladina, neprofitna organizacija koja od 1990. godine kontinuirano djeluje u Zagrebu, cijeloj Hrvatskoj i međunarodno na unapređenju kvalitete života slijepih i drugih osoba s invaliditetom, djece s teškoćama u razvoju, njihovih obitelji te usključivanju terapijskih pasa u profesionalni rad stručnjaka. Kroz svoje programe i aktivnosti Udruga doprinosi razvoju socijalnih usluga u zajednici, promicanju ljudskih prava i stvaranju uvjeta za ravnopravno sudjelovanje korisnika u društvu.

Djelovanje Udruge temelji se na dugogodišnjem iskustvu u razvoju i provedbi specifičnih rehabilitacijskih i socijalnih programa koji uključuju školovanje i dodjelu pasa vodiča, pasa pomagača i terapijskih pasa, kao i pružanje stručne podrške korisnicima, njihovim obiteljima te široj zajednici. Uz pružanje izravnih usluga, Udruga ima značajnu ulogu u edukaciji, senzibilizaciji javnosti i zagovaranju prava osoba s invaliditetom, osobito u području mobilnosti, pristupačnosti i neovisnog življenja.

Strateški plan za razdoblje 2026.–2029. godine predstavlja nastavak prethodnog strateškog planskog ciklusa, uz zadržavanje temeljnih vrijednosti i programskih usmjerenja, ali i uvođenje novih razvojnih naglasaka koji proizlaze iz promjena u okruženju i iskustava provedbe prethodnog plana. Analiza konteksta pokazuje da su ključni trendovi iz prethodnog razdoblja i dalje prisutni, ali su dodatno naglašeni: rast potrebe za uslugama u zajednici, povećana važnost mobilnosti i pristupačnosti, kao i trajni raskorak između formalno priznatih prava i njihove stvarne provedbe u praksi. U takvom okruženju Udruga potvrđuje svoju ulogu relevantnog i stručnog sudionika u sustavu socijalnih usluga, ali istodobno prepoznaje potrebu za daljnjim razvojem. Novi strateški okvir stoga ne predstavlja diskontinuitet, nego evoluciju dosadašnjeg djelovanja – od organizacije koja primarno pruža usluge prema organizaciji koja, uz pružanje kvalitetne podrške korisnicima, aktivno doprinosi razvoju sustava, unapređenju javnih politika i podizanju standarda kvalitete usluga.

Izrada ovog Strateškog plana temelji se na analizi ostvarenih rezultata u razdoblju 2023.–2025., prepoznatim potrebama korisnika, uvidima stručnog tima te analizi vanjskog i unutarnjeg okruženja. U procesu participativnog planiranja uzeti su u obzir i relevantni nacionalni i europski strateški dokumenti, osobito oni koji se odnose na prava osoba s invaliditetom, razvoj usluga u zajednici i pristupačnost.

Strateški plan definira ključne smjerove razvoja Udruge u razdoblju 2026.–2029., a to su:

1. daljnje jačanje i širenje usluga mobilnosti i rehabilitacije u zajednici
2. razvoj edukativnih i stručnih programa
3. jačanje zagovaračke uloge i sustavnog utjecaja
4. razvoj organizacijskih i financijskih kapaciteta Udruge

Dokument obuhvaća viziju, misiju i vrijednosti Udruge, pregled dosadašnjih postignuća, analizu okruženja, ključne dionike te strateške ciljeve i organizacijske prioritete koji će usmjeravati rad Udruge u narednom razdoblju.

1. POSTIGNUĆA UDRUGE 2023.–2025.

U razdoblju provedbe Strateškog plana 2023.–2026. Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet ostvarila je visok stupanj kontinuiteta u provedbi svojih temeljnih programa, uz vidljiv razvoj kapaciteta, širenje dosega i postupno jačanje stručne i društvene uloge. Postignuća treba promatrati u kontekstu okruženja koje je, kako je prethodno analizirano, obilježeno stabilnim normativnim okvirom, ali i trajnim izazovima u provedbi prava, dostupnosti usluga i održivosti sustava. Upravo u takvom kontekstu rezultati Udruge dobivaju dodatnu težinu, jer pokazuju sposobnost organizacije da osigura kontinuiranu i kvalitetnu podršku korisnicima, ali i da odgovori na rastuće potrebe.

U razdoblju 2023.–2025. ostvareni su značajni kvantitativni i kvalitativni rezultati u svim ključnim područjima djelovanja.

Pregled rezultata Udruge u odnosu na strateške ciljeve i pokazatelje (2023.–2025.)

Strateški cilj	Pokazatelj (iz plana)	2023	2024	2025	Ukupno (2023–2025)	Ocjena trenda
Cilj 1: Razvoj i dostupnost usluga	Broj pasa u socijalizaciji	9	12	16 (+5 privatno)	37 (+5)	↑ rast
	Broj školovanih pasa pomagača	6	5	5	16	→ stabilno
	Broj korisnika (dodjela/uključenje)	6	5	5	16+	→ stabilno
	Broj obilazaka obitelji	17	12 (+8 procjena)	30	59 (+8)	↑ značajan rast
	Broj terapijskih radionica	58	92	111	261	↑ snažan rast
	Razvoj novih usluga	–	–	1 (videći pratitelj)	1 nova usluga	↑ razvojno
Cilj 2: Kvaliteta provedbe politika	Sudjelovanje u zagovaračkim inicijativama	n/p	≥3	≥3	6+ aktivnosti	↑ umjereno
	Sudjelovanje u tijelima/mrežama (SOIH, HZN)	–	Da	Da	kontinuirano	→ stabilno
	Međunarodne inicijative	–	–	≥1	1+	↑ razvojno
	Tematski događaji (paneli, konferencije)	–	≥2	≥2	4+	↑ rast
	Sustavni monitoring prava	Ograničeno	ograničeno	Ograničeno	nije uspostavljen sustav	↓ razvojni potencijal
Cilj 3:	Broj R.E.A.D.	30	10	25	65	→

Edukacija i inkluzija Cilj 4: Organizacijska održivost	radionica					varijabilno, stabilno
	Broj sudionika R.E.A.D.	–	212	322	534+	→ stabilno
	Broj učenika (OŠ + SŠ)	322*	720	772	1.800+	↑ snažan rast
	Broj studenata uključenih	–	125	152 (+9 praksa)	277+	↑ rast
	Broj edukacija / javnih aktivnosti	Više	Više	Više	kontinuirano	↑ stabilno
	Broj projekata (nacionalni + EU)	Više	Više	Više	kontinuirano	→ stabilno
	EU projekti (Erasmus+)	–	Da	Da	2+	↑ razvojno
	Donacije / kampanje	Da	Da	Da	kontinuirano	→ stabilno
	Volonterski angažman	Da	Da	Da	kontinuirano	→ stabilno
	Diverzifikacija izvora financiranja	Ograničeno	ograničeno	Djelomično	djelomična	↑ blagi napredak

*2023 uključuje ukupne sudionike edukacija

Strateški cilj 1: Unapređenje i razvoj usluga

Strateški cilj usmjeren na razvoj i unapređenje usluga u potpunosti je utemeljen na potrebama korisnika i trendovima razvoja socijalnih usluga u zajednici. Analiza postignuća pokazuje da je Udruga u ovom razdoblju osigurala stabilan rast i razvoj usluga, povećala dostupnost podrške korisnicima te ojačala svoju ulogu pružatelja inovativnih i izvaninstitucionalnih socijalnih usluga.

U razdoblju provedbe plana vidljiv je jasan rast kapaciteta i intenziteta rada. Broj pasa uključenih u proces socijalizacije kontinuirano raste (9 u 2023., 12 u 2024. i 16 u 2025. godini), što predstavlja ključni preduvjet za dugoročnu održivost programa školovanja pasa pomagača. Ukupno je školovano i dodijeljeno 16 pasa, čime je osigurana konkretna i izravna podrška korisnicima u području mobilnosti i svakodnevnog funkcioniranja.

Značajno je ojačan segment mobilne i savjetodavne podrške obiteljima, što potvrđuje 59 realiziranih obilazaka obitelji uz dodatne procjene novih korisnika. Ovaj oblik rada posebno je važan u kontekstu identificiranih potreba za uslugama u zajednici i podrškom u prirodnom okruženju korisnika. Poseban razvojni iskorak vidljiv je u području terapijskih i rehabilitacijskih programa, gdje je realizirano ukupno 261 terapijska radionica. Time je Udruga dodatno ojačala svoju ulogu u području inovativnih rehabilitacijskih pristupa koji uključuju psa kao medij terapije i podrške.

Važan kvalitativni pomak predstavlja i uvođenje novih usluga, poput videćeg pratitelja, čime Udruga odgovara na prepoznate potrebe korisnika i dodatno širi svoj portfelj usluga.

Strateški cilj 2: Unapređenje kvalitete provedbe politika i prava korisnika

Udruga je tijekom promatranog razdoblja sudjelovala u radu relevantnih nacionalnih i stručnih tijela (npr. SOIH, HZN), kao i u različitim panelima, konferencijama i javnim događanjima usmjerenima na prava osoba s invaliditetom, pristupačnost i razvoj usluga. Posebno je značajno sudjelovanje u međunarodnim inicijativama i konferencijama u 2025. godini, čime se doprinosi razmjeni znanja i razvoju standarda u području rehabilitacije uz pomoć pasa.

Istodobno, kroz svakodnevni rad s korisnicima Udruga kontinuirano prikuplja iskustva o preprekama u ostvarivanju prava, što predstavlja važnu osnovu za daljnji razvoj zagovaračkih aktivnosti. Međutim, analiza pokazuje da su ove aktivnosti još uvijek dominantno participativne, a manje sustavno strukturirane kao cjelovit monitoring i zagovarački sustav. Opći je zaključak da Udruga aktivno doprinosi javnim politikama i zagovaranju prava, ali postoji prostor za jačanje sustavnog utjecaja kroz strukturirani monitoring, analizu i ciljana zagovaračka djelovanja.

Strateški cilj 3: Edukacija, senzibilizacija i društvena uključenost

Ovaj strateški cilj predstavlja jedno od najuspješnijih područja djelovanja Udruge, s izrazito snažnim društvenim dosegom i kontinuiranim razvojem. Udruga je ostvarila snažan edukativni i društveni utjecaj, značajno doprinijela senzibilizaciji javnosti te smanjenju predrasuda i jačanju inkluzije.

U razdoblju 2023.–2025. provedeno je najmanje 65 R.E.A.D. radionica s ukupno više od 534 izravnih sudionika, uz kontinuirani rad u školama i knjižnicama. Ove aktivnosti potvrđuju važnost programa u razvoju čitalačkih vještina, samopouzdanja i socijalnih kompetencija djece.

Uz to, kroz različite edukativne aktivnosti Udruga je obuhvatila više od 1.800 učenika te najmanje 277 studenata, čime je ostvarila značajan utjecaj na obrazovni sustav i buduće stručnjake u području socijalnog rada, rehabilitacije i psihologije. Suradnja s obrazovnim i kulturnim institucijama (škole, knjižnice) te uključivanje akademske zajednice dodatno doprinosi legitimnosti i prepoznatljivosti i održivosti edukacijskih programa.

Strateški cilj 4: Organizacijska održivost i razvoj kapaciteta

U području organizacijskog razvoja Udruga je osigurala kontinuitet djelovanja i stabilnost provedbe programa, unatoč izazovnom financijskom i operativnom okruženju.

Financiranje se oslanjalo na kombinaciju institucionalne podrške Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva koja je prerasla u temeljnu (trajnu podršku), nacionalnih projekata s fokusom na razvoj socijalnih usluga u zajednici, EU programa (npr. Erasmus+) te donacija i suradnje s privatnim sektorom. Istodobno, jasno je vidljiva i dalje izražena ovisnost o projektnom financiranju, što ograničava dugoročno planiranje i razvoj. Organizacijski kapaciteti razvijani su kroz suradnje, uključivanje volontera i stručnjaka te postupno jačanje programskih aktivnosti. Udruga je u proteklom razdoblju, unatoč značajnim izazovima u pristupu donatorskim sredstvima, zadržala stabilnost i funkcionalnost, ali daljnji razvoj zahtijeva sustavno i snažno jačanje financijske održivosti i kadrovskih kapaciteta.

Zaključni osvrt na postignuća

U razdoblju 2023.–2025. Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet potvrdila se kao stabilan, stručan i društveno relevantan sudionik u području socijalnih usluga, edukacije i podrške osobama s invaliditetom. Ostvareni rezultati ukazuju na visoku razinu operativne učinkovitosti, kontinuirani razvoj programa te jasno usmjerenje prema potrebama korisnika.

Analiza ostvarenja strateških ciljeva pokazuje diferenciranu razinu razvoja pojedinih područja djelovanja. Udruga se profilira kao operativno vrlo snažna organizacija u području razvoja i pružanja usluga te edukacije i društvene uključenosti (strateški ciljevi 1 i 3), gdje su ostvareni i najkonkretniji kvantitativni i društveni učinci. Istodobno, razvoj sustavnog utjecaja na javne politike i kvalitetu njihove provedbe (strateški cilj 2) prisutan je, ali još uvijek nedovoljno strukturiran i zahtijeva daljnje jačanje. U području organizacijske održivosti (strateški cilj 4) Udruga osigurava stabilnost djelovanja, no dugoročna održivost i dalje je ograničena visokom ovisnošću o projektnom financiranju i potrebom za dodatnim jačanjem kapaciteta.

2. Aktualni kontekst djelovanja

U odnosu na analizu iz 2023. godine može se zaključiti da aktualni kontekst djelovanja Hrvatske udruge za školovanje pasa vodiča i mobilitet nije obilježen velikim diskontinuitetom, nego prije svega kontinuitetom temeljnih trendova, uz njihovo daljnje produbljivanje i jasnije očitovanje u praksi. Hrvatska i dalje razvija politike prema osobama s invaliditetom oslanjajući se na Konvenciju Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom, nacionalne planske dokumente za razdoblje 2021.–2027., politike deinstitutionalizacije i razvoja usluga u zajednici, kao i na europske standarde pristupačnosti, ravnopravnosti i neovisnog življenja. Time se potvrđuje i temeljna pretpostavka ranije analize da su za djelovanje Udruge i dalje presudni mobilnost, pristupačnost, dostupnost podrške u zajednici, edukacija pružatelja usluga te stvarna provedba postojećih prava.

U području socijalne politike i dalje je jasno vidljivo usmjerenje prema životu u zajednici, prevenciji institucionalizacije i razvoju individualiziranih oblika podrške. To je za Udrugu povoljan okvir jer se njezini programi po svojoj naravi izravno uklapaju u taj smjer razvoja: mobilna podrška obiteljima, savjetodavna i psihosocijalna podrška korisnicima pasa pomagača, aktivnosti stručnjaka s terapijskim psom te edukacije i intervencije u lokalnim sredinama predstavljaju upravo one tipove usluga koji odgovaraju suvremenom konceptu podrške u zajednici. Već je i prethodni strateški plan jasno prepoznao da su mobilna podrška i savjetodavni rad s obiteljima važan doprinos prevenciji institucionalizacije te jačanju funkcionalnih kapaciteta djece i obitelji u njihovom prirodnom okruženju.

Istodobno, i u ovom razdoblju ostaje prisutan jedan od ključnih sustavnih problema, nestabilnost i nedovoljna predvidivost financiranja socijalnih usluga, osobito onih koje razvijaju i provode organizacije civilnog društva. Iako su u promatranom razdoblju uvedeni važni normativni iskoraci, poput Zakona o inkluzivnom dodatku i Zakona o osobnoj asistenciji, praksa pokazuje da se ostvarivanje prava i dalje u velikoj mjeri oslanja na kapacitete sustava, raspoloživost kadra i dostupnost projektnih ili programskih sredstava. Dodatno, nakon odluke Ustavnog suda krajem 2025. godine i korekcija u području osobne asistencije, normativni okvir je ojačan, ali to nije automatski dovelo i do pune operativne stabilnosti

sustava. Usluga osobne asistencije (koja uključuje i asistenciju videćeg pratitelja) jasno se definira kao univerzalno pravo i to u odnosu na funkcionalnost i potrebe korisnika, a ne administrativne kategorije, no njezina stvarna dostupnost još je uvijek ograničena kapacitetima pružatelja, stručnim procjenama, administrativnim procedurama i nedostatkom radne snage .

Upravo je fragmentiranost sustava jedno od obilježja koje je u novijem razdoblju postalo još vidljivije. Paralelni sustavi procjene potreba, različita vještačenja, odvojeni postupci ostvarivanja prava u socijalnom, zdravstvenom i drugim resorima, kao i velika administrativna opterećenja, za korisnike znače dodatni napor, ponavljanje dokumentacije i osjećaj iscrpljenosti. U takvom okruženju ne raste samo potreba za samim uslugama, nego i potreba za podrškom u snalaženju unutar sustava. To ima izravnu implikaciju na djelovanje Udruge, jer njezini korisnici, osobito obitelji djece s teškoćama u razvoju i korisnici pasa pomagača, ne trebaju samo specifičnu rehabilitacijsku ili mobilnu podršku, nego i savjetovanje, usmjeravanje te zagovaračku pomoć u ostvarivanju prava.

Politike za osobe s invaliditetom i dalje se formalno temelje na ravnopravnosti, zabrani diskriminacije, pristupačnosti, participaciji i neovisnom življenju. U tom smislu nije došlo do zaokreta u odnosu na prethodnu analizu, nego prije do učvršćivanja već postojećeg pristupa. Međutim, najveći problem i dalje nije manjak prava „na papiru“, nego njihova neujednačena i često nedovoljna provedba u svakodnevnim situacijama. To se posebno očituje u pristupu javnim ustanovama, sredstvima prijevoza, trgovinama, ugostiteljskim objektima, hotelima i drugim svakodnevnim uslugama, gdje prepreke često ne proizlaze iz samog zakona, nego iz neinformiranosti, predrasuda, straha, pogrešnog tumačenja sanitarnih ili internih pravila te općenito nedovoljnog razumijevanja invaliditeta i prava korisnika pasa pomagača . Udruga je još u prethodnom planu ispravno prepoznala da se zaštita prava korisnika pasa pomagača ne može svesti samo na pozivanje na zakon, nego mora uključivati i edukaciju, monitoring primjene propisa te sustavno evidentiranje prepreka i diskriminacije, zbog čega je i uspostavljen dojavni sustav za prijavu kršenja prava i diskriminacije .

U području pristupačnosti može se govoriti o postupnom napretku, ali ne i o potpunom rješavanju prepreka. Ono što se u odnosu na 2023. godinu jasnije ističe je da pristupačnost više nije promatrana samo kao pitanje fizičkih prepreka i arhitektonskih prilagodbi, nego i kao pitanje pristupačnosti prijevoza, usluga, informacija, komunikacija i digitalnog okruženja. U tom smislu važnu promjenu predstavlja europski regulatorni okvir, osobito stupanje na snagu zahtjeva povezanih s Europskim aktom o pristupačnosti, koji dodatno pojačava pritisak na države članice i širi odgovornost i na privatni sektor. To je za Udrugu relevantna prilika jer otvara veći prostor za zagovaranje, pozivanje na europske obveze, suradnju s poslovnim sektorom i razvoj stručnih kapaciteta u području pristupačnosti. Istodobno, praksa pokazuje da Hrvatska i dalje kasni u punoj i dosljednoj provedbi standarda pristupačnosti, a posebno su izražene razlike između urbanih i ruralnih sredina te između formalnog usvajanja standarda i njihove svakodnevne primjene.

Važno je istaknuti i da socioekonomski položaj osoba s invaliditetom ne pokazuje poboljšanje razmjerno zakonodavnom napretku. Naprotiv, u nekim se segmentima bilježi pogoršanje, osobito u području rizika od siromaštva, zaposlenosti i opće društvene uključenosti . To je za Udrugu važan signal jer pokazuje da razvoj prava i strateških dokumenata sam po sebi nije dovoljan ako se ne pretače u stvarno poboljšanje životnih uvjeta. Za korisnike pasa pomagača i druge korisnike usluga Udruge to znači da mobilnost, pristupačnost i podrška u zajednici nisu samo stručne ili rehabilitacijske teme, nego temeljni preduvjeti za obrazovanje, zapošljavanje, pristup zdravstvenim i socijalnim uslugama, sudjelovanje u kulturi i sportu

te ravnopravno uključivanje u zajednicu. Drugim riječima, mobilnost se u aktualnom kontekstu sve jasnije potvrđuje kao horizontalno pitanje ljudskih prava i socijalne uključenosti, a ne kao usko specijalizirana nišna usluga.

U području podrške djeci s teškoćama u razvoju i njihovim obiteljima nisu vidljive velike promjene u odnosu na 2023., nego prije svega kontinuitet visokih potreba i istih strukturnih izazova. I dalje su prisutne neravnomjerna regionalna dostupnost usluga, opterećenost obitelji koordinacijom više različitih oblika podrške, potreba za ranim i kontinuiranim intervencijama te potreba za uslugama koje se pružaju u prirodnom okruženju djeteta i obitelji. Upravo zato programi savjetodavne mobilne podrške obiteljima korisnika pasa pomagača i aktivnosti stručnjaka s terapijskim psom ostaju izrazito relevantni. Prethodni strateški plan ih je ispravno postavio kao odgovor na razvojne i obiteljske potrebe te kao doprinos prevenciji institucionalizacije i jačanju kvalitete života u kućnom okruženju. Aktualni kontekst samo dodatno potvrđuje tu logiku.

Još jedan važan element aktualnog okruženja jest rast značaja edukacije i senzibilizacije javnosti. U kontekstu u kojem su prava formalno priznata, ali nedovoljno provedena, edukativno-promotivne aktivnosti ne predstavljaju sporedan dodatak osnovnim programima, nego važan instrument stvaranja uvjeta za socijalnu uključenost. Nedovoljna informiranost o pravima korisnika pasa pomagača, stereotipi prema slijepim osobama, djeci s teškoćama u razvoju i osobama s invaliditetom općenito, kao i nepripremljenost institucija i privatnog sektora za inkluzivno postupanje, i dalje su među glavnim izvorima prepreka u praksi. Zbog toga aktivnosti usmjerene prema školama, fakultetima, poslodavcima, ustanovama, prijevoznicima, pružateljima usluga i široj javnosti ostaju jedna od najpotrebnijih i najisplativijih intervencija. To dodatno potvrđuje i raniji strateški plan koji edukativno-promotivne programe definira kao jedan od ključnih instrumenata podizanja svijesti i stvaranja uvjeta za bolju socijalnu uključenost osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju.

U aktualnom kontekstu raste i važnost zagovaranja i monitoringa prava. Kako su prava korisnika pasa pomagača velikim dijelom već normativno uređena, sve veću težinu dobivaju sustavno praćenje povreda prava, dokumentiranje prepreka, izrada preporuka za poboljšanje prakse i ciljano zagovaranje prema sektorima u kojima se najčešće pojavljuju problemi. Za Udrugu to znači da monitoring i zagovaranje nisu dodatna aktivnost uz osnovne programe, nego njihov nužan produžetak. Iskustva korisnika, podaci prikupljeni kroz dojavni sustav, suradnja s pravobraniteljskim institucijama i povezivanje s drugim organizacijama postaju ključni alati za poboljšanje provedbe prava u praksi. U tom smislu aktualni kontekst zapravo potvrđuje i pojačava već ranije postavljenu zagovaračku dimenziju rada Udruge.

Posebnu važnost u ovom razdoblju ima i stanje civilnog društva u Hrvatskoj nakon pandemije. Razdoblje nakon COVID-19 dodatno je razotkrilo strukturne slabosti sektora, ali je istodobno pokazalo njegovu otpornost i prilagodljivost. Organizacije civilnog društva ostaju ključan akter u pružanju socijalnih usluga, zaštiti prava i mobilizaciji zajednice, no djeluju u uvjetima financijske nestabilnosti, nedostatka institucionalne podrške, rastućih administrativnih zahtjeva i sve izraženije preopterećenosti timova. U širem srednjoeuropskom kontekstu prisutni su i blaži, ali zamjetni trendovi političke polarizacije, povremenih napada na legitimnost udruga i potreba za većim ulaganjima u komunikaciju, reputaciju i obranu vlastite javne uloge. Za Udrugu je to posebno važno jer djeluje na sjecištu socijalnih usluga, ljudskih prava i javnog zagovaranja. To znači da više nije dovoljno samo kvalitetno provoditi programe, nego i sustavno ulagati u organizacijsku otpornost, razvoj partnerstava, vidljivost i javno komuniciranje vrijednosti vlastitog rada.

U tom kontekstu raste važnost koalicija, mreža i partnerstava. Organizacije koje djeluju kroz suradnju i umrežavanje pokazuju veću otpornost, veću učinkovitost i veći utjecaj na javne politike i društvene procese. Za Udrugu to potvrđuje važnost suradnje s organizacijama osoba s invaliditetom, pružateljima socijalnih usluga, zagovaračkim organizacijama, akademskom zajednicom, lokalnom i regionalnom samoupravom, kao i s privatnim sektorom i međunarodnim strukovnim mrežama. Posebno se ovdje otvara prilika za snažnije povezivanje s akademskom zajednicom i stručnim institucijama, ne samo radi legitimizacije rehabilitacijskih pristupa koji uključuju psa, nego i radi zajedničkog praćenja, vrednovanja i upravljanja kvalitetom programa, što postaje sve važnije u okruženju koje traži dokaze učinka i održivosti.

Kada se sve navedeno sažme, najtočnije je reći da u odnosu na 2023. godinu nije došlo do velikih promjena u samoj logici konteksta, ali jest došlo do daljnjeg učvršćivanja i produbljivanja trendova koji su već tada bili vidljivi. Zakonodavni i strateški okvir ostaje relativno povoljan, naglasak na pravima, pristupačnosti i životu u zajednici još je izraženiji, no problemi provedbe ostaju vrlo slični. Potreba za mobilnim, individualiziranim i izvaninstitucionalnim uslugama i dalje je visoka, kao i potreba za edukacijom javnosti i pružatelja usluga, sustavnim monitoringom diskriminacije i jačanjem zagovaranja. Dodatno su se profilirali i novi elementi, poput pojačanog regulatornog pritiska Europske unije u području pristupačnosti, jačanja uloge lokalne razine kroz županijske socijalne planove, vidljivije fragmentiranosti sustava te sve osjetljivijeg položaja organizacija civilnog društva kao ključnih, ali i dalje nedovoljno stabilnih pružatelja usluga.

U takvom okruženju prilike za Udrugu leže prije svega u daljnjem razvoju i širenju usluga u zajednici, u jačanju uloge mobilnih i terenskih modela rada, u korištenju europskog i nacionalnog normativnog okvira za zagovaranje veće pristupačnosti i ravnopravnosti, u uključivanju u lokalne procese planiranja socijalnih usluga, u jačanju partnerstava s akademskom zajednicom i stručnim institucijama te u razvoju vidljivih i društveno relevantnih edukativno-promotivnih programa. S druge strane, ključni izazovi i dalje se odnose na neujednačenu provedbu postojećih prava, nedovoljnu teritorijalnu ravnomjernost usluga, administrativno opterećenje korisnika, manjak stručnog kadra, spor razvoj inovativnih usluga u zajednici, financijsku i operativnu nestabilnost organizacija civilnog društva te potrebu za jačanjem zagovaračkih, komunikacijskih i organizacijskih kapaciteta.

Zaključno, može se ustvrditi da aktualni kontekst djelovanja Hrvatske udruge za školovanje pasa vodiča i mobilitet nije obilježen velikim promjenama u odnosu na 2023. godinu, nego prije svega kontinuitetom i produbljivanjem postojećih trendova. Normativni okvir dodatno je ojačan, osobito u području socijalnih prava i pristupačnosti, ali su istodobno postali vidljiviji i strukturni problemi njegove provedbe: fragmentiranost sustava, nedostatak kadra, teritorijalne nejednakosti, ograničena dostupnost usluga u zajednici i nesigurna pozicija organizacija civilnog društva koje te usluge pružaju. Upravo u takvom kontekstu dodatno raste važnost mobilnosti, pristupačnosti, individualizirane podrške i zagovaranja prava, a time se dodatno potvrđuje i relevantnost misije, programa i daljnjeg razvoja Udruge.

Aktualni kontekst djelovanja Udruge istodobno otvara važne razvojne prilike i potvrđuje niz trajnih strukturnih izazova. Među ključnim prilikama izdvajaju se daljnje jačanje politika neovisnog življenja i razvoja usluga u zajednici, jači europski i nacionalni regulatorni okvir u području pristupačnosti, razvoj županijskih socijalnih planova te rast potrebe za inovativnim, mobilnim i individualiziranim oblicima podrške. Za Udrugu to znači mogućnost daljnjeg razvoja i širenja postojećih programa, snažnijeg uključivanja u lokalne procese planiranja socijalnih usluga, jačanja partnerstava s akademskom zajednicom, stručnim institucijama i privatnim sektorom te dodatnog pozicioniranja u području

edukacije, pristupačnosti i razvoja rehabilitacijskih pristupa koji uključuju pse pomagače. Dodatnu priliku predstavlja i sve veća važnost mreža, koalicija i međusektorske suradnje, što organizacijama civilnog društva omogućuje veću otpornost i veći utjecaj na javne politike .

S druge strane, ključni izazovi i dalje se odnose na neujednačenu provedbu postojećih prava, nedovoljnu teritorijalnu ravnomjernost usluga, administrativnu složenost i fragmentiranost sustava, nedostatak stručnog kadra te financijsku i operativnu nestabilnost organizacija civilnog društva. Za korisnike pasa pomagača i njihove obitelji to znači da formalno postavljena prava često ne prate dovoljno dostupni mehanizmi njihove stvarne primjene, dok za Udrugu to znači potrebu za istodobnim jačanjem uslužnih, zagovaračkih, organizacijskih i financijskih kapaciteta. Poseban izazov ostaje i potreba za kontinuiranom edukacijom pružatelja usluga i javnosti, jer prepreke u svakodnevnom životu korisnika često proizlaze upravo iz neinformiranosti, predrasuda i nedovoljno razvijene inkluzivne prakse, a ne iz samog zakonodavnog okvira.

Ključni strateški izazovi

1. Razlika između normativno priznatih prava i njihove stvarne provedbe

Unatoč razvijenom zakonodavnom i strateškom okviru u području prava osoba s invaliditetom, provedba tih prava u svakodnevnim situacijama i dalje je neujednačena i često nedovoljna. Prepreke se najčešće pojavljuju u pristupu javnim i privatnim uslugama, prijevozu, obrazovanju i drugim segmentima života, pri čemu su uzrok često neinformiranost, predrasude i nedostatak sustavne kontrole provedbe.

Za Udrugu ovo predstavlja temeljni strateški izazov jer njezini korisnici izravno ovise o stvarnoj primjeni prava. To zahtijeva razvoj sustavnog monitoringa, dokumentiranja prepreka i jačanje zagovaračkih aktivnosti usmjerenih na konkretne promjene u praksi.

2. Nedovoljna dostupnost i teritorijalna neujednačenost usluga

Dostupnost socijalnih i rehabilitacijskih usluga u Hrvatskoj i dalje je izrazito neujednačena, s jasnim razlikama između urbanih i ruralnih područja. U manje razvijenim sredinama često nedostaju specijalizirane usluge, stručnjaci i podrška u zajednici, što korisnike stavlja u nepovoljniji položaj.

Za Udrugu to znači potrebu za daljnjim razvojem mobilnih i terenskih modela rada te aktivnijim uključivanjem u planiranje usluga na lokalnoj i regionalnoj razini, osobito kroz županijske socijalne planove.

3. Ograničeni kapaciteti sustava i rastuće potrebe korisnika

Sustav socijalnih usluga suočava se s nedostatkom stručnog kadra, sporim razvojem novih usluga i administrativnim opterećenjima, dok istodobno raste broj korisnika i opseg njihovih potreba. Taj nesrazmjer dodatno povećava pritisak na organizacije civilnog društva kao ključne pružatelje usluga u zajednici.

Za Udrugu to znači potrebu za jačanjem vlastitih kapaciteta, ali i aktivnijim doprinosom razvoju sustava kroz edukaciju, prijenos znanja i razvoj modela rada koji mogu biti primjenjivi i šire.

4. Financijska nestabilnost i ograničena dugoročna održivost

Unatoč kontinuiranom radu i razvoju programa, financiranje organizacija civilnog društva i dalje je u velikoj mjeri projektno, kratkoročno i nepredvidivo. To otežava strateško planiranje, razvoj novih usluga i zadržavanje stručnog kadra.

Za Udrugu ovaj izazov znači potrebu za diverzifikacijom izvora financiranja, razvojem stabilnijih modela (uključujući partnerstva s privatnim sektorom i institucionalno financiranje) te jačanjem organizacijskih kapaciteta za dugoročno održivo djelovanje.

5. Ograničen utjecaj organizacija civilnog društva na javne politike i njihovu provedbu

Iako Udruga kontinuirano i sustavno prati, evaluira i unapređuje kvalitetu svojih programa i usluga, njezin utjecaj na javne politike i praksu njihove provedbe odvija se u širem kontekstu ograničenog utjecaja organizacija civilnog društva. Analiza okruženja pokazuje da, unatoč formalnim mehanizmima sudjelovanja, organizacije civilnog društva često imaju ograničen stvarni utjecaj na oblikovanje politika, a još više na njihovu dosljednu provedbu. Dodatno, zagovaračke aktivnosti i aktivnosti osvještavanja javnosti po svojoj su prirodi teže mjerljive i dugoročnije u učincima u odnosu na izravne usluge, što otežava njihovo sustavno praćenje i vrednovanje. Istodobno, fragmentiranost sustava, administrativne prepreke i ograničeni kapaciteti institucija dodatno smanjuju prostor za brze i vidljive promjene.

Za Udrugu to predstavlja dvostruki izazov: s jedne strane, potrebno je jačati vlastite kapacitete za strukturirano zagovaranje i korištenje podataka iz prakse, a s druge strane djelovati u okruženju u kojem su mogućnosti utjecaja na sustav objektivno ograničene i zahtijevaju dugoročan, partnerski i višerazinski pristup.

3. Pregled ključnih dionika Udruge

<i>Skupina dionika</i>	<i>Konkretni dionici</i>	<i>Uloga / interes</i>	<i>Razina utjecaja</i>	<i>Razina interesa</i>	<i>Strateški pristup</i>
<i>Korisnici i obitelji</i>	Djeca s TUR i odrasli s invaliditetom - korisnici pasa pomagača i njihove obitelji	Primarni korisnici, evaluacija učinka, zagovaranje	Visok	Vrlo visok	Aktivno uključivanje, co-creation usluga
<i>Državne institucije</i>	MROSP, MZOM, Ministarstvo zdravstva	Regulacija, financiranje, razvoj sustava usluga	Vrlo visok	Visok	Zagovaranje, sudjelovanje u politikama
<i>Lokalna samouprava</i>	Grad Zagreb, županije	Financiranje, razvoj lokalnih usluga	Visok	Srednji–visok	Partnerstva, uključivanje u socijalne planove
<i>Pravobranitelji</i>	Pravobranitelj za OSI	Zaštita prava, institucionalni nadzor	Srednje–visok	Visok	Suradnja i monitoring
<i>Organizacije civilnog društva</i>	SOIH, udruge OSI	Partnerstva, zajedničko zagovaranje	Srednji	Visok	Umrežavanje
<i>Specijalizirani pružatelji usluga</i>	Centar za rehabilitaciju Silver	Razvoj i primjena rehabilitacijskih modela uz pse pomagače, stručna razmjena	Visok	Visok	Dijalog i suradnja – uzgoj i odgoj pasa pomagača, razvoj standarda, razmjene znanja i unapređenje rehabilitacijskih pristupa
<i>Obrazovne i kulturne institucije (operativne)</i>	Knjižnice, škole, vrtići, kulturne ustanove	Provedba edukacija, R.E.A.D. program, senzibilizacija	Srednji	Visok	Razvoj dugoročnih edukacijskih programa i širenje modela rada
<i>Akadska zajednica</i>	ERF, Studij socijalnog rada, Studij psihologije, VEF	Validacija pristupa, razvoj metodologije, istraživanja	Srednje–visok	Srednji–visok	Suradnja na istraživanjima, evaluaciji i razvoju standarda kvalitete
<i>Stručna zajednica</i>	Rehabilitatori, terapeuti, instruktori	Razvoj kvalitete usluga	Srednji	Visok	Edukacija i standardizacija
<i>Međunarodne organizacije</i>	EGDF, AASI, ADI	Standardi, međunarodni razvoj struke	Srednji	Srednji	Transfer znanja
<i>Donatori i financijeri</i>	Ministarstva, EU, zaklade, korporacije	Financiranje	Vrlo visok	Srednji	Diverzifikacija
<i>Privatni sektor</i>	Tvrtke, CSR partneri	Financiranje, pristupačnost usluga	Srednji	Srednji	Razvoj partnerstava
<i>Volonteri</i>	Obitelji iz programa socijalizacije, volonteri na edukativno-promotivnim aktivnostima, podrška korisnicima	Operativna podrška	Srednji	Visok	Razvoj i zadržavanje
<i>Mediji i javnost</i>	Mediji, društvene	Vidljivost, percepcija	Srednji	Srednji	Komunikacija

<i>Korisničke mreže</i>	mreže Klubovi korisnika (KOKTA)	Peer podrška, zagovaranje	Srednji	Visok	Jačanje mreža
-------------------------	---------------------------------------	------------------------------	---------	-------	---------------

4. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji

Pregledna SWOT tablica

SNAGE	SLABOSTI
Visoka stručnost i iskustvo	Ovisnost o projektnom financiranju
Razvijeni i stabilni programi	Ograničeni kadrovski kapaciteti
Snažan rast i operativni rezultati	Nedovoljno razvijen sustav praćenja i evaluacije
Velik edukativni i društveni doseg	Nedovoljno strukturirano zagovaranje
Razvijena mreža partnera	Ograničeno strateško upravljanje partnerstvima
Razvoj novih usluga	Rizik preopterećenja timova
PRILIKE	PRIJETNJE
Razvoj usluga u zajednici	Razlika između prava i provedbe
EU okvir i pristupačnost	Financijska nestabilnost
Županijski socijalni planovi	Nedostatak kadra
Akadska i stručna suradnja	Teritorijalne nejednakosti
Rast svijesti o inkluziji	Fragmentiran sustav
Mreže i partnerstva	Pritisci na civilno društvo

SNAGE UDRUGE

Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet raspolaže nizom unutarnjih kapaciteta koji omogućuju stabilno i kvalitetno djelovanje te daljnji razvoj.

Udruga ima dugogodišnje iskustvo i visoku razinu stručnosti u području školovanja pasa pomagača i terapijskih pasa (mobilnost, rehabilitacija i terapijske aktivnosti), što je čini jedinstvenim i specijaliziranim sudionikom u sustavu socijalnih usluga. Razvijeni su standardizirani programi koji uključuju cijeli proces – od socijalizacije i treninga pasa do njihove dodjele korisnicima i daljnje podrške.

Posebnu snagu predstavlja kontinuiran rast i stabilnost temeljnih programa, što potvrđuju i rezultati: 37 pasa u socijalizaciji, 16 školovanih pasa te 261 terapijska intervencija u razdoblju 2023.–2025. Time Udruga pokazuje visoku operativnu učinkovitost i sposobnost dugoročne održivosti kvalitete usluga.

Udruga također ima snažan edukativni i društveni doseg, s više od 1.800 učenika, 277 studenata i više od 500 sudionika R.E.A.D. programa, čime aktivno doprinosi senzibilizaciji javnosti i smanjenju predrasuda prema marginaliziranim skupinama u društvu.

Važna snaga je i razvijena mreža partnerstava, uključujući:

- Centar Silver (stručna suradnja i razvoj rehabilitacije)
- obrazovne i kulturne institucije (škole, knjižnice)
- akademsku zajednicu (ERF, socijalni rad, psihologija)
- organizacije civilnog društva

Dodatno, Udruga je licencirana za pružanje socijalnih usluga psihosocijalne podrške i videćeg pratitelja čime odgovara na potrebe korisnika i prati razvoj sustava socijalnih usluga.

SLABOSTI UDRUGE

Unatoč razvijenim operativnim kapacitetima, Udruga se suočava s nizom unutarnjih ograničenja koja utječu na njezin dugoročni razvoj.

Najizraženija slabost je visoka ovisnost o projektnom financiranju, što otežava dugoročno planiranje, razvoj novih programa i stabilnost rada timova. Iako su izvori financiranja donekle diverzificirani, institucionalna stabilnost još uvijek nije u potpunosti osigurana.

Organizacijski kapaciteti, posebno u pogledu stručnog kadra, ostaju ograničeni u odnosu na rastuće potrebe korisnika i opseg aktivnosti. Postoji rizik preopterećenja postojećih timova, što je u skladu sa širim trendovima u civilnom sektoru.

Udruga također nema u potpunosti razvijen sustav praćenja i evaluacije učinaka (impact), što otežava dokazivanje dugoročnih rezultata i dodatno pozicioniranje u sustavu socijalnih usluga i javnih politika.

U području zagovaranja i utjecaja na politike vidljiva je prisutnost, ali ne i potpuno strukturiran i sustavan pristup (npr. nedostatak formalnog monitoring sustava prava i položaja korisnika).

Dodatno, upravljanje partnerstvima i mrežama još uvijek je više operativno nego strateško, što ograničava potencijal za veći sustavni utjecaj.

PRILIKE

Aktualni kontekst otvara niz važnih prilika za daljnji razvoj Udruge.

Na razini javnih politika, nastavlja se jačanje koncepta neovisnog življenja i razvoja usluga u zajednici, što je u potpunosti usklađeno s programima Udruge. Izmjene zakonodavstva (npr. osobna asistencija) dodatno potvrđuju taj smjer.

Europski regulatorni okvir, osobito u području pristupačnosti (European Accessibility Act), otvara prostor za jačanje zagovaračke uloge Udruge, ali i za razvoj novih suradnji s javnim i privatnim sektorom.

Uvođenje županijskih socijalnih planova (2025.–2027.) predstavlja priliku za:

- uključivanje u planiranje usluga

- razvoj lokalnih partnerstava
- osiguravanje stabilnijeg financiranja

Raste i interes za interdisciplinarne rehabilitacijske pristupe, što otvara prostor za jačanje suradnje s akademskom zajednicom i dodatnu potvrdu vrijednosti programa koji uključuju pse pomagače.

Dodatno, rast društvene svijesti o inkluziji i pravima osoba s invaliditetom povećava vidljivost i relevantnost rada Udruga.

Važna se prilika nalazi i u razvoju mreža i koalicija organizacija, što omogućuje veći utjecaj na javne politike i veću otpornost organizacije.

PRIJETNJE

Unatoč pozitivnim trendovima, Udruga djeluje u okruženju obilježenom nizom vanjskih rizika.

Ključna prijetnja ostaje raskorak između normativno priznatih prava i njihove stvarne provedbe, što izravno utječe na korisnike i zahtijeva dodatne resurse za zagovaranje i podršku.

Financijska nestabilnost civilnog društva predstavlja kontinuirani rizik, uključujući:

- ovisnost o projektnom financiranju
- nepredvidivost raspisivanja natječaja
- rast troškova rada

Sustav socijalnih usluga suočen je s nedostatkom stručnog kadra i sporim razvojem, što povećava pritisak na organizacije civilnog društva.

Teritorijalne nejednakosti dodatno otežavaju dostupnost usluga, posebno u ruralnim područjima, čime raste potreba za stručnim mobilnim modelima rada.

Fragmentiranost sustava i administrativne prepreke otežavaju ostvarivanje prava korisnika i povećavaju potrebu za dodatnom podrškom.

U širem društvenom kontekstu prisutni su i rizici:

- političke polarizacije
- povremenog propitivanja uloge civilnog društva
- povećanih zahtjeva za administracijom i izvještavanjem

5. VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI 2026.-2029.

U odnosu na Strateški plan 2023.–2026., novi strateški okvir naglašava kontinuitet u temeljnim područjima djelovanja, osobito u pružanju usluga mobilnosti, podrške korisnicima i edukacije te pružanja usluga terapijskih timova (rad stručnjaka različitih profila uz uključivanje terapijskog psa). Istodobno, uvodi značajan razvojni iskorak kroz jačanje sustavnog utjecaja, razvoj uloge Udruge kao centra znanja, strukturirano zagovaranje te uspostavu sustava praćenja učinaka i financijske održivosti. Ključna se promjena odnosi na pomak od primarno operativno usmjerene organizacije prema organizaciji koja, uz pružanje usluga, aktivno doprinosi razvoju sustava, unapređenju politika i standarda te dugoročnom poboljšanju kvalitete života osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju.

VIZIJA 2030. - *Uz šape podrške za život u zajednici*

Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet do 2030. godine postaje vodeće regionalno središte socijalnih inovacija usmjereno na rehabilitaciju i mobilnost uz podršku pasa pomagača te intervencije uz uključivanje terapijskih pasa, što je temeljno uporište za sustavnu podršku obiteljima djece s teškoćama u razvoju te osoba s invaliditetom. Naša je vizija društvo u kojem je svaka razvojna, fizička i društvena prepreka premostiva stručnošću, osnaživanjem i snagom zajedništva, omogućujući svakoj osobi ravnopravno sudjelovanje u svim aspektima života u zajednici.

U razdoblju od 2026. do kraja 2029. Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet djeluje kao pokretač razvoja inovativnih i održivih socijalnih usluga kroz standarde kvalitete koji potiču međusektorsku suradnju uz sve veću dostupnost i regionalni doseg. Kroz spektar kvalitetnih socijalnih usluga osigurava cjelovitu podršku korisnicima putem temeljnih usluga mobilnosti i rehabilitacije uz pomoć pasa pomagača i terapijskih timova te integraciju R.E.A.D. programa koji doprinosi inkluzivnom obrazovanju i razvoju čitalačkih i socijalnih vještina kod djece u ranoj dobi. Djelovanje Udruge temelji se i na aktivnom uključivanju korisnika i njihovih obitelji u razvoj i provedbu programa, pri čemu je ključna sustavna podrška i dostupnost informacija na svim razinama. Udruga se profilira kao prepoznat stručni autoritet u području edukacije kroz sustavno osposobljavanje stručnjaka i razvoj programa koji se provode u institucijama diljem Hrvatske i regije, uz dodatno ulaganje u kvalitetu kroz stipendiranje instruktora i trenera pasa pomagača i terapijskih pasa. Paralelno, Udruga razvija strateška partnerstva s poslovnim sektorom, pretvarajući društvenu odgovornost u konkretne modele podrške koji doprinose kvaliteti života korisnika – OSI i djece s TUR i dugoročnoj održivosti djelovanja.

STRATEŠKI CILJ 1: Povećati dostupnost i kvalitetu usluga mobilnosti i rehabilitacije uz pomoć pasa pomagača

Ciljana promjena: Održan i umjereno povećan opseg usluga uz zadržavanje kvalitete i širenje dostupnosti u svim područjima RH.

Ključni dionici:

- korisnici (djeca s teškoćama u razvoju, osobe s invaliditetom, slijepe osobe i njihove obitelji)
- Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike
- županije i gradovi (socijalni planovi)
- druge ustanove socijalne skrbi i zdravstva
- obrazovne i kulturne ustanove (škole, knjižnice, društveno-kulturni centri, muzeji)

Modaliteti djelovanja:

- razvoj mobilnih i terenskih timova
- povećanje kapaciteta (psi, stručnjaci)
- standardizacija i unaprjeđenje metodologije rada
- uključivanje u lokalno planiranje usluga
- razvoj novih usluga prema potrebama korisnika
- povezivanje i usklađivanje sa sustavom socijalnoj skrbi

Programski prioriteti:

- školovanje i dodjela pasa pomagača, uključujući socijalizaciju, trening i proces licenciranja
- mobilni timovi i savjetodavna podrška obiteljima
- nastavak i širenje podrške za djecu i mlade s teškoćama u razvoju uz pomoć pasa pomagača u okviru usluge psihosocijalne podrške
- razvoj programa rane razvojne podrške za djecu
- razvoj programa terapijskih timova (stručnjaci koji u svoj rad uključuju terapijske pse za osobe s psihičkim poremećajima i drugim zdravstvenim teškoćama)
- širenje usluge videćeg pratitelja i povećanje broja korisnika
- podrška korisničkim skupinama i stručnom timu kroz organizaciju seminara, susrete, kampova i ljetnih škola

Minimalni očekivani učinci:

- 20–25 školovana i dodijeljena psa pomagača u razdoblju
- Min. 40-50 pasa u socijalizaciji (kontinuirano)
- Min. 350–450 terapijskih intervencija (individualnih i grupnih)
- Min. 90–110 obilazaka i stručnih podrški obiteljima korisnika psa pomagača
- Povećana dostupnost usluga u najmanje 3 nova područja (županije/regije)
- Prosječno 12 pasa u programu treninga godišnje
- Min. 10 novih korisnika usluge savjetodavne mobilne podrške korisnicima godišnje
- Udruga je licencirana za pružanje psihosocijalne podrške (minimalno) te rane razvojne podrške (optimalno)

STRATEŠKI CILJ 2: Edukacija terapijskih timova (stručnjak i terapijski pas) i povećanje dostupnosti informacija o pozitivnim učincima terapijskih pasa na korisnike, institucije i obitelji

Programski prioriteti:

- Školovanje i dodjela terapijskih pasa u skladu s međunarodnim standardima kvalitete (AASI standardi)
- Edukacija stručnjaka o uključivanju terapijskih pasa u radu s korisnicima
- Procjena rada i edukacija voditelja i privatnih pasa za terapijsku namjenu
- Razvoj programa posjeta tima Udruge s terapijskim psom ustanovama i udrugama, u svrhu prezentacije i edukacije stručne javnosti o pozitivnim učincima uključivanja terapijskih pasa

Minimalni očekivani učinci:

- 12-15 djece uključeno u terapijske aktivnosti uz uključivanje terapijskog psa – senzorna soba Udruge
- Min. 3-5 stručnih suradnika koji u svoj rad uključuju terapijske pse godišnje

STRATEŠKI CILJ 3: Edukacija, senzibilizacija i društveno uključivanje

Ciljana promjena: Pozicioniranje Udruge kao stručnog i edukacijskog centra na nacionalnoj i međunarodnoj razini, afirmacija i širenje R.E.A.D programa kao vrijedne edukacijske aktivnosti Udruge

Ključni dionici i ciljane grupe:

- djeca i mladi (poseban fokus kroz R.E.A.D. program)
- obrazovne institucije (škole, vrtići, fakulteti)
- knjižnice i kulturne ustanove
- stručnjaci i studenti
- akademska zajednica (ERF, Studij socijalnog rada, Studij psihologije)
- roditelji i obitelji
- međunarodni partneri
- rehabilitatori i socijalne ustanove
- poduzeća
- opća populacija...

Modaliteti djelovanja:

- razvoj strukturiranih edukacijskih programa
- jačanje suradnje s akademskom zajednicom
- sudjelovanje u istraživanjima i evaluacijama
- razvoj standarda kvalitete i stručnih smjernica
- međunarodna razmjena znanja

Programski prioriteti:

- razvoj aktivnosti R.E.A.D. programa - edukacije i podrška djeci u čitanju i socijalnim interakcijama u knjižnicama i odgojno-obrazovnim ustanovama
- edukacija i certificiranje volontera provoditelja R.E.A.D. programa u skladu sa standardima *Intermountain Therapy Animals*
- stručne edukacije i radionice
- organizacija edukativno-promotivnih programa u cilju bolje vidljivosti i prikupljanja sredstava za rad i djelovanje Udruge
- studentske prakse i suradnje s fakultetima
- razvoj edukacijskih materijala i metodologija
- sudjelovanje u međunarodnim projektima, stručnim skupovima i konferencijama

Minimalni očekivani učinci:

- min. 80–120 edukativnih aktivnosti (R.E.A.D., radionice, predavanja)
- min 10 aktivnih volontera – provoditelja R.E.A.D programa godišnje, uz edukaciju i uključivanje min. 6 novih volontera svake godine
- min. 1.500–2.000 djece i mladih uključenih u edukativno-promotivne programe
- min. 300–400 studenata i stručnjaka uključenih u edukacije
- razvijen najmanje 1 strukturirani edukacijski program (kurikulum)
- ostvarena suradnja s min. 2–3 akademske institucije (kontinuirano)
- sudjelovanje u min. 2 međunarodna projekta ili inicijative

STRATEŠKI CILJ 4: Ljudska prava u praksi – Praćenje i zagovaranje pristupačnosti rehabilitacije te uvjeta za mobilnost

Ciljana promjena: Udruga je prepoznata kao sustavno aktivan dionik u području zaštite prava slijepih i slabovidnih osoba, djece s teškoćama i njihovih obitelji, asistenata i rehabilitatora, uz očekivano ograničen, ali mjerljiv i prepoznatljiv utjecaj na sustav.

Ključni dionici:

- resorna ministarstva
- pravobranitelj za osobe s invaliditetom
- SOIH i druge mreže OCD-a
- jedinice lokalne i regionalne samouprave
- pružatelji javnih i privatnih usluga (transport, turizam, trgovina)
- međunarodne organizacije i mreže

Modaliteti djelovanja:

- uspostava sustava monitoringa prava korisnika
- razvoj zajedničkih zagovaračkih inicijativa (mreže)
- korištenje podataka iz prakse za utjecaj na politike
- ciljano djelovanje prema sektorima s najvećim preprekama
- aktivno sudjelovanje u izradi i provedbi socijalnih planova

Programski prioriteti:

- praćenje primjene Zakona o korištenju psa pomagača (NN 39/19)
- evidencija i analiza slučajeva diskriminacije
- zagovaračke kampanje (pristupačnost, mobilnost, dostupnost usluga)
- sudjelovanje u radnim skupinama i savjetovanjima
- razvoj partnerstava i mreža za zajednički utjecaj
- Osnaživanje i poticanje mobilnosti osoba s invaliditetom (OSI)
- Osnaživanje korisnika pasa pomagača uz jasnu distinkciju prema zakonskim rješenjima i praksi:
 - Psi pomagači -> arhitektonska pristupačnost i dostupnost usluga

Minimalni očekivani učinci:

- uspostavljen funkcionalan sustav praćenja prava korisnika
- min. 40–60 evidentiranih i analiziranih slučajeva kršenja prava
- izrađena min. 3 godišnja ili tematska izvješća/preporuke
- provedeno min. 6–10 zagovaračkih inicijativa ili kampanja kroz tri godine
- aktivno sudjelovanje u min. 3–5 mreža
- sudjelovanje u izradi ili provedbi min. 3 županijska socijalna plana
- realizirano savjetovanje za minimalno 20 korisnika godišnje

STRATEŠKI CILJ 5: Organizacijska stabilnost, razvoj i održivost

Organizacijski razvoj usmjeren je na jačanje kapaciteta Udruge kako bi mogla učinkovito ostvarivati strateške ciljeve u području pružanja usluga, zagovaranja i razvoja znanja. Prioriteti proizlaze iz identificiranih slabosti i prijetnji (SWOT analiza), ali i iz rastućih programskih zahtjeva.

Organizacijski prioriteti usmjereni su na jačanje temeljnih kapaciteta Udruge u području financijske održivosti, upravljanja podacima, ljudskih resursa, partnerstava i internih sustava. Njihova provedba predstavlja ključan preduvjet za uspješnu realizaciju strateških ciljeva u području usluga, zagovaranja i razvoja znanja te omogućuje dugoročnu stabilnost i povećanje utjecaja Udruge.

Stoga je strateški cilj razrađen u prioritete.

Prioritet 1 - Razvoj ljudskih kapaciteta, kadrovske strukture i organizacijske otpornosti

Strateško usmjerenje: Osigurati stabilan, kompetentan i održiv tim kao preduvjet razvoja programa i utjecaja.

Ciljana promjena: Udruga održava stabilne organizacijske kapacitete i osigurava preduvjete za rast.

Glavne aktivnosti:

- planiranje i razvoj kadrova u skladu s prioritetnim programskim aktivnostima i socijalnim uslugama Udruge (savjetovanje u pristupu pravima, psihosocijalna podrška, rana razvojna podrška, videči pratitelj)
- planirano uvođenje novih zaposlenika u posao, sustavno zadržavanje i praćenje postojećih kadrova uz prevenciju preopterećenja
- kontinuirano stručno usavršavanje

- razvoj sustava prijenosa znanja unutar organizacije
- jačanje volonterskog programa i širenje mreže volontera
- zagovaranje i razvoj statusnih povlastica za stručne djelatnike
- licenciranje i relicenciranje Udruge za pružanje socijalnih usluga (savjetovanje u pristupu pravima, psihosocijalna podrška, rana razvojna podrška, videći pratitelj)

Minimalni očekivani učinci:

- a. stabilan i zadržan temeljni stručni tim
- b. uključeni novi stručnjaci i/ili suradnici
- c. provedeno ciljano stručno usavršavanje zaposlenika i suradnika;
- d. unaprijeđen volonterski program – više opcija za angažman volontera, rast ukupnog broja volontera
- e. poboljšani materijalni uvjeti rada i sigurnost radnog mjesta
- f. smanjen opseg preopterećenja radnika

2. Financijska održivost i diverzifikacija izvora financiranja

Strateško usmjerenje: Smanjenje ovisnosti o projektnom financiranju i razvoj stabilnijih, dugoročnih modela financiranja.

Ciljana promjena: Udruga osigurava stabilno financiranje uz početni pomak prema dugoročnoj održivosti.

Prioritetne aktivnosti:

- razvoj fundraising strategije
- jačanje suradnje s privatnim sektorom i donatorima; cilj: 2 do 3 strateške korporativne kampanje)
- povećanje udjela EU projekata (ESF+, Erasmus+)
- razvoj dugoročnih partnerskih modela
- istraživanje mogućnosti dodatnih izvora prihoda (programske prijave: Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Hrvatska zaklada za djecu, Fond za civilno društvo 1+, IPA / pretpripristupni fondovi 1+, Impact4Values; Uspostava socijalnog ugovaranja).

Minimalni očekivani učinci:

- a. uspostavljena trajna radna grupa za prikupljanje sredstava koja uključuje osoblje, vanjske suradnike, članove i podržavatelje Udruge
- b. osigurano kontinuirano financiranje ključnih programa;
- c. min. 2–3 nova izvora financiranja; smanjen udio projektnog financiranja;
- d. provedeno min. 2 EU projekta;
- e. uspostavljen funkcionalni fundraising model.

3. Jačanje partnerstava, mreža i suradničkog djelovanja

Strateško usmjerenje: Razvoj strateških partnerstava kao alata za veći utjecaj na sustav i održivost djelovanja kroz zajedničke projekte i pristup financiranju.

Prioritetne aktivnosti:

1. razvoj i formalizacija partnerstava
2. aktivno sudjelovanje u mrežama
3. razvoj zajedničkih inicijativa (zagovaranje prava, zajedničke aktivnosti)
4. jačanje suradnje s:
 - akademskom zajednicom (Agronomija, Veterina, Novinarstvo, ERF - Rijeka, Osijek, Studij socijalnog rada, Hrvatski studiji / Psihologija, Sveučilište Sjever - Sestrinstvo, Medicinski fakultet, Zdravstveno veleučilište - Fizioterapija)
 - ustanovama i udrugama u socijalnoj skrbi
 - poslovnim i filantropskim sektorom (uključivanje studentskih udruga za neprofitni/digitalni marketing)

Minimalni očekivani učinci:

- aktivno sudjelovanje u min. 3–5 mreža/partnerstava;
- provedene min. 3 zajedničke inicijative;
- razvijena dugoročna partnerstva s ključnim dionicima;
- povećan društveni i institucionalni utjecaj kroz suradničko djelovanje i zagovaranje

4. Unapređenje organizacijskih sustava i procesa

Ciljana promjena: Udruga uspostavlja integriran i funkcionalan sustav organizacijskog upravljanja i praćenja učinaka koji omogućuje učinkovitije korištenje resursa, povećava kvalitetu programa te osigurava temelj za snažniji zagovarački i razvojni utjecaj.

Glavne aktivnosti:**1. Razvoj organizacijskih sustava:**

- digitalizacija upravljanja podacima, korisnicima i projektima, uključujući i pametnu primjenu AI
- jačanje sustava planiranja, praćenja i izvještavanja
- razvoj upravljačkih kapaciteta i vještina vođenja
- definiranje okvira za licenciranje (stručnjaka i usluga)

2. Razvoj sustava praćenja učinaka:

- definiranje pokazatelja učinka i izvora podataka (outcome indikatori)
- razvoj sustava prikupljanja, obrade i analize podataka
- standardizacija evaluacijskih postupaka za sve ključne programe
- povezivanje evaluacije, upravljanja i zagovaranja
- uspostava suradnje s akademskom zajednicom

Minimalni očekivani učinci:

- unaprijeđeni i standardizirani organizacijski procesi;
- povećana učinkovitost upravljanja projektima i programima;

- smanjeno administrativno opterećenje;
- uspostavljen funkcionalan sustav prikupljanja i upravljanja podacima;
- definiran set ključnih pokazatelja učinka i izvora podataka;
- izrađena min. 3 godišnja analitička izvješća;
- provedena evaluacija min. 2 ključna programa;
- korištenje podataka u min. 3 zagovaračke ili razvojne inicijative;
- unaprijeđena interna koordinacija i donošenje odluka.

5. Razvoj komunikacijske strategije i prepoznatljivosti

Strateško usmjerenje: Povećanje opće vidljivosti i prepoznatljivosti rada Udruge u javnosti, u medijima i prema dionicima

Prioritetne aktivnosti:

- Povećanje opće vidljivosti i prepoznatljivosti.
- Razvoj video materijala i snažnog branda.
- Strateško usmjerenje na Medije, PR i suradnju s korporacijama
- Sklapanje minimalno 1 dugoročnog medijskog partnerstva (npr. uz podršku PR agencije ili kroz medijsku kuću, npr. 24sata).

6. PRETPOSTAVKE USPJEŠNOSTI I UPRAVLJANJE RIZICIMA

Uspješna provedba strateškog plana za razdoblje 2026.–2029. temelji se na nizu ključnih pretpostavki koje proizlaze iz analize konteksta, organizacijskih kapaciteta i identificiranih strateških izazova.

1. **Kontinuitet i stabilnost financiranja aktivnosti i stručnog tima**, osobito iz nacionalnih i lokalnih programa te temeljne sustavne podrške, kao preduvjet za održavanje osnovnih socijalnih usluga i zadržavanje stručnog kadra.
2. **Dostupnost dodatnih izvora financiranja**, uključujući EU fondove i privatni sektor, koji će omogućiti razvoj novih programa i organizacijskih kapaciteta.
3. **Zadržavanje i privlačenje stručnog kadra**, što je posebno važno u kontekstu specifičnosti programa Udruge i nedostatka stručnjaka u sustavu socijalnih usluga. Stabilan i kompetentan tim ključan je za očuvanje kvalitete postojećih programa i razvoj novih usluga.
4. **Produktivna suradnja s ključnim dionicima**, uključujući institucije, organizacije civilnog društva, akademsku zajednicu i privatni sektor. Posebno je značajna spremnost partnera na zajedničko djelovanje u području razvoja usluga i zagovaranja prava, s obzirom na ograničen utjecaj pojedinačnih organizacija.
5. **Otvorenost institucija za suradnju i dijalog**, kao i postojanje minimalnog institucionalnog okvira koji omogućuje sudjelovanje organizacija civilnog društva u procesima donošenja odluka.

6. **Prepoznatljivost i ugled Udruge u javnosti** – javnost i prepoznatljivost djelovanja i postignuća je važna za povjerenje dionika, pristup privatnim donatorima, informiranje potencijalnih korisnika o radu Udruge te legitimitet Udruge u odnosu na institucije vlasti
7. **Društvena i politička podrška** razvoju usluga u zajednici i inkluzivnih praksi koja se gradi i javnim djelovanjem Udruge, dijalogom s institucijama i javnim zagovaranjem koje stavlja potrebe i prava korisnika u prvi plan
8. **Spremnost organizacije na interne promjene i iskorake**, posebno u pogledu prikupljanja i korištenja analitičkih podataka i evaluacija, u javnim komunikacijama i zagovaranju.

Provedbeni rizici i mjere ublažavanja

Udruga prepoznaje da provedba strateškog plana uključuje niz vanjskih i unutarnjih rizika te će sustavno pratiti i upravljati njima kako bi osigurala stabilnost djelovanja i ostvarenje planiranih ciljeva. Udruga će uspostaviti kontinuirani proces praćenja rizika koji uključuje:

- redovitu procjenu rizika u okviru planiranja i izvještavanja
- povezivanje upravljanja rizicima sa sustavom praćenja učinaka
- pravovremeno prilagođavanje aktivnosti i prioriteta

1. Financijski rizici

Rizik: smanjenje ili nestabilnost izvora financiranja, ovisnost o projektnim sredstvima

Mjere:

- diverzifikacija izvora financiranja
- razvoj dugoročnih partnerstava
- jačanje fundraising aktivnosti
- povećanje udjela EU projekata

2. Rizici vezani uz ljudske kapacitete

Rizik: nedostatak stručnog kadra, preopterećenost zaposlenika, fluktuacija kadra

Mjere:

- ulaganje u razvoj i edukaciju zaposlenika
- unapređenje uvjeta rada
- razvoj volonterskog i suradničkog modela
- planiranje kadrovskih potreba

3. Rizici provedbe politika i ograničenog utjecaja

Rizik: ograničen utjecaj na javne politike, spora ili neujednačena provedba prava

Mjere:

- jačanje partnerstava i koalicija
- razvoj sustava monitoringa prava
- korištenje podataka za zagovaranje
- fokus na konkretne, sektorske promjene za zagovaranje prava

4. Operativni i organizacijski rizici

Rizik: povećana kompleksnost rada, administrativno opterećenje, neusklađenost procesa

Mjere:

- unaprjeđenje organizacijskih sustava
- digitalizacija upravljanja
- standardizacija procedura
- jačanje upravljačkih kapaciteta

5. Rizici kvalitete i razvoja usluga

Rizik: nemogućnost odgovora na rastuće potrebe korisnika, smanjenje kvalitete usluga

Mjere:

- kontinuirano praćenje i evaluacija programa
- razvoj kapaciteta i resursa
- postupno i kontrolirano širenje usluga
- suradnja s partnerima

6. Vanjski društveni i politički rizici

Rizik: promjene u politikama, smanjenje prostora za djelovanje OCD-a, društvene promjene

Mjere:

- jačanje vidljivosti i legitimnosti rada Udruge
- aktivno sudjelovanje u mrežama
- razvoj komunikacijskih i zagovaračkih kapaciteta
- diversifikacija partnerstava

7. PRAĆENJE PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA

Strateški plan Hrvatske udruge za školovanje pasa vodiča i mobilitet za razdoblje 2026.–2029. provodit će se na osnovi godišnjih operativnih planova koje Udruga donosi do kraja prethodne godine. Operativni planovi razrađivat će strateške ciljeve, prioritete, aktivnosti, odgovornosti, rokove i planirane resurse za svaku godinu provedbe, uz njihovo usklađivanje s financijskim mogućnostima, razvojem programa i promjenama u vanjskom okruženju.

Praćenje provedbe Strateškog plana temeljit će se na jedinstvenom okviru za praćenje koji povezuje očekivane učinke svakog strateškog cilja s odgovarajućim kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima. Taj okvir uključuje i dodatne specifične pokazatelje uspješnosti pojedinih programa i projekata, kako bi se omogućilo cjelovito praćenje rada Udruge na operativnoj, razvojnoj i strateškoj razini. Posebna pažnja posvetit će se ne samo opsegu provedenih aktivnosti, nego i promjenama koje se njima postižu u području dostupnosti usluga, provedbe prava, edukacije, organizacijske održivosti i kvalitete rada.

Podaci za praćenje provedbe prikupljat će se kvartalno i godišnje. Kvartalno praćenje bit će usmjereno na operativne pokazatelje i rane signale rizika, kako bi se omogućilo pravovremeno uočavanje odstupanja i novih potreba. Godišnje praćenje uključivat će cjelovitiji analitički osvrt na ostvarenje strateških ciljeva,

očekivanih učinaka, pretpostavki uspješnosti i ključnih rizika, a rezultati će biti predstavljeni u godišnjim izvještajima Udruge.

Sustav praćenja obuhvatit će tri međusobno povezana elementa. Prvi element odnosi se na praćenje ostvarenja strateških ciljeva i očekivanih učinaka kroz unaprijed definirane pokazatelje. Drugi element odnosi se na praćenje pretpostavki uspješne provedbe, poput kontinuiteta financiranja, dostupnosti stručnog kadra, suradnje s ključnim dionicima, ugleda Udruge i otvorenosti institucija za dijalog. Treći element odnosi se na praćenje rizika, uključujući financijske, kadrovske, operativne, društvene i razvojne rizike, kako bi Udruga mogla pravovremeno prilagoditi prioritete, raspodjelu resursa i načine djelovanja.

Na polovici provedbe Strateškog plana, odnosno početkom 2028. godine, održat će se interni strateški susret posvećen srednjoročnoj analizi provedbe plana u odnosu na promjene u kontekstu, uočene prilike, prepreke i rizike. Ovaj susret omogućit će provjeru relevantnosti postavljenih ciljeva i pokazatelja, kao i eventualnu prilagodbu pojedinih dijelova Plana u slučaju značajnih novih okolnosti.

Cjelovita procjena ostvarenja Strateškog plana provest će se u okviru novog ciklusa strateškog planiranja po završetku razdoblja 2026.–2029. Ta procjena uključivat će i prikupljanje mišljenja ključnih dionika, uključujući korisnike, zaposlenike, volontere, partnere i predstavnike institucija, kako bi se dobio cjelovit uvid u učinke, kvalitetu provedbe i područja daljnjeg razvoja.

Prikupljeni podaci koristit će se za donošenje godišnjih operativnih odluka, prilagodbu programa i raspodjele resursa, jačanje zagovaračkih aktivnosti, unapređenje organizacijskih procesa, izvještavanje sponzora i donatora, partnera i članstva te pripremu budućih razvojnih i projektnih inicijativa.

S obzirom na vrijednosti i djelokrug rada Udruge, sustav praćenja provodit će se na način koji je pristupačan, razumljiv i primjenjiv, uz nastojanje da podaci ne služe samo administrativnoj obvezi, nego unapređenju organizacije i kvalitete rada te jačanju utjecaja Udruge u području mobilnosti, pristupačnosti, rehabilitacije i socijalne uključenosti.

Prilog - Okvir za praćenje provedbe Strateškog plana

1. PRAĆENJE OSTVARENJA STRATEŠKIH CILJEVA

Strateški cilj 1 – Povećati dostupnost i kvalitetu usluga mobilnosti i rehabilitacije uz pomoć pasa pomagača

Očekivani učinak:

Povećana dostupnost i kvaliteta usluga mobilnosti i rehabilitacije.

Povezani pokazatelji:

- 20 do 25 školovanih i dodijeljenih pasa pomagača u razdoblju 2026.–2029.
- najmanje 40-50 pasa u socijalizaciji (kontinuirano)
- najmanje 350- 450 terapijskih intervencija (individualnih i grupnih)
- najmanje 90-110 obilazaka i stručnih podrški obiteljima korisnika pasa pomagača
- povećana dostupnost usluga u najmanje 3 nova područja (županije/regije)
- prosječno 12 pasa u programu treninga godišnje
- najmanje 10 novih korisnika usluge savjetodavne mobilne podrške korisnicima godišnje
- Udruga je licencirana za pružanje psihosocijalne podrške (minimalno) te rane razvojne podrške (optimalno)

Napomena:

Terapijskim intervencijama smatraju se strukturirane individualne i grupne aktivnosti uz terapijskog psa koje provode stručnjaci, a ne promotivne ili jednokratne javne aktivnosti.

Učestalost praćenja:

- kvartalno za operativne pokazatelje
- godišnje za analitički pregled učinaka

Strateški cilj 2 - Edukacija terapijskih timova (stručnjak i terapijski pas) i povećanje dostupnosti informacija o pozitivnim učincima terapijskih pasa na korisnike, institucije i obitelji

Očekivani učinak:

Povećan broj educiranih terapijskih timova, djece uključene u terapijske aktivnosti uz uključivanje terapijskog psa i povećana dostupnost informacija o učincima terapijskih pasa.

Povezani pokazatelji:

- 12-15 djece uključeno u terapijske aktivnosti uz uključivanje terapijskog psa – senzorna soba Udruge
- min. 3-5 stručnih suradnika koji u svoj rad uključuju terapijske pse godišnje

Učestalost praćenja:

- kvartalno za provedbu aktivnosti u senzornoj sobi Udruge
- godišnje na razini institucija u RH

Strateški cilj 3 – Edukacija, senzibilizacija i društveno uključivanje

Očekivani učinak:

Povećan edukativni i društveni doseg Udruge te jačanje njezine uloge kao stručnog i edukacijskog centra.

Povezani pokazatelji:

- najmanje 80-120 edukativnih aktivnosti (R.E.A.D., radionice, predavanja)

- min. 10 aktivnih volontera – provoditelji R.E.A.D. programa godišnje, uz edukaciju i uključivanje min. 6 novih volontera svake godine
- najmanje 1.500-2.000 djece i mladih uključenih u edukativno-promotivne programe
- najmanje 300-400 studenata i stručnjaka uključenih u edukacije
- razvijen najmanje 1 strukturirani edukacijski program (kurikulum)
- ostvarena suradnja s najmanje 2-3 akademske institucije (kontinuirano)
- sudjelovanje u najmanje 2 međunarodna projekta ili inicijative

Učestalost praćenja:

- kvartalno za provedbu aktivnosti
- godišnje za doseg i razvoj učinaka

Strateški cilj 4 – Ljudska prava u praksi – Praćenje i zagovaranje pristupačnosti rehabilitacije te uvjeta za mobilnost

Očekivani učinak:

Uspostavljen funkcionalan sustav praćenja prava korisnika i ojačan utjecaj Udruge na praksu i javne politike.

Povezani pokazatelji:

- uspostavljen funkcionalan sustav praćenja prava korisnika
- najmanje 40-60 evidentiranih i analiziranih slučajeva kršenja prava
- izrađena najmanje 3 godišnja ili tematska izvješća /preporuke
- provedeno najmanje 6-10 zagovaračkih inicijativa ili kampanja kroz tri godine
- aktivno sudjelovanje u najmanje 3-5 mreža
- sudjelovanje u izradi ili provedbi najmanje 3 županijska socijalna plana
- realizirano savjetovanje za najmanje 20 korisnika godišnje

Učestalost praćenja:

- kvartalno za slučajeve, savjetovanja i inicijative
- godišnje za izvješća, partnerstva i učinke

Strateški cilj 5 – Organizacijska stabilnost, razvoj i održivost

Očekivani učinak:

Ojačani organizacijski kapaciteti, veća financijska stabilnost, sigurnost radnih mjesta i otpornost Udruge.

Povezani pokazatelji:

- stopa zadržavanja zaposlenika veća od 80 posto
- 100 posto redovitih isplata plaća bez kašnjenja
- rast prosječne i najniže plaće za najmanje 50 posto u odnosu na 2026. godinu
- povećanje ukupnog broja volontera za najmanje 30 do 50 posto
- najmanje 50 posto dugoročnih volontera angažirano dulje od 12 mjeseci
- najmanje 2 do 3 nova izvora financiranja
- povećan udio neprojektnog financiranja
- provedena najmanje 2 EU projekta
- uspostavljen funkcionalan fundraising model
- aktivno sudjelovanje u najmanje 3 do 5 mreža i partnerstava
- provedene najmanje 3 zajedničke inicijative
- uspostavljen funkcionalan sustav prikupljanja i upravljanja podacima

- definiran set ključnih pokazatelja učinka
- izrađena najmanje 3 godišnja analitička izvješća
- provedene evaluacije najmanje 2 ključna programa
- uspostavljeno najmanje 1 dugoročno medijsko partnerstvo
- provedene najmanje 2 javne kampanje
- ostvaren kontinuitet objava na mrežnim i društvenim kanalima
- ostvareno najmanje 100 medijskih objava godišnje

Učestalost praćenja:

- kvartalno za financijsku stabilnost, isplate, volonterski angažman i operativne pokazatelje
- godišnje za organizacijske učinke i razvojne pokazatelje

2. PRAĆENJE PRETPOSTAVKI ZA USPJEŠNU PROVEDBU

Pretpostavka 1 - Kontinuitet i stabilnost financiranja temeljnog tima i aktivnosti.

Pokazatelji:

- udio osiguranih sredstava za osnovne troškove rada i temeljne programe
- kontinuitet financiranja kroz nacionalne, lokalne i institucionalne izvore
- redovitost isplate plaća
- broj mjeseci pokrivenosti osnovnih troškova

Pretpostavka 2 - Dostupnost dodatnih izvora financiranja.

Pokazatelji:

- broj novih izvora financiranja
- broj prijavljenih i odobrenih EU projekata
- broj suradnji s privatnim sektorom i donatorima
- udio neprojektne financiranja u ukupnim prihodima

Pretpostavka 3 - Dostupnost, zadržavanje i privlačenje stručnog kadra.

Pokazatelji:

- broj zaposlenih u odnosu na plan
- stopa fluktuacije zaposlenika
- stopa retencije zaposlenika
- broj novih stručnjaka i suradnika
- broj edukacija i usavršavanja po zaposleniku
- rast plaća i redovitost njihove isplate

Pretpostavka 4 - Produktivna suradnja s ključnim dionicima.

Pokazatelji:

- broj aktivnih partnerstava
- broj zajedničkih inicijativa
- broj uključenja partnera u razvoj usluga, edukaciju i zagovaranje
- kontinuitet suradnje s ključnim institucijama i mrežama

Pretpostavka 5 - Otvorenost institucija za suradnju i dijalog.

Pokazatelji:

- broj sudjelovanja Udruge u radnim skupinama, savjetovanjima i procesima planiranja
- broj službenih sastanaka s institucijama
- broj odgovora i povratnih informacija institucija na preporuke i inicijative Udruge

Pretpostavka 6 - Prepoznatljivost i ugled Udruge u javnosti.

Pokazatelji:

- broj medijskih objava
- broj javnih kampanja i događanja
- broj upita novih korisnika i partnera
- broj donatora i podržavatelja
- doseg i kontinuitet digitalnih komunikacijskih kanala

Pretpostavka 7 - Društvena i politička podrška razvoju usluga u zajednici i inkluzivnih praksi.

Pokazatelji:

- broj inicijativa usmjerenih na zagovaranje razvoja usluga u zajednici
- broj partnerstava i suradnji usmjerenih na inkluzivne prakse
- prisutnost tema mobilnosti, pristupačnosti i podrške u zajednici u javnim raspravama i suradnjama

Pretpostavka 8 - Spremnost organizacije na interne promjene i iskorake.

Pokazatelji:

- uspostava i korištenje sustava praćenja učinaka
- izrađena godišnja analitička izvješća
- provedene evaluacije programa
- korištenje podataka u upravljanju, zagovaranju i komunikaciji
- broj unaprijeđenih organizacijskih procesa

Učestalost praćenja:

- godišnje u okviru pripreme godišnjeg izvještaja
- na pola provedbe Strateškog plana

3. PRAĆENJE RIZIKA I UPRAVLJANJE RIZICIMA

Financijski rizici

Pokazatelji za praćenje:

- pad ukupnih prihoda u odnosu na prethodnu godinu
- udio projektnog financiranja u ukupnim prihodima
- broj izgubljenih ili neobnovljenih izvora financiranja
- kašnjenja u isplati plaća ili drugih obveza

Rizici vezani uz ljudske kapacitete

Pokazatelji za praćenje:

- fluktuacija zaposlenika

- povećanje bolovanja ili znakova preopterećenja
- broj nepopunjenih radnih mjesta
- smanjenje broja aktivnih ili dugoročnih volontera
- stagnacija ili pad plaća

Rizici provedbe politika i ograničenog utjecaja

Pokazatelji za praćenje:

- nizak broj zagovaračkih inicijativa
- nizak broj partnerstava i mreža
- izostanak institucionalnih odgovora na preporuke
- rast broja neriješenih ili ponavljajućih slučajeva kršenja prava

Operativni i organizacijski rizici

Pokazatelji za praćenje:

- kašnjenja u izvještavanju i provedbi aktivnosti
- povećanje administrativnog opterećenja zaposlenika
- nedostatna ažurnost baza podataka i evidencija
- neusklađenost između planiranih i provedenih aktivnosti

Rizici kvalitete i razvoja usluga

Pokazatelji za praćenje:

- rast lista čekanja ili neodgovorenih potreba korisnika
- pad broja korisnika uključenih u programe
- negativne povratne informacije korisnika i obitelji
- pad intenziteta ili kontinuiteta usluga

Vanjski društveni i politički rizici

Pokazatelji za praćenje:

- smanjenje javnog financiranja ili institucionalne podrške
- smanjenje uključivanja Udruge u javne procese
- negativni trendovi u javnom ili političkom okruženju relevantnom za rad Udruge
- smanjenje prostora za zagovaračko djelovanje

Učestalost praćenja:

- godišnje u okviru pripreme godišnjeg izvještaja i plana rada
- prema potrebi
- na pola provedbe Strateškog plana

3. POPIS PODATAKA KOJE UDRUGA TREBA SUSTAVNO PRIKUPLJATI

Za učinkovitu provedbu, praćenje i evaluaciju Strateškog plana Udruga treba sustavno prikupljati sljedeće skupine podataka.

Podaci o korisnicima i uslugama

- broj korisnika po programima i vrstama usluga
- broj novih korisnika godišnje
- broj postojećih korisnika u kontinuitetu
- osnovna obilježja korisnika relevantna za programsku analizu
- broj dodijeljenih pasa vodiča i pomagača
- broj pasa u socijalizaciji, treningu i obiteljima

- broj obilazaka, savjetovanja i stručnih podrški
- broj terapijskih intervencija, individualnih i grupnih
- broj djece u kontinuiranom tretmanu
- broj novih područja u kojima su usluge dostupne
- liste čekanja i neodgovorene potrebe korisnika

Podaci o edukaciji i javnom djelovanju

- broj edukativnih aktivnosti po vrstama
- broj sudionika po dobnim i ciljanim skupinama
- broj studenata i stručnjaka uključenih u edukacije i prakse
- broj razvijenih edukativnih materijala i kurikuluma
- broj međunarodnih aktivnosti i projekata
- broj javnih kampanja, događanja i predstavljanja

Podaci o pravima, zagovaranju i pristupačnosti

- broj prijavljenih slučajeva prepreka i kršenja prava
- vrsta i područje prepreke ili diskriminacije
- broj riješenih i neriješenih slučajeva
- broj savjetovanja korisnika
- broj zagovaračkih inicijativa, kampanja i preporuka
- broj sudjelovanja u radnim skupinama, mrežama i savjetovanjima
- broj lokalnih i regionalnih procesa planiranja u kojima Udruga sudjeluje

Podaci o ljudskim resursima

- broj zaposlenika po vrstama angažmana
- broj novih zaposlenika i suradnika
- stopa fluktuacije i retencije zaposlenika
- broj edukacija i usavršavanja po zaposleniku
- redovitost isplate plaća
- visina prosječne i najniže plaće
- broj bolovanja i pokazatelji preopterećenja

Podaci o volonterima

- ukupan broj volontera
- broj aktivnih volontera godišnje
- broj dugoročnih volontera
- vrste volonterskog angažmana
- broj sati volontiranja
- broj novouključenih i zadržanih volontera

Podaci o financijama i održivosti

- ukupni prihodi i rashodi
- struktura izvora financiranja
- udio projektnog i neprojektnog financiranja
- broj novih izvora financiranja
- broj prijavljenih, odobrenih i provedenih projekata
- vrijednost financijske potpore po izvorima
- pokrivenost osnovnih troškova rada

Podaci o partnerstvima i utjecaju

- broj aktivnih partnerstava
- broj formaliziranih sporazuma i suradnji
- broj zajedničkih inicijativa i projekata
- broj partnera po sektorima
- razina i kontinuitet suradnje s institucijama, akademijom, OCD-ima i privatnim sektorom

Podaci o vidljivosti i komunikaciji

- broj medijskih objava
- broj objava na mrežnim i društvenim kanalima
- doseg komunikacijskih aktivnosti
- broj medijskih partnerstava
- broj novih upita korisnika, partnera i donatora
- broj podržavatelja i donatora

Podaci o kvaliteti, evaluaciji i upravljanju

- rezultati evaluacija programa
- povratne informacije korisnika, obitelji i partnera
- broj godišnjih analitičkih izvješća
- broj unaprijeđenih organizacijskih procesa
- korištenje podataka u upravljanju i zagovaranju
- pokazatelji rizika i bilješke o mjerama ublažavanja

4. RITAM PRAĆENJA I IZVJEŠTAVANJA**Kvartalno se prati:**

- provedba operativnih aktivnosti
- ostvarenje glavnih programskih pokazatelja
- financijska stabilnost i likvidnost
- redovitost isplate plaća
- stanje ljudskih resursa i volonterskog angažmana
- slučajevi kršenja prava i savjetovanja korisnika
- rani pokazatelji rizika

Godišnje se prati:

- ostvarenje strateških ciljeva i očekivanih učinaka
- ostvarenje pretpostavki uspješnosti
- razvoj partnerstava, financiranja i organizacijskih kapaciteta
- učinci programa i kvaliteta usluga
- komunikacijski i javni doseg Udruge
- analitički pregled rizika i mjera prilagodbe

Sredinom 2028. godine provodi se:

- interna srednjoročna analiza provedbe Plana
- pregled ostvarenja ciljeva, pretpostavki i rizika
- procjena potrebe za prilagodbom aktivnosti, pokazatelja ili prioriteta

Po završetku razdoblja 2026.–2029. provodi se:

- cjelovita procjena postignuća
- prikupljanje mišljenja ključnih dionika
- korištenje nalaza za novi ciklus strateškog planiranja