

# Mjerenje društvenog učinka: studija slučaja udruge iz Republike Hrvatske

---

**Petrinec, Suzana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:717696>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Suzana Petrinec**

**MJERENJE DRUŠTVENOG UČINKA:  
STUDIJA SLUČAJA UDRUGE IZ  
REPUBLIKE HRVATSKE**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Suzana Petrinec**

**Matični broj: 0081162410**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**MJERENJE DRUŠTVENOG UČINKA: STUDIJA SLUČAJA**  
**UDRUGE IZ REPUBLIKE HRVATSKE**  
**DIPLOMSKI RAD**

**Mentorica:**

Doc. dr. sc. Kristina Detelj

**Varaždin, rujan 2022.**

*Suzana Petrinec*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Povijest organizacije civilnog društva (skraćeno OCD) u Republici Hrvatskoj započela je još 80-ih godina prošlog stoljeća kada su OCD nailazile na brojnije i opsežnije prepreke u svome djelovanju u usporedbi s današnjim stanjem. Unatoč spomenutim barijerama za razvoj, iskoristivši rast solidarnosti u društvu, svoju prekretnicu OCD doživjele su po završetku Domovinskog rata, nakon čega su se kontinuirano nastavile razvijati. U današnjim demokratskim društvima civilno društvo predstavlja sektor koji nastoji pružati pomoć građanstvu s ciljem stvaranja općeg dobra. U Republici Hrvatskoj OCD obuhvaćaju brojne organizacije (zaklade, udruge, neprofitne ustanove,...) čije je djelovanje jasno regulirano zakonima i propisima države. Mnoge od tih organizacija imaju velik značaj za lokalne sredine gdje rješavaju problem neučinkovitosti države u pružanju određenih socijalnih usluga (izostanak individualnog pristupa i fleksibilnosti) jer donose kreativniji i efikasniji pristup u pokušajima rješavanja različitih životnih poteškoća s kojima se susreću pojedinci ili skupine ljudi, koristeći se pritom različitim izvorima financiranja. Kroz provedenu studiju slučaja Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ kao reprezentativnog primjera OCD-a utvrđena je postojanost učinkovitosti OCD-a u provođenju vlastitih ciljeva i rješavanju problema civilnog društva u lokalnoj zajednici. Dokaz učinkovitosti dobiven putem mjerenja društvenog učinka, točnije kroz utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka, ukazao je na proaktivnost OCD-a da vlastitim angažmanom na području društvenog djelovanja za koji su opredijeljene, ali i šire, kontinuirano provode različite projektne aktivnosti kako bi stvorile društveni učinak te takvim pristupom ne samo ostvarile vlastite ciljeve već i riješile probleme civilnog društva. Osim zadovoljavajuće razine učinkovitosti, prilikom stvaranja učinaka u djelovanju, primano zbog toga što OCD spadaju u neprofitnih sektor, specifične organizacijske strukture te zakona i propisa koji reguliraju njihovo djelovanje, javlja se nekolicina internih i eksternih barijera u procesu stvaranja željenih društvenih učinaka, pri čemu je važno naglasiti nemogućnost utjecaja na neke od njih.

**Ključne riječi:** civilno društvo ; organizacije civilnog društva ; udruge ; društveni učinak ; lanac vrijednosti učinaka ; outputi ; ishodi; učinci

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Teorijske značajke organizacija civilnog društva i teorijski koncept mjerenja društvenog učinka .....	3
2.1. Povijest i osnovna obilježja organizacija civilnog društva s naglaskom na udruge .....	3
2.2. Zakonodavni i institucionalni okviri udruga .....	5
2.3. Izvori financiranja .....	7
2.4. Mjerenje društvenog učinka – lanac vrijednosti učinka .....	8
3. Primjer Udruge iz Republike Hrvatske - Udruga specijalne jedinice policije "RODA" .....	11
3.1. O Udruzi specijalne jedinice policije "RODA" .....	11
3.2. Statut Udruge specijalne jedinice policije "RODA" .....	13
3.3. Tijela Udruge specijalne jedinice policije "RODA" .....	15
3.4. Ljudski potencijali Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ .....	17
3.5. Projekti, aktivnosti i izvori financiranja Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ od 2017. do 2021. godine .....	21
4. Utvrđivanje efektivnosti djelovanja OCD-a kroz mjerenje društvenog učinka na primjeru Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ .....	28
4.1. Projekt „Zajedno!“ .....	29
4.2. Projekt „Zajedno sa Rodama“ .....	33
4.3. Projekt „„RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“ .....	38
4.4. Projekt „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““ .....	47
4.5. Analiza rezultata mjerenja društvenog učinka .....	52
5. Zaključak .....	55
Popis literature .....	57
Popis slika .....	59
Popis tablica .....	59

# 1. Uvod

Opće je poznato kako se sva demokratska društva mogu podijeliti na tri sektora - to su javni sektor koji podrazumijeva državu, privatni sektor koji obuhvaća tržište te treći sektor - građanstvo, odnosno civilno društvo unutar kojeg će se obraditi i tema ovog rada. Hrvatski civilni sektor danas razlikuje organizacije poput zaklada, udruga, fundacija, političkih stranaka, neprofitnih ustanova, gospodarskih interesnih udruženja, sindikata, organizacija poslodavaca te vjerskih zajednica.

Organizacije civilnog društva danas su sve aktualnija tema u društvu. Razlog tome očituje se u sve većoj važnosti OCD-a za pružanje pomoći građanstvu s ciljem stvaranja općeg dobra, koje se s državne, u određenoj mjeri, svelo na lokalnu razinu. Obrazloženje navedenoga leži u nemogućnosti države da kvalitetno i učinkovito samostalno provodi reforme u cilju stvaranja općeg dobra. Pružanje socijalnih usluga od strane države smatralo se poprilično neučinkovitim, a takav oblik neučinkovitosti očitovao se kroz izostajanje individualnog pristupa u cilju pružanja pomoći te manjak fleksibilnosti i otvorenosti prema korisnicima. Decentralizacija navedenih zadaća države na različite oblike organizacija civilnog društva (koje djeluju na lokalnoj razini), uz primjenu načela supsidijarnosti, ukazala se kao jedna vrsta rješenja za problem takve neučinkovitosti. Potrebno je istaknuti kako provođenje decentralizacije nije u potpunosti riješilo problem neučinkovitosti, ali je u većoj mjeri pomoglo rješavanju problema s kojima se susreće građanstvo. Pojava OCD-a baca jednu sasvim drukčiju perspektivu na dosadašnje okolnosti u smislu kreativnijeg, ali i inovativnijeg pristupa u pokušajima rješavanja različitih životnih problema i poteškoća s kojima se susreću bilo pojedinci ili skupine ljudi (Visinski, 2004).

Važnost OCD-a u demokratskom društvu je neupitna, no postavlja se pitanje učinkovitosti istih. Detaljna analiza cijelog Hrvatskog civilnog sektora s obzirom na svoju kompleksnost, opširnost i zahtijevani opseg analize svih relevantnih indikatora vodila bi ka doktorskoj disertaciji, stoga će se, zbog prirode rada i mogućnosti provedbe detaljnije analize, u ovom radu provesti analiza jednog od osnovnih oblika OCD-a, a to su udruge.

S obzirom na navedeni problem postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kakva je učinkovitost i efikasnost organizacija civilnog društva u rješavanju problema civilnog društva i lokalne zajednice?
2. Koji su okviri, smjernice i prijedlozi za poboljšanje učinkovitosti djelovanja organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj u rješavanju problema civilnog društva i lokalne zajednice?

Shodno navedenom kao temeljni ciljevi ovog rada navode se:

1. Kroz provođenje analize poslovanja i učinkovitosti Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ Varaždin utvrditi učinkovitost djelovanja organizacija na području Republike Hrvatske u rješavanju problema civila i lokalne zajednice.
2. Temeljem provedene analize Udruge specijalne jedinice „RODA“ Varaždin utvrditi okvire, smjernice i prijedloge u svrhu općenitog poboljšanja djelovanja i uspješnosti organizacija civilnog društva u rješavanju problema civila i lokalne zajednice.

U ovom radu u svrhu realizacije postavljenih ciljeva rada korištena je istraživačka metoda intrinzične longitudinalne studije slučaja. S ciljem povezivanja što više teorijskih pretpostavki mjerenja društvenog učinka s primjerom udruge iz Republike Hrvatske te s ciljem povećanja robusnosti u ovom radu korišten je dizajn višestrukih slučajeva. Također, temeljem interpretativne studije slučaja kroz rad se nastoji interpretirati istražene podatke, odnosno davati pretpostavke kroz podržavanje ili osporavanje istih. Kroz cijeli rad korištena je metoda deskripcije. Sama studija slučaja odnosi se na uzorak od jedne udruge iz Republike Hrvatske temeljem čije analize se nastoje dati pretpostavke o općoj učinkovitosti i efikasnosti organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj u rješavanju problema civila i lokalne zajednice. S ciljem utvrđivanja učinkovitosti i efektivnosti djelovanja organizacija civilnog društva na civilno društvo i lokalnu zajednicu kroz primjer Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ Varaždin (skraćeno USJP „RODA“) primijenit će se teorijski koncept mjerenja društvenog učinka. Podaci u radu prikupljeni su metodom intervjua te uvidom u internu dokumentaciju Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ Varaždin. Također, za izradu rada korišteni i su internetski izvori poput stručnih i znanstvenih knjiga i članaka, priručnika i vodiča te zakona i pravilnika.

Struktura rada definirana je kroz uvod, 3 ključna poglavlja rada te izvedeni zaključak istraživanja na kraju rada. Prvo od tri ključna poglavlja rada jasno definira i obrazlaže teorijske značajke i pojmove vezane na organizacije civilnog društva, kao i teorijski koncept mjerenja društvenog učinka čija svrha proizlazi iz mogućnosti što kvalitetnijeg razumijevanja pojmova u daljnjem radu te provedenoj studiji slučaja. Sljedeće poglavlje obuhvaća detaljniju analizu djelovanja USJP „RODA“ kroz analizu djelovanja Udruge, projektnih i drugih aktivnosti, izvora financiranja te analizu ljudskih potencijala, Tijela Udruge te Statuta. Spomenuta analiza korištena je u svrhu kreiranja trećeg ključnog poglavlja rada koje se odnosi na mjerenje društvenog učinka kroz definiranje lanca vrijednosti učinaka projektnih aktivnosti. U spomenutom poglavlju definiran je lanac vrijednosti učinaka za ukupno 4 projektne aktivnosti Udruge te su analizirani rezultati provedenog mjerenja. Na samom kraju izveden je zaključak provedene studije slučaja s definiranim okvirima, smjericama i prijedlozima za buduće djelovanje Udruge.



## **2. Teorijske značajke organizacija civilnog društva i teorijski koncept mjerenja društvenog učinka**

S ciljem što kvalitetnijeg praćenja provedene studije slučaja na primjeru udruge iz Republike Hrvatske (USJP „RODA“) u ovom poglavlju razradit će se teorijski koncepti i pojmovi korišteni u ovom radu. Približit će se pojmovi vezani na definiranje i pojmovno objašnjenje OCD-a s konkretnijim fokusom na udruge, relevantne zakonodavne i institucionalne okvire udruuga i mogućnosti izvora financiranja. Također, pojasnit će se teorijski koncepti mjerenja društvenog učinka koji će u radu biti korišteni kao alat za mjerenje učinkovitosti djelovanja udruuga u nastojanjima rješavanja problema civilnog društva i lokalne zajednice kao primarne zadaće OCD-a.

### **2.1. Povijest i osnovna obilježja organizacija civilnog društva s naglaskom na udruge**

Iako je osnovna svrha OCD-a, a samim time i udruuga u tome da potiču i doprinose razvoju lokalne zajednice ovisno o području društvenog djelovanja za koje su predodređene sukladno Statutu, može se reći da građanstvo Republike Hrvatske nije baš oduvijek smatralo da OCD predstavlja spas za civilno društvo. Kada je riječ o samim povijesnim značajkama OCD-a te samim time i udruuga u Republici Hrvatskoj, njihova era započela je još 1980.-ih godina, kada su, obzirom na oblik djelovale kao neovisne inicijative intelektualaca, ekološke skupine i organizacije žena. Tvrdi se kako je razvoj OCD-a započeo upravo zbog politike i demokracije u društvu, a nemogućnost daljnjeg razvoja nastupila je zbog Domovinskog rata po čijem je završetku zbog različitih kriza među civilima došlo do velikog rasta solidarnosti i organizacije građanstva u udruge (Bežovan, Zrinščak, Vugec, 2005).

Neprofitne organizacije predstavljaju osnovnu komponentu civilnog društva, dok samo civilno društvo predstavlja dobrovoljno udruživanje građana u različite oblike neprofitnih organizacija (OCD-a) koje kroz svoje djelovanje utječu na područje ekonomije, socijalnog, kulturnog i obiteljskog života (Visinski, 2004). Visinski (2004) također tvrdi da civilno društvo predstavlja i alternativu koja smanjuje stupanj birokracije, jača transparentnost i učinkovitost u upravljanju, a karakterizira ga dobrovoljno djelovanje kroz poticanje općeg dobra. Sve navedeno ostvaruje se bilo kroz djelovanje pojedinaca, Crkve, obitelji i/ili organizacija civilnog društva.

Kada je riječ o OCD, može ih se podijeliti na nekoliko oblika organizacija koje danas djeluju teritoriju Republike Hrvatske, a to su: udruge, zaklade i fundacije, privatne ustanove, neke zadruge te neregistrirane inicijative (Bežovan, Zrinščak, Vugec, 2005). S obzirom na tematiku samog rada, veći fokus narednih poglavlja i potpoglavlja bit će posvećen upravo udrugama. Primarni razlog tome leži u lakšem razumijevanju same studije slučaja koja je provedena na konkretnom primjeru udruge iz Republike Hrvatske, točnije udruge koja je proistekla iz Domovinskog rata – Udruga specijalne jedinice policije „RODA“.

Samim time, ključno je definirati pojam udruga. Prema Zakonu o udrugama NN 74/2014 (NN 98/2019) udruge predstavljaju svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, te ekološka, humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, pronatalitetna, prosvjetna, socijalna, strukovna, športska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeve bez namjere da pritom steknu dobit, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja. Udruge svoje službeno djelovanje započinju prilikom upisa udruge u Registar udruga Republike Hrvatske, a samim time zadobivaju status pravne osobe. Kao organizacija upisana u Registar udruga, udrugama se nalaže obveza poštivanja zakona i propisa Republike Hrvatske. Shodno navedenom, javljaju se sljedeći zakoni, propisi i akti:

- Zakon o udrugama,
- Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija,
- Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu,
- Pravilnik o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i Registru neprofitnih organizacija te
- interni akti udruge poput Statuta udruge (obvezan), Etičkog kodeksa, Pravilnika o radu, Pravilnika o zaštiti osobnih podataka, Pravilnika o radu s volonterima, Pravilnika o financijskom postupanju i ostali interni akti.

Udruge su svoje djelovanje dužne ostvarivati poštujući zakone i propise zemlje u kojoj djeluju, a detaljniju regulaciju vlastitog poslovanja slobodne su vršiti kroz vlastite interne akte pri čemu su dužne zadržati pravičnost istih.

## 2.2. Zakonodavni i institucionalni okviri udruga

Udruge predstavljaju pravnu osobu čije je djelovanje regulirano zakonodavnim okvirom određene države unutar koje djeluju. Obveze udruge za poštivanje institucionalnih okvira i zakona na teritoriju Republike Hrvatske počinju u trenutku osnivanja same udruge, odnosno s danom kada se udruga upisuje u Registar udruuga Republike Hrvatske. Osim zakona i propisa na državnoj razini, poslovanje udruuga regulirano je internim aktima od kojih je najvažniji sam Statut udruge, a koji se formira sukladno Zakonu o udrugama NN 74/2014 (NN 98/2019). Statut udruge temeljni je dokument udruge koji sadrži informacije o nazivu i sjedištu, zastupanju, izgledu pečata udruge, područjima djelovanja sukladno ciljevima, djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi, gospodarskim djelatnostima sukladno zakonu, ako ih obavlja odnosno namjerava obavljati, načinu osiguranja javnosti djelovanja udruge, uvjetima i načinu uclanjivanja i prestanku članstva, pravima, obvezama i odgovornosti te stegovnoj odgovornosti članova i načinu vođenja popisa članova tijelima udruge, njihovu sastavu i načinu sazivanja sjednica, izboru, opozivu, ovlastima, načinu odlučivanja i trajanju mandata te načinu sazivanja skupštine u slučaju isteka mandata, izboru i opozivu likvidatora udruge, prestanku postojanja udruge, imovini, načinu stjecanja i raspolaganja imovinom, postupku s imovinom u slučaju prestanka udruge, načinu rješavanja sporova i načinu rješavanja sukoba interesa unutar udruge, a može sadržavati i sljedeće odredbe: teritorijalno djelovanje udruge, znak udruge i njegov izgled i druga pitanja koja su od velikog značaja za udrugu (Zakon o udrugama NN 74/2014 (NN 98/2019)). Kada je riječ o samom Statutu kojeg donose udruge, važno je istaknuti mogućnost uvođenja promjena Statuta od strane organizacije. Drugim riječima, svaka udruga dužna je zadržati pravičnost vlastitog Statuta, dok je s druge strane slobodna mijenjati ga sukladno vlastitim potrebama te prema unaprijed određenim procedurama.

Osim Zakona o udrugama, koji regulira poslovanje i djelovanje udruuga i unutar kojeg su definirana sva područja koja se odnose na udruge, s obzirom na zakonsku regulativu za udruge važan je i Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (na snazi od 01.01.2015.; NN 121/14). Zakon i njegove odredbe odnose se i na domaće i strane udruge i njihove saveze (i drugo) kojima osnovi cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti. Iako udruge jesu neprofitne organizacije, to ne znači da ne barataju financijskim sredstvima i da nisu dužne poslovati sukladno propisanom Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. S obzirom na to da udruge na različite načine mogu stjecati financijska sredstva, što između ostaloga može biti i od obavljanja samostalne djelatnosti; u svakodnevnom poslovanju upravljaju

financijskim sredstvima, imaju zaposlene, obveznici su primjene postupka javne nabave i slično, dužne su voditi brigu i o financijskom poslovanju. Pored samog zakona, prisutna su i dva propisa koji reguliraju financijsko poslovanje: Pravilnik o neprofitnom računovodstvu i računskom planu (NN 1/2015) i Pravilnik o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i Registru neprofitnih organizacija (NN 32/2015). Uz sve navedeno, samo poslovanje neprofitnih organizacija, a samim time i udruga treba se temeljiti na načelu dobrog financijskog upravljanja i kontrole (sustava unutarnjih kontrola) te načelu javnosti i transparentnosti (obvezi financijskog izvještavanja). Osim načela javnosti i transparentnosti, za neprofitne organizacije javlja se obveza predaje financijskih izvještaja unutar predviđenih rokova. Obveza izvještavanja odnosi se samo na organizacije koje vode dvojno knjigovodstvo, a obveza nalaže da polugodišnji financijski izvještaj za prvih šest mjeseci poslovne godine, odnosno od siječnja do lipnja moraju biti predani s rokom do 30. srpnja, dok godišnji financijski izvještaj za razdoblje od prvog do dvanaestog mjeseca moraju biti predani s rokom do 1. ožujka iduće godine. Polugodišnji i godišnji izvještaj predaju se u FINA-u na propisanim obrascima.

S financijskog aspekta unutar djelovanja određene neprofitne organizacije, ključno je obratiti pažnju na knjigovodstvene obveze, temeljem kojih, udruga ili neka druga organizacija može voditi jednostavno ili dvojno knjigovodstvo. Za svaki od navedenih sustava vođenja računovodstva regulirana je obveza vođenja pojedinog sustava. Tako, prema članku 9. Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14), neprofitne organizacije su dužne voditi knjigovodstvo prema načelu dvojnog knjigovodstva. U iznimnim situacijama, Zakonom je regulirano da pojedine organizacije mogu voditi jednostavno knjigovodstvo i primjenjivati novčano računovodstvena načela ako ispunjavaju određene uvijete:

- ako je vrijednost imovine neprofitne organizacije na kraju svake od prethodne tri godine uzastopno manja od 230.000,00 kuna,
- ako je godišnji prihod neprofitne organizacije u svakoj od prethodne tri godine uzastopno manji od 230.000,00 kuna godišnje,
- ako su donijete Odluke o vođenju jednostavno knjigovodstva i primjeni novčanog računovodstvenog načela te
- ako je prošlo više od tri godine od osnivanja neprofitne organizacije (Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14)).

Može se tvrditi kako s obzirom na zakonodavne okvire, neprofitni sektor nije isključen te je dobro i kvalitetno potkovan nizom zakona, propisa i akata. Svakako je, samim time, važno da se svi navedeni regulatorni okviri poštuju, a kako bi se utvrdila pravičnost

djelovanja samih udruga, danas su iste podložne dvama vrstama nadzora: unutarnji (interni) nadzor te nadzor ovlaštenih službenih osoba nadležnog tijela, a u situacijama sklapanja tzv. ugovora o financiranju ili sufinanciranju nadzor se vrši od strane javnog tijela s kojim se sklopio ugovor (Šošarić, Hlišć, Makaronov, Ivošević, 2021).

## **2.3. Izvori financiranja**

Neprofitne organizacije barataju različitim oblicima imovine kako bi uopće bile u mogućnosti djelovati sukladno vlastitim ciljevima. S obzirom na to da spadaju u neprofitni sektor, postavlja se pitanje načina stjecanja imovine, odnosno financijskih sredstava za obavljanje određene djelatnosti.

Kada je riječ o mogućnostima stjecanja imovine, prema Članku 30. Zakona o udrugama NN 74/2014 (NN 98/2019), definirano je kako imovina podrazumijeva sredstva koja je udruga stekla uplatom članarina, dobrovoljnim priložima i darovima, obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi, financiranjem programa i projekata udruge iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te fondova i/ili inozemnih izvora, kao i druga novčana sredstva stečena u skladu sa zakonom, njezine nepokretne i pokretne stvari, kao i druga imovinska prava.

Financijska sredstva iz javnih izvora ostvaruju se temeljem provedenih javnih poziva i natječaja ili posebnog propisa o financiranju javnih potreba. Javna sredstva kao takva, odnose se na sredstva državnog proračuna (uključuju i namjenska sredstva od igara na sreću), županija, gradova i općina, javnih fondova i prihoda javnih trgovačkih društava i drugih javnih institucija te fondova Europske unije i inozemnih javnih izvora. Kako bi se ostvarila mogućnost prijave na raspisane javne natječaje, važno je zadovoljavati određene uvjete iz raspisanih natječaja. Osim navedenoga, udruga financijska sredstva može prikupljati i od strane članova kroz prikupljanje članarina (najčešće godišnjih), no unatoč tome, neke udruge nemaju obvezu naplaćivanja članarina (navedeno je najčešće reguliranom statutom). Kao i ostale neprofitne organizacije, udruge nerijetko ostvaruju financijska sredstva temeljem dobrovoljnih priloga i donacija, bilo od fizičkih ili pravnih osoba. Važno je istaknuti da se kod takvih izvora financiranja ne sklapa ugovor te se za udrugu ne vežu obveze pravdanja financijskih sredstava, dok s druge strane, u slučaju sponzorstva i donacija od strane privatnog/profitnog sektora to jest slučaj. Udruge imaju mogućnost pribavljati financijskih sredstava i temeljem obavljanja djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi same udruge, ali istu ne smije obavljati radi stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe. Ako u obavljanju gospodarske djelatnosti udruga ostvari višak

prihoda nad rashodima, on se mora sukladno statutu udruge koristiti isključivo za ostvarenje ciljeva utvrđenih statutom (Zakon o udrugama NN 74/2014 (NN 98/2019)).

S obzirom na izvore financiranja, ključno je znati da neprofitnom sektoru nije zabranjeno obavljati djelatnosti temeljem kojih će stjecati prihod. Razina prihoda pojedine organizacije ovisit će o proaktivnosti da iste stječe iz javnih izvora, donacija i članarina. Kao i u profitnom sektoru, neprofitne organizacije dužne su se boriti za financijska sredstva te kontinuirano djelovati kako bi ih ostvarile. Eventualna razlika između profitnog i neprofitnog sektora proizlazi iz svrhe pribavljanja sredstava te nemogućnosti zadržavanja dobiti.

## **2.4. Mjerenje društvenog učinka – lanac vrijednosti učinka**

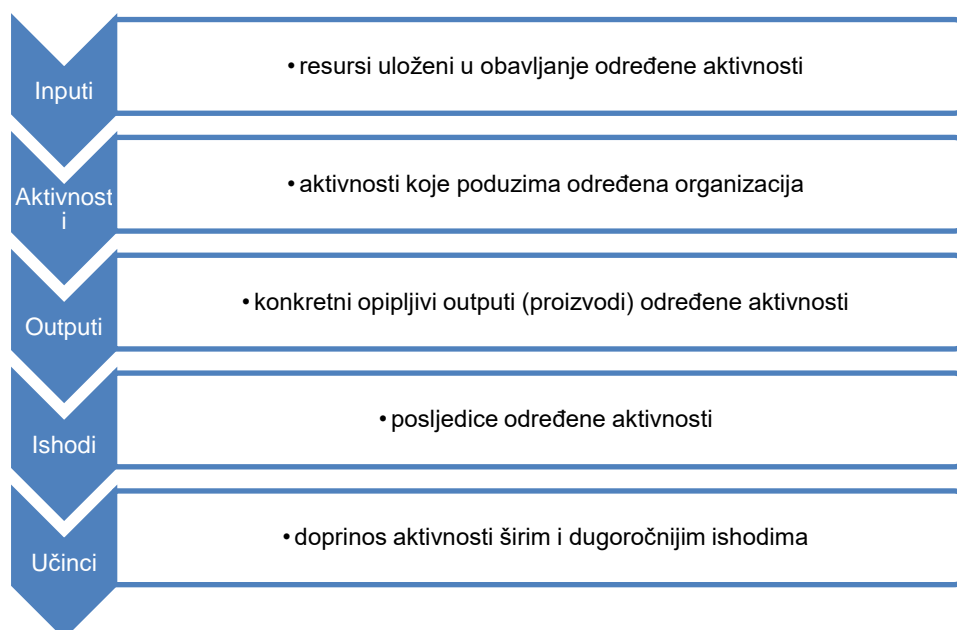
Sve organizacije pa tako i one neprofitne postoje da bi djelovale s određenom svrhom. Svrha djelovanja OCD-a, koje ujedno pripadaju neprofitnom sektoru, očituje se u kontinuiranom razvoju i rješavanju problema lokalne zajednice i civilnog društva bez namjere stjecanja profita. Iako svaka organizacija djeluje sukladno vlastitim ciljevima, koji se u određenoj mjeri razlikuju od organizacije do organizacije, za svaku od njih moguće je utvrditi kakav je zapravo njihov društveni učinak. Društveni učinak ustvari predstavlja određenu društvenu promjenu, koja može biti dugotrajna ili kratkotrajna, postignuta je za određenu ciljanu skupinu te predstavlja rezultat poduzetih aktivnosti uzimajući u obzir pritom i pozitivne i negativne promjene (Kedmenec, 2021). Postoje različiti pristupi mjerenju društvenog učinka, a svaki od njih odnosi se na utvrđivanje određenih pokazatelja. Organizacije same, sukladno načinu na koji djeluju, biraju na koji će način mjeriti svoj vlastiti društveni učinak.

Sagledavajući trenutno stanje, sam interes organizacija za mjerenje društvenog učinka sve više raste. Osim navedenog, mjerenje društvenog učinka ima niz benefita, a između ostalog, omogućuje onima koji ga mjere da budu što učinkovitiji, da rade bolje i kvalitetnije te pritom kontinuirano uče (Europska komisija, 2013). Kada je riječ o mjerenju, ono može varirati s obzirom na vrijeme u kojem se provodi, odabranu mjeru (npr. financijsku ili nefinancijsku), stajalište iz čije se perspektive razmatra mjerenje te djelokrug (prepoznavanje učinka s obzirom na pristup mjerenja). Razlog mogućih varijacija prilikom mjerenja društvenog učinka javlja se primarno zbog potrebe za fleksibilnošću koja se javlja zbog različitosti društvenih učinaka koji proizlaze iz raznoraznih organizacija u nekoj zajednici. Kako bi se izbjegao jaz između mnoštva različitih oblika mjerenja društvenog

učinka, postavljeni su minimalni standardi koje se mora obuhvatiti, točnije istražiti i objasniti prilikom mjerenja, a to su:

- rezultati, odnosno ishodi koji se ostvaruju,
- definirati za koje dionike se obavlja učinak,
- na koji način postižu učinak te
- kakav je njihov utjecaj (Europska komisija, 2013).

Samo mjerenje društvenog učinka podrazumijeva određenih pet koraka koji će se objasniti u nastavku. Prvi korak, odnosi se na identificiranje ciljeva, odnosno definira koje aktivnosti se namjerava učiniti i na koji način. Slijedi korak kojim se definiraju sami dionici. Navedeni korak daje nam odgovor na dva pitanja: „Tko, što i kako dobiva?“ i „Tko, što i kako daje?“. Jedan od ključnih koraka je definiranje relevantnih mjera. U ovom koraku mjere moraju na svojstven način odražavati ono što je ostvareno, a ključno je da dobivene mjere zadovoljavaju potrebe dionika. Nakon pripremnih koraka, slijedi sam postupak mjerenja. Prilikom mjerenja nužno je utvrditi da li su određeni učinci zaista postignuti, očigledni dioniku te predstavljaju li mu ikakvu vrijednost. Posljednji korak mjerenja društvenog učinka odnosi se na uobičajeni postupak izvještavanja okoline organizacija o samim rezultatima mjerenja, a kao što je već od prije spomenuto, ključno je da se temeljem dobivenih rezultata kontinuirano uči, provode korekcije te se unaprjeđuje cijeli proces (Europska komisija, 2013). Treći korak mjerenja društvenog učinka odnosi se na konkretan postupak mjerenja i temelji se na logičkom modelu - lancu vrijednosti učinaka koji se još naziva i logički model ili teorija promjena. U svrhu realizacije studije slučaja u daljnjem tekstu rada koristit će se naziv lanac vrijednosti učinaka (Europska komisija, 2013). Na Slici 1. ispod teksta prikazan je sam tijek lanca vrijednosti učinaka.



Slika 1: Tijek lanca vrijednosti učinaka (Prema: Europskoj komisiji, 2013)

Unutar samog lanca, resursi podrazumijevaju sve inpute koji su korišteni prilikom ostvarivanja određenog projekta ili aktivnosti. Tako se temeljem obavljanja određenih aktivnosti mogu javiti ljudski resursi, tehnološki, financijski te svi ostali resursi koji variraju ovisno o vrsti aktivnosti koja se provodi. Kako bi se ostvario određeni projekt ili pothvat potrebno je prilikom realizacije realizirati niz aktivnosti. Aktivnosti se, dakle, odnose na sve konkretne korake koje je poduzela neka organizacija da ostvari određeni projekt te ih je prilikom kreiranja lanca vrijednosti učinaka nužno definirati. Svaki proces u koji se ulažu inputi mora dati određeni output u svojstvenom opipljivom obliku, a koji se izražava se kvantitativno. Prilikom definiranja outputa, neminovno je utvrditi koje su to sve posljedice navedenog postupka, odnosno koji su konkretni utjecaji i efekti ostvareni na dionike, odnosno ciljanu skupinu. Prilikom realizacije aktivnosti ključno je uzeti u obzir, ne samo to kakvi su učinci ostvareni na ciljanu skupinu, već i njihovu održivost odnosno dugoročnost te opširnost pothvata. Realizacijom aktivnosti ključno je zadovoljiti i cilj da aktivnost bude zaista proaktivna i da u budućem razdoblju popravlja statistiku i prosjek neke zemlje (Europska komisija, 2013).



### **3. Primjer Udruge iz Republike Hrvatske - Udruga specijalne jedinice policije “RODA”**

U ovom poglavlju provesti će se analiza djelovanja Udruge specijalne jedinice policije “RODA” (skraćeno USJP “RODA”). U tu svrhu u ovom poglavlju bit će predstavljene osnovne informacije o udruzi, a koje uključuju podatke i informacije poput datuma i načina osnivanja, misije i vizije, analiza Statuta Udruge specijalne jedinice policije “RODA”, opis djelatnosti, analiza Tijela Udruge te sve ostale relevantne informacije koje će dati detaljan uvid u djelatnost udruge, a koje će ujedno koristiti u svrhu zadovoljenja ciljeva rada. Također, analizirat će se i provedene aktivnosti i projekti za vremensko razdoblje od pet godina (od 2017. do 2021. godine), izvori financiranja te utvrditi način i obveza podnošenja Financijskog izvješća kao i Godišnjeg izvješća o radu.

#### **3.1. O Udruzi specijalne jedinice policije “RODA”**

USJP “RODA” udruga je proistekla iz Domovinskog rata osnovana kao pravni sljednik Specijalne jedinice policije PU varaždinske “RODA” (skraćeno SJP PU varaždinske “RODA”), specijalne jedinice policije koja je osnovana 18. ožujka 1991. godine u svrhu obrane hrvatskog teritorija u Domovinskom ratu (Tuđman i sur., 2008, str. 421). SJP PU varaždinske “RODA” brojala je ukupno 501 djelatnika, od koji je 253 djelatnika pripadala aktivnom sastavu, dok je ukupno 248 djelatnika pripadalo pričuvnom sastavu jedinice (Kosor i sur., 2011, str 192-199). U Domovinskom ratu ukupno je poginulo 11 djelatnika specijalne jedinice policije (Šulj, 2018). Ratni put specijalne jedinice, koji je opisan u već nekoliko knjiga (Specijalna policija u Domovinskom ratu 1990. - 1996., (2017)) i brošuri (Specijalna jedinica policije PU varaždinske “RODA” u Domovinskom ratu 1990. - 1996. godine (2018)) bio je izrazito težak kako za psihičko tako i za fizičko zdravlje pojedinaca. Nekolicina djelatnika specijalne jedinice već je po završetku rata bila spremna za mirovinu, dok se ostatak ratnih pripadnika posvetio mirnodopskim aktivnostima (Šulj, 2018). S ciljem ublažavanja posljedica od rata, pomaganja i olakšavanja nastavka života nakon teških ratnih dana te čuvanja uspomena na Domovinski rat, skupina ratnih pripadnika “RODA” 2000. godine se odlučila na osnivanje Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ (Udruga specijalne jedinice policije „RODA“ [USJP „RODA“], bez dat.). Udruga je registrirana u Uredu državne uprave u Varaždinskoj županiji kao neprofitna pravna osoba. Udruga je do sada promijenila nekoliko sjedišta, a kao trenutno sjedište određena je Varaždinska 56a u mjestu Poljana Biškupečka u Varaždinu (USJP „RODA“, bez dat.).

Udruga sukladno vlastitim ciljevima djeluje na području zaštite prava hrvatskih branitelja policajaca – specijalaca, a djeluje na području društvene djelatnosti 1.1. Branitelji – veterani Domovinskog rata sljedećih potpodručja (Ministarstvo pravosuđa i uprave, bez dat.):

- 1.1.1. Promicanje vrijednosti Domovinskog rata,
- 1.1.2. Zaštita interesa hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata te članova njihovih obitelji,
- 1.1.3. Zaštita interesa hrvatskih ratnih vojnih invalida iz Domovinskog rata te
- 1.1.4. Ostale djelatnosti branitelja-veterana Domovinskog rata.

Cilj postojanja Udruge očituje se u promicanju, razvoju i unapređenju općih kao i zajedničkih, socijalnih, pravnih, nacionalnih, strukovnih, informacijskih, sportskih, kulturnih i svih drugih interesa i zajedničkih uvjerenja bez namjere za stjecanje dobiti (Statut Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ [Statut USJP „RODA“], 1/00, 3/21 ). Sukladno Statutu USJP „RODA“ Registar udruga 1/00, (3/21), Udruga ima definirane djelatnosti kojima ostvaruje ciljeve, a to su:

- okupljanje što većeg broja članova;
- štíćenje statusa kao i promicanje interesa i ciljeva svojih članova;
- čuvanje identiteta SJP PU varaždinske „RODA“ kroz obilježavanje obljetnica, zbivanja i događanja od važnosti za Domovinski rat;
- čuvanje uspomena na herojska djela u Domovinskom ratu i na sam Domovinski rat s naglaskom na iniciranje i aktivno sudjelovanje u njegovom znanstvenom, umjetničkom, vjerskom i spomeničkom iskazivanju;
- odavanje počasti i čuvanje dostojanstva poginulih;
- organizacija i sponzorstvo stručno-forumskih djelatnosti s ciljem širenja istine o Domovinskom ratu;
- čuvanje slobodne i samostalne Republike Hrvatske, poticanje na demokraciju, slobodu građanstva i pravičnost države s ciljem prevladavanja teškoća stradalih u Domovinskom ratu;
- pružanje pomoći u vidu socijalnih, zdravstvenih, psiholoških, pravnih i obiteljskih poteškoća članova Udruge i njihovih obitelji;
- organiziranje humanitarne pomoći socijalno ugroženim članovima i njihovim obiteljima te u tu svrhu prikupljanja novčanih i materijalnih sredstava u zemlji i inozemstvu kao i u svrhu provedbe projekata Udruge;
- suradnja s nadležnim državnim tijelima, institucijama i ustanovama poradi ciljeva i interesa Udruge;

- podupiranje rada državnih institucija kroz poticanje dosljednosti i provođenje odredaba zakonskih i podzakonskih akata, a što se posebno odnosi na definiranje statusa članova Udruge te otkrivanja bilo kakvih kaznenih djela i poroka pojedinaca ili skupina;
- organiziranje različitih djelatnosti (kulturnih, sportskih i ostalih) poradi socijalne reintegracije članova kao i tjelesnih sposobnosti članova;
- promicanje nacionalnih, povijesnih, kulturnih i svih ostalih vrednota;
- sudjelovanje u dodjeli činova i odličja (sudionicima Domovinskog rata), nagrada i priznanja (zaposlenici, čelnici, Tijela Udruge);
- izdavanje knjiga i časopisa, iz područja djelatnosti te
- jačanje suradnje sa srodnim organizacijama u Hrvatskoj i inozemstvu.

USJP "RODA" ima definiranu vlastitu misiju, a koja je očituje u revitaliziranju deklaracije Domovinskog rata, šticeњу vrijednosti i digniteta Domovinskog rata, suradnji s nadležnima na državnoj razini s ciljem zaštite zakona i pod zakona o pravima branitelja, vođenju računa o zaštiti nacionalnih interesa domovine te reintegraciji svojih članova kroz njihovo uključivanje u različita državna tijela i društvene institucije. S druge strane, vizija Udruge odnosi se na realizaciju projekata i aktivnosti kojima će se poduprijeti strateške odrednice te se posljedično razviti sektorska i međusektorska suradnja te suradnja s ostalim organizacijama civilnog društva koje imaju slične programske i strateške ciljeve (Strateški plan za razdoblje 2021. - 2024., 2021).

### **3.2. Statut Udruge specijalne jedinice policije "RODA"**

Unutar potpoglavlja vezanog na Statut Udruge specijalne jedinice policije "RODA", provest će se analiza s obzirom na sveobuhvatnost i upotpunjenost Statuta, kao temeljnog pravnog akta kojim se regulira i definira djelovanje Udruge, kao i prava i obveze dionika Udruge.

Temeljem Članka 13. Zakona o udrugama NN 74/2014 (NN 98/2019), Udruga ima obvezu donošenja vlastitog statuta. Tako je na održanoj sjednici 18. prosinca 2000. godine donijet Statut Udruge specijalne jedinice policije "RODA". Udruga je do 2022. godine isti mijenjala i nadopunjavala ukupno dva puta. Prva izmjena bila je 2015. godine, dok je posljednja izmjena i dopuna provedena 2022. godine. Spomenutim Statutom Udruga ima definirano ukupno 41. članak unutar 10 točaka, a koje su redom navedene:

- I. Opće odredbe,
- II. Ciljevi i djelatnost udruge,
- III. Članstvo u udruzi,

- IV. Tijela Udruge,
- V. Imovina i način stjecanja imovine,
- VI. Odgovornost za obveze i štetu,
- VII. Nadzor,
- VIII. Rješavanje sporova i sukoba interesa unutar udruge,
- IX. Prestanak postojanja udruge,
- X. Prijelazne i završne odredbe.

U Tablici 1. prikazana su obrazloženja svih točaka Statuta USJP "RODA", a kojima je, uz zakonodavne okvire, regulirano i definirano poslovanje Udruge. Analizom je utvrđeno kako Statut Udruge obuhvaća sva relevantna područja koja se tiču djelovanja Udruge te prava i obveza svih dionika organizacije. Eventualna specifičnost točaka Statuta proizlazi iz činjenice da Udruga izričito djeluje na području društvenog djelovanja I. Branitelji i stradalnici. Tako zaključno rečeno, OCD koje imaju zakonsku obvezu izdavanja Statuta, iste prilagođavaju sukladno područjima društvenog djelovanja za koje su opredijelile svoju djelatnost te shodno navedenome, definiraju i uređuju točke Statuta.

Tablica 1: Obrazloženje točaka Statuta USJP "RODA"

Točke statuta	Obrazloženje
<b>I. Opće odredbe</b>	Unutar prve točke Statuta javlja se ukupno 4. članka (Čl. 1., 2., 3., 4.), a kojima su definirana područja koja regulira Statut, osnovne informacije vezane naziv, zastupanje, registraciju te opis pečata.
<b>II. Ciljevi i djelatnost udruge</b>	Druga točka Statuta obuhvaća Čl. 5., 6., i 7. unutar kojih su definirani ciljevi, djelatnost i rad Udruge.
<b>III. Članstvo u udruzi</b>	Točka III. Statuta Udruge definira uvjete za postanak člana Udruge, s obzirom da ista djeluje na specifičnom području društvenog djelovanja - Branitelji i stradalnici. Navedena Točka III. obuhvaća Čl. .8., 9., 10., 11., 12., 13., 14. i 15., kojima su definirani: uvjeti i način postanka članom, vrste članova (temeljni, aktivni i počasni), prava i obveze članova te prestanak članstva.
<b>IV. Tijela Udruge</b>	Unutar točke IV. Statuta Udruge i ukupno 18. članaka definirane su prava, obveze i zadaće Tijela Udruge: Sabora, Predsjedništva, Nadzornog odbora, Suda časti, Predsjednika i Likvidatora.
<b>V. Imovina i način stjecanja imovine</b>	Unutar navedene točke V. Statuta Udruge definirano je što sve čini imovinu Udruge, način raspolaganja imovinom i obveze o vođenju poslovnih knjiga i financijskog izvještavanja.
<b>VI. Odgovornost za obveze i štetu</b>	Točka VI. Statuta definira tko odgovara za obveze Udruge i mogućnosti stečaja.
<b>VII. Nadzor</b>	Navedenom točkom VII. definiran je nadzor rada Udruge.
<b>VIII. Rješavanje sporova i</b>	Unutar točke VIII. Statuta Udruge definirano je postojanje sporova i

Točke statuta	Obrazloženje
sukoba interesa unutar udruge	sukoba, kao i Tijelo udruge koje je zaduženo za njihovo rješavanje.
IX. Prestanak postojanja udruge	Točka IX. veže se na Članak 39. koji ističe uvjete prestanka postojanja Udruge te definira pripadanje imovine po prestanku rada Udruge.
X. Prijelazne i završne odredbe	Posljednja točka Statuta vezana je na prijelazne i završne odredbe, a koje se tiču izmjena i dopuna Statuta kao i obveze tumačenja odredaba i akata od strane definiranih Tijela Udruge.

(Prema: Statut USJP "RODA", Registar udruga 1/00,(3/21))

### 3.3. Tijela Udruge specijalne jedinice policije "RODA"

U ovom potpoglavlju provesti će se analiza Tijela Udruge i pripadajućih im zadaća sukladno propisanim obvezama, a koje su definirane Statutom USJP "RODA". Tijela Udruge, sukladno Statutu Udruge specijalne jedinice policije "RODA", Registar udruga 1/00, (3/21), čine:

- Sabor,
- Predsjedništvo,
- Nadzorni odbor,
- Sud časti,
- Predsjednik i
- Likvidator.

Sabor je Tijelo Udruge koje se nalazi na najvišoj hijerarhijskoj razini u Udruzi, a mogu ga činiti samo aktivni članovi Udruge (članovi koji se kontinuirano zalažu za rad i djelovanje Udruge). S obzirom na način mogućnosti održavanja Sabora, može se javljati kao redoviti, izborni i izvanredni Sabor. Obveza Udruge je da isti mora održati barem jednom godišnje, dok se sjednica Sabora održava svake četiri godine. Sabor nalaže i ostale uvjete koji se moraju zadovoljavati, a očituju se u obveznom sazivanju Sabora, predlaganju dnevnog reda, određivanju predsjedavajućeg (Predsjednika ili Radnog predsjedništva) te obvezi o vođenju zapisnika od strane zapisničara i dva ovjervitelja. Osim navedenoga, obavezna je i nazočnost natpolovične većine za pravovaljano odlučivanje. Predsjedništvo Udruge tijelo je Udruge koje se sastoji od ukupno devet članova (predsjednik, dvoje dopredsjednika, tajnik te petero članova) u mandatu od 4 godine, a za čiji je odabir kao i razrješenje odgovoran Sabor. Kao i kod Sabora, za

valjanost odluka Predsjedništva potrebna je natpolovična većina, a eventualna razlika proizlazi iz obveze Predsjedništva da Sjednice predsjedništva održava barem jednom mjesečno. Predsjednik Udruge dužan je Saboru podnositi izvješće jednom godišnje. Nadzorni odbor sačinjen je od ukupno jednog predsjednika te dvoje članova koje također bira Sabor za mandat u trajanju od 4 godine. Temeljem obveze o održavanju sjednica, Nadzorni odbor dužan je iste održavati minimalno jednom u tri mjeseca te je za pravovaljane odluke potrebna natpolovična većina. Nadzorni odbor dužan je i podnositi godišnje izvješće, a koje se obvezuje predstaviti Predsjedništvu te Saboru. Sud časti Udruge sastoji se od jednog predsjednika te dvoje članova koje također bira Sabor na mandat od 4 godine, a ima obvezu sazivanja Sjednica minimalno jednom u tri mjeseca te je za pravovaljanost odluka potrebna natpolovična većina. Specifičnost karakteristika Likvidatora proizlaze iz obveze da položaj Likvidatora obnaša osoba koja nije član Udruge, a bira ga/razrješava Sabor. Tijela Udruge bira Sabor, a mandat odabranih članova Tijela Udruge odnosi se na vremenski period od 4 godine. Svako Tijelo Udruge snosi određena prava, obveze i zadaće koje su regulirane Statutom USJP „RODA“.

U Tablici 2. prikazane su zadaće koje su Tijela Udruge dužna obavljati tijekom trajanja mandata kako bi Udruga kao organizacija djelovala sukladno pravnim okvirima i propisanom Statutu. Osim definiranih točaka iz Statuta USJP „RODA“, zadaće Tijela Udruge ovise o propisanoj regulativi Republike Hrvatske (Zakon o udrugama i ostali), Pravilniku o radu Suda časti te drugim internim dokumentima Udruge. Zaključno rečeno, uz poštivanje propisanog statuta, tijela udruga dužna su djelovati u skladu s regulativom Republike Hrvatske kojoj podliježu, a koja detaljnije definira njihova prava i obveze. Temelj statuta kojeg kreiraju organizacije civilnog društva leži u propisanim zakonima, pravilnicima i aktima, dok s druge strane zadržavaju pravo i mogućnost uređivati određena područja (točke i članke statuta) sukladno vlastitim interesima pri čemu su dužne održati pravičnost istih.

Tablica 2: Opis zadaća Tijela Udruge

Tijelo Udruge	Zadaće
<b>Sabor</b>	- politika rada, izmjene i dopune Statuta, - odabir/razrješavanje članova Tijela Udruge, - aktivnosti koje proizlaze iz povezivanja udruga, - provođenja i usvajanje izvješća i planova, - definiranje i mijenjanje ciljeva i djelatnosti, - prestanak rada, - statusne promjene i sva ostala relevantna područja od važnosti za djelovanje Udruge.
<b>Predsjedništvo</b>	- primanje novih članova, - promjena sjedišta, - predlaganje kandidata i kandidacijskih lista, - isključenje iz članstva i ostale obveze.
<b>Predsjednik</b>	- zastupa Udrugu, - saziva Sjednice, - vodi brigu o Zapisniku sa Sabora te općenito poslovima Udruge, - snosi odgovornost zakonitosti rada Udruge, - sklapa Ugovore i provodi pravne radnje te obavlja sve ostale zadaće koje proizlaze iz pozicije Predsjednika.
<b>Nadzorni odbor</b>	- nadziranje poslovanja s financijskog aspekta, - izvršenje zakonskih i ugovornih obveza, - nadzor donošenja odluka.
<b>Sud časti</b>	- stegovni postupci, - odluke o prizivima članova natpolovičnom većinom.
<b>Likvidator</b>	- utvrđivanje stanja s financijskog i knjigovodstvenog aspekta te stanja imovine, - snosi aktivnosti i obveze koje proizlaze iz dugovanja i potraživanja.

(Prema: Statut USJP „RODA”, Registar udruga 1/00,(3/21))

### 3.4. Ljudski potencijali Udruge specijalne jedinice policije „RODA“

USJP „RODA“ u svom djelovanju od 2017. godine bilježi prijavu zaposlenih (RODA, 2022c). Iako broji preko 20 godina aktivnog djelovanja, kao neprofitna organizacija nije oduvijek imala mogućnost zaposlenja djelatnika. Problem je to s kojim se susreću mnoge organizacije civilnog društva. Iako je, kao što je već i spomenuto u prethodnim poglavljima, Statutom Udruge određen raspored zadaća i obveza Tijela Udruge za nesmetano i zakonsko obavljanje djelatnosti, u praksi se nailazi na svakodnevne prepreke. Upravo su svakodnevne prepreke i poteškoće u obavljanju djelatnosti temeljni razlozi potrebe za zaposlenima u Udruzi. Problemi s kojima se susreću Tijela Udruge očituju se u sljedećim činjenicama:

- Tijela Udruge čine osobe koji su uglavnom umirovljenici srednje životne dobi,
- članovi Tijela Udruge jesu umirovljeni policijski službenici i branitelji čija znanja i vještine se baziraju na njihovom individualno stečenom radnom iskustvu (uglavnom struka policijskih službenika te posjedovanje samo srednje stručne spreme),
- shodno navedenome, manjak znanja na području financija, prava, informatike i ostalih područja relevantnih za obavljanje svakodnevnih zadaća,
- stalne promjene zakona te eksponencijalni napredak i uključenost tehnologije,
- slabo poznavanje Zakona o računovodstvu i ostalih.

Dakle, vođenje Udruge podrazumijeva, kao što je već navedeno, poznavanje šireg spektra zakona, pravilnika i akata, kao i znanja s različitih područja poput prava, informatike, financija i računovodstva, marketinga, odnosa s javnošću i slično. Zbog manjka kompetencija iz svih navedenih područja Udruga je primorana, pogotovo s povećanjem obujma posla, imati i kompetentne osobe s primjerenim znanjima i vještinama koje će obavljati svakodnevne zadaće te pomagati Tijelima Udruge. S druge strane, Udruga kao neprofitna pravna osoba nije u mogućnosti zaposlenjem zadovoljiti sva željena područja djelatnosti koja su neizbježna u svakodnevnom poslovanju. U tom smislu, kroz proces izdvajanja posla (eng. *Outsourcing*) koristi usluge računovodstva, informatike, pravnog savjetovanja i ostale usluge koje se javljaju shodno potrebama u tekućem poslovanju. Iako se na takav način jednim djelom rješava problematika ljudskih potencijala, problem je još uvijek prisutan u određenoj mjeri. Udruga sukladno svojim potrebama, odnosno potrebama vezanim za provedbu projekata i obavljanja svakodnevnih radnih zadataka, u najvećoj mjeri zapošljava djelatnike na radna mjesta: administrativni/a referent/ica i voditelj/ica projekta. Eventualne iznimke javljaju se temeljem obveze da se zaposli radnik određene struke (npr. psiholog/ica, socijalni/a radnik/ca). S obzirom na većinski zastupljena radna mjesta administrativni/a referent/ica i voditelj/ica projekta, od istih se zbog nemogućnosti zaposlenja djelatnika specificiranih za uže područje djelovanja, traži širi spektar znanja i sposobnosti iz različitih područja djelatnosti. Navedeni problem produkt je nepovoljnog položaja organizacija civilnog društva zbog manjka financijskih sredstava za zaposlenje željenog broja kompetentnih ljudi. U tom slučaju, neminovno je znanje i iskustvo Tijela i članova Udruge s obzirom na područje društvenog djelovanja za koje je organizacija opredijeljena, no svakodnevno poslovanje u uspješnim organizacijama zahtjeva puno širi spektar znanja, sposobnosti i vještina pojedinaca van samog područja društvenog djelovanja organizacije.

USJP „RODA“ danas broji ukupno 7 zaposlenih djelatnica, od kojih su sve djelatnice zaposlene temeljem odobrenih financijskih sredstava namijenjenih za provedbu projekata



i odobrenih institucionalnih podrški. Navedeno predstavlja dokaz tome kako Udruga nema mogućnost zaposliti djelatnika kojeg će financirati iz vlastitih sredstava. Udruga je od osnutka (2000. godine) do danas ukupno imala 11 zaposlenih, a počela je zapošljavati tek po odobrenju institucionalne podrške Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva 2017. godine (RODA, 2022c). Trenutno je u Udruzi zaposleno 6 djelatnica temeljem ukupno 2 projekta u provedbi te 1 zaposlena djelatnica temeljem institucionalne podrške.

Temeljem projekta „Zajedno sa Rodama“, odobrenog od strane Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, zaposlena jedna djelatnica na radnom mjestu voditeljice projekta. Iako zaposlena na radnom mjestu voditeljice projekta, osim vođenja projekta djelatnica vodi brigu o administraciji Udruge, prati objavljene natječaje relevantne za područje djelovanja udruge, kreira prijave na iste, priprema različita izvješća za projekte i programe u realizaciji, organizira i sudjeluje u aktivnostima Udruge, vodi ulaznu/izlaznu poštu te financije, koje ne podrazumijevaju klasične poslove računovodstva već vođenja dnevnika poslovnih aktivnosti. Djelatnica je zaposlena do kraja provedbe projekta, odnosno do lipnja 2023. godine (RODA, 2022a).

Temeljem europskog projekta „ZAJedno!“ sufinanciranog iz Europskog socijalnog fonda, Udruga ima ukupno 5 zaposlenih djelatnica: voditeljicu projekta, koordinatoricu na projektu, dvije terenske radnice te psihologu. Opis radnih zadataka navedenih djelatnica je specifičan s obzirom na to da je riječ o europskom projektu. Tako su radni zadaci navedenih djelatnica usko vezani samo za obavljanje radnih zadataka koje se tiču projektnih aktivnosti. U tom smislu, voditeljica projekta zadužena je za stalan nadzor planiranih aktivnosti, provođenje posredne i neposredne komunikacije i suradnje s partnerima i posredničkim tijelima te kreiranjem izvješća. Koordinatorica aktivnosti ustvari predstavlja „desnu ruku“ voditeljici projekta. U tom smislu obavlja suradničke poslove s izvoditeljima aktivnosti te prati mjerljive ishode, dok s druge strane terenske radnice rade na privlačenju korisnika (koji će biti aktivni dionici u projektu) kroz međusektorsku suradnju, umrežavanje (eng. *Networking*) te kroz razne kulturne i sportske događaje. Psihologica je zadužena za dijagnostiku i identificiranje problema korisnika, izradu individualnih planova aktivnosti te ciljanih savjetodavno-terapijskih programa. Sve navedene djelatnice zaposlene su na puno radno vrijeme do kraja trajanja predmetnog projekta – „ZAJedno!“, od 2021. do 2023. godine (RODA, 2021a).

Temeljem institucionalne podrške Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva i Ministarstva hrvatskih branitelja, Udruga ima zaposlenu još jednu djelatnicu na radnom mjestu administrativne referentice. Osim poslova administracije, obavlja i poslove koje nalaže samo nadležno tijelo, što podrazumijeva vođenje i evidenciju projekata i aktivnosti u provedbi, brigu o poslovima s javnošću putem društvenih mreža i web stranice,

provođenje manjih projekata Udruge te sve ostale popratne radne zadatke na dnevnoj bazi. Navedena djelatnica zaposlena je na puno radno vrijeme do kraja trajanja institucionalne podrške, točnije do 2024. godine.

Analizom radnih mjesta utvrđeno je kako specifičnost radnih mjesta ovisi o samoj projektnoj aktivnosti koja se provodi. Tako se pojedini zadaci između zaposlenih razlikuju ovisno o prirodi projekta u provedbi, a isto određuje i broj zaposlenih na određenom projektu. Utvrđeno je kako su sve zaposlene djelatnice zaposlene temeljem određenih projekata ili institucionalne podrške, što je dokaz tome kako Udruga nije u mogućnosti financirati zaposlenu osobu temeljem vlastitog izvora financiranja. S obzirom na velik broj projekata u realizaciji Udruga je posljednjih nekoliko godina dobrostojeća s obzirom na zaposlene. No, važno je napomenuti kako se od osnivanja sve do 2017. godine ipak nalazila u problemima vezanima za zaposlene. Poslove administracije bilo je primorano obavljati rukovodstvo Udruge, što je dokaz nepovoljne situacije s obzirom na već spomenute probleme znanja i vještina Tijela Udruge. Iako se navedena problematika riješila, navedeno je otvorilo vrata novim potencijalnim problemima. Naime, broj zaposlenih kontinuirano raste, a upravljanje ljudskim potencijalima je svedeno na najnižu razinu. S obzirom na to da se područje upravljanja ljudskih potencijala sve više razvija posljednjih godina, Udruga nema razvijen kadar koji bi njime upravljao.

Generalni problem neprofitnih organizacija leži u tome što takve organizacije nisu dužne imati zaposlene da bi se njima upravljalo, već je za osnivanje i vođenje udruge potrebno samo formirati tijela udruge, što kao takvo, može funkcionirati do određene razine razvoja udruge. Što udruga više ekspandira, razvija se i raste, potrebno je sve više vremena izdvajati za vođenje i djelovanje udruge te je za isto potreban sve stručniji kadar. Uzevši u obzir da tijela udruge, kao i članove, najčešće čine osobe koje se bave tim aktivnostima iz vlastitih interese, hobija, zanimacije i slično, takve osobe najčešće ne predstavljaju stručni kadar, a s druge strane rijetkost je, da su takve osobe voljne učiti te uz svoje ostale obveze posvećivati većinu vlastitog vremena za djelovanje i vodstvo udruge. Navedeno stvara potrebu za zaposlenima, što posljedično dovodi do daljnje potrebe za stručnim kadrom za računovodstvo, ljudske potencijale, javnu nabavu, odnose s javnošću i slično. S obzirom na to da je u praksi nemoguće zaposliti sve stručne kadrove koji su potrebni za nesmetano odvijanje poslovanja, javlja se potreba za kontinuiranim obrazovanjem, educiranjem, učenjem na greškama te ono najvažnije, potreba da zaposleni na određenom radnom mjestu trebaju imati disperzirana znanja iz različitih područja, a ne nužno samo za određeno radno mjesto. Uz navedeno, takve osobe mogu biti zaposlene tek nekoliko godina (za vrijeme trajanja projekata u realizaciji) te će udruga

po završetku projekta potencijalno izgubiti zaposlenika koji već ima stečena znanja i intelektualni kapital kao jedno od najvećih organizacijskih resursa današnjice.

### **3.5. Projekti, aktivnosti i izvori financiranja Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ od 2017. do 2021. godine**

Kao što je već spomenuto, USJP „RODA“ Udruga je proizašla iz Domovinskog rata. Iz navedenog proizlazi i specifičnost djelovanja Udruge te samim time i aktivnosti, a u većoj mjeri i specifičnost projekata u realizaciji. Pod aktivnostima Udruge podrazumijevaju se sve aktivnosti koje Udruga, odnosno njeni aktivni članovi i rukovodstvo provode, organiziraju ili na kojima sudjeluju u ime Udruge. Aktivnosti Udruge se tako konkretno odnose na obilježavanja obljetnica pogibije ratnih pripadnika SJP PU varaždinske „RODA“ u Domovinskom ratu, obilježavanje državnih praznika i obljetnica akcija i događanja od važnosti za Domovinski rat diljem Republike Hrvatske, gradnju spomen obilježja od važnosti za Domovinski rat i poginule dionike Domovinskog rata, organizaciju i sudjelovanje na raznim sportskim i kulturnim događanjima i manifestacijama, organizaciju i sudjelovanje na radionicama, edukacijama i konferencijama od važnosti za područje djelovanja Udruge kao i sve ostale popratne aktivnosti (USJP „RODA“, bez dat).

Analiza aktivnosti Udruge provedena je za vremenski period od 5 godina, odnosno za vremenski period od 2017. do 2021. godine. USJP „RODA“ od svog osnutka uglavnom provodi slične aktivnosti. S obzirom da je Udruga tek 2017. godine aktivnije krenula s provedbom većih i zahtjevnijih projekata te korištenjem institucionalnih podrški nadležnih tijela i spektar realiziranih aktivnosti se proširio. Stoga će se analiza provedenih aktivnosti provesti za razdoblje tek od 2017. godine. Same aktivnosti se u navedenom periodu mogu grubo podijeliti na nekoliko skupina, a to su (USJP „RODA“, bez dat.):

- obilježavanje obljetnica pogibije djelatnika SJP PU varaždinske „RODA“,
- obilježavanje državnih praznika i obljetnica akcija iz Domovinskog rata,
- aktivnosti vezane na projekte u provedbi,
- sudjelovanje i organiziranje kulturnih i sportskih događanja i manifestacija te
- sudjelovanje i organizacija različitih edukativnih radionica i konferencija.

Iz navedenog vidljivo je kako su aktivnosti orijentirane uglavnom na područje društvenog djelovanja Udruge, što je situacija i kod većine udruga. Aktivnosti su dakle, kompatibilne s onim što udruge kao takve zastupaju i promoviraju. U slučaju USJP

„RODA“, aktivnosti vezane za obilježavanje obljetnica pogibije djelatnika SJP PU varaždinske „RODA“, konkretno se odnose na odavanje počasti poginulim djelatnicima u Domovinskom ratu, s obzirom da je u istom životu izgubilo ukupno 11 pripadnika SJP PU varaždinske „RODA“. Obilježavanje državnih praznika u obljetnica akcija iz Domovinskog rata odnosi se na ključne državne praznike poput Praznika rada, Dana državnosti, Dana domovinske zahvalnosti, Dana branitelja, Dana svih svetih te Dana sjećanja na žrtve Domovinskog rata i Dana sjećanja na žrtvu Vukovara i Škabrnje, dok se obilježavanje akcija iz Domovinskog rata odnosi na obilježavanje ključnih akcija poput vojno-redarstvene operacije (skraćeno VRO) „Oluja“, VRO „Bljesak“, Akcija „Vihor“, VRO „Medački džep“ i ostale. Osim navedenoga, Udruga sudjeluje, ali i organizira razne kulturne i sportske događaje i manifestacije. Navedeno najčešće podrazumijeva sudjelovanje na različitim memorijalnim sportskim turnirima branitelja, planinarenjima branitelja te ostalim fizičkim aktivnostima u prirodnom okruženju. Kada je riječ o edukativnim radionicama i konferencijama, temeljem promatranog vremenskog perioda od 5 godina, Udruga odnosno njezini članovi, rukovodstvo i zaposleni uglavnom sudjeluju na sljedećim vrstama radionica: psihološke radionice, informatičke radionice, radionice vezane na pravo i financije te ostale radionice koje na svojstven način stvaraju tiču rada Udruge ili njezinih članova. Navedene radionice tijekom godina organizirane su najčešće od strane partnerskih organizacija, nadležnih tijela ili same Udruge. S obzirom na sudjelovanje na konferencijama, Udruga uglavnom sudjeluje na različitim javnim konferencijama koje se tiču područja društvenog djelovanja Udruge (volontiranje, zdravstvena skrb i slično) te početnim i završnim konferencijama vlastitih projekata ili projekata partnerskih i srodnih organizacija (USJP „RODA“, bez dat.).

Provedbom analize aktivnosti USJP „RODA“ u vremenskom periodu od 5 godina, utvrđeno je kako su provedene aktivnosti organizirane od strane same Udruge ili od strane vanjskih dionika. Kada je riječ o organizaciji aktivnosti od strane Udruge, aktivnosti u najvećoj mjeri proizlaze iz projekata u realizaciji Udruge. Shodno navedenom, može se utvrditi pozitivna korelacija između broja projekata Udruge s brojem aktivnosti Udruge u promatranom razdoblju. S druge strane, aktivnosti na koje se Udruga odaziva, najčešće su organizirane od strane srodnih udruga, odnosno udruga proisteklih iz Domovinskog rata, jedinica lokalne i regionalne uprave i samouprave (općine, gradovi, županije), državnih institucija (npr. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Ured za udruge Republike Hrvatske), ministarstva (npr. Ministarstvo hrvatskih branitelja, Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike) i ostalih. U minimalnoj ili gotovo nikakvoj mjeri Udruga ne sudjeluje na aktivnostima organiziranim od strane privatnog/profitnog sektora (USJP „RODA“, bez dat.).

Tablica 3: Provedeni projekti (kraći od godine dana) USJP "RODA" u vremenskom periodu od 2017. do 2021. godine

<b>PROJEKTI KRAĆI OD GODINE DANA</b>			
<b>Godina</b>	<b>Naziv projekta</b>	<b>Izvor financiranja</b>	<b>Opis projekta</b>
<b>2017.</b>	<b>Specijalna jedinica policije PU varaždinske „RODA“ u Domovinskom ratu!</b>	Varaždinska županija	- odlazak na godišnjice akcija iz Domovinskog rata - briga i skrb (održavanje) spomen obilježja za poginule - sportska druženja posvećena poginulima - obilježavanje godišnjice osnutka - izložba ratnih fotografija
	<b>PRVI U RATU, PRVI U MIRU!</b>	Ministarstvo hrvatskih branitelja	- posjet Velebitu - proslava Dana pobjede i Dana domovinske zahvalnosti, te sportska druženja pripadnika specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA“
<b>2018.</b>	<b>Udruga specijalne jedinice policije "RODA" Varaždin nakon Domovinskog rata</b>	Ministarstvo hrvatskih branitelja	- posjet Velebitu - proslava Dana pobjede i Dana domovinske zahvalnosti, te sportska druženja pripadnika specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA“
	<b>Uloga specijalne policije MUP-a RH, a posebno PU varaždinske „RODA“ za vrijeme i nakon Domovinskog rata</b>	Grad Varaždin	- edukativni program upoznavanja djece 8.-ih razreda s ratnim putem SJP PU varaždinske „RODA“
	<b>Sportski susret povodom Akcije "Bljesak" i Međunarodnog praznika rada 1. svibnja na Grebengradu</b>	Varaždinska županija	- organiziranje sportskih igara za branitelje i njihove obitelji
<b>2019.</b>	<b>USJP „RODA“ u mirnoj prirodi</b>	Ministarstvo hrvatskih branitelja	- posjet Papuku povodom obilježavanja državnog praznika te proslava akcija iz Domovinskog rata
	<b>Uloga specijalne policije MUP-a RH, a posebno PU varaždinske „RODA“ za vrijeme i nakon Domovinskog rata</b>	Grad Varaždin	- edukativni program upoznavanja djece 8.-ih razreda s ratnim putem SJP PU varaždinske „RODA“
	<b>Povijest za budućnost</b>	Varaždinska županija	- edukativni program upoznavanja djece 8.-ih razreda s ratnim putem SJP PU varaždinske „RODA“
<b>2020.</b>	<b>COvidRONA-19</b>	Ministarstvo hrvatskih branitelja	- podjela paketa pomoći braniteljima slabijeg socio-ekonomskog statusa; anketno istraživanje provedeno na braniteljskoj populaciji
	<b>Uloga specijalne policije MUP-a RH, a posebno PU</b>	Grad Varaždin	- edukativni program upoznavanja djece 8.-ih razreda s ratnim putem SJP PU varaždinske „RODA“

<b>PROJEKTI KRAĆI OD GODINE DANA</b>			
<b>Godina</b>	<b>Naziv projekta</b>	<b>Izvor financiranja</b>	<b>Opis projekta</b>
	<b>varaždinske „RODA“ za vrijeme i nakon</b>		
	<b>Informatičko opismenjavanje za rukovodstvo Udruge</b>	Hrvatska elektroprivreda d.d.	- informatičko opismenjavanje rukovodstva Udruge
	<b>„S koljena na koljeno – da se nikad ne zaboravi“</b>	Varaždinska županija	- izvanučioničko širenje znanja djeci; obilježavanje obljetnica značajnih za Domovinski rat, posjećivanje bojišnica, obilježavanje obljetnica pogibije ratnih kolega
<b>2021.</b>	<b>„RODE“ – hrabre, motivirane i moderne</b>	Ministarstvo hrvatskih branitelja	- podjela paketa pomoći braniteljima slabijeg socio-ekonomskog statusa; informatičko opismenjavanje rukovodstva Udruge; planinarski izlet na Dinaru
	<b>Uloga specijalne policije MUP-a RH, a posebno PU varaždinske „RODA“ za vrijeme i nakon Domovinskog rata</b>	Grad Varaždin	- edukativni program upoznavanja djece 8.-ih razreda s ratnim putem SJP PU varaždinske „RODA“
	<b>Napredno informatičko opismenjavanje za rukovodstvo Udruge</b>	Hrvatska elektroprivreda d.d.	- informatičko opismenjavanje rukovodstva Udruge
	<b>Junacima Domovinskog rata</b>	Varaždinska županija	- obilježavanje obljetnica značajnih za Domovinski rat, posjećivanje bojišnica, obilježavanje obljetnica pogibije ratnih kolega

(Izvor: Izrada autorice prema USJP „RODA“, bez dat.)

U Tablici 3. prikazane su projektne aktivnosti Udruge u vremenskom periodu od 2017. do 2021. godine. Projektne aktivnosti odnose se na projekte kraće od godine dana, prosječnog trajanja 6-12 mjeseci. Analizom podataka utvrđeno je kako Udruga tijekom godina provodi projektne aktivnosti koja su usko povezana s područjem društvenog djelovanja Udruge, a izvore financiranja fokusira na nekoliko tijela koja sufinanciraju/financiraju aktivnosti, a to su u pretežitoj mjeri: Grad Varaždin, Varaždinska županija, Ministarstvo hrvatskih branitelja, dok se u manjoj mjeri financirala iz proračuna Grada Čakovca te profitnog sektora, odnosno donacijama Hrvatske elektroprivrede d.d. Iz navedenoga može se zaključiti kako izvor financiranja neprofitnog sektora uvelike ovisi o sjedištu same neprofitne organizacije. Razlog toga leži u činjenici da je gotovo nemoguće dobiti sredstva iz proračuna jedinica lokalnih i regionalnih uprava i samouprava (županija, gradova, općina), ako je samo sjedište organizacije s nekog drugog područja, osim u situacijama kada se projektne aktivnosti odvijaju na području određenog grada, županija i/ili općina koje je raspisalo natječaj. Utvrđeno je i kako u takvim situacijama neprofitni

sektor najčešće dobije izrazito mali udio financijskih sredstava za provedbu projektnih aktivnosti. Kao izvori sredstava za provedbu projektnih i drugih aktivnosti javljaju se ministarstva koja nerijetko predstavljaju podršku neprofitnom sektoru. U tom smislu, ovisno o samom području djelovanja pojedine neprofitne organizacije te povezanosti iste s djelatnostima ministarstava, neprofitni sektor ima mogućnost financirati svoje aktivnosti i iz njihovih proračuna.

Iz Tablice 3. može se utvrditi kako je u slučaju USJP „RODA“, Ministarstvo hrvatskih branitelja jedan od primarnih izvora financiranja aktivnosti Udruge. Također, utvrđeno je kako sjedište pojedine organizacije neće utjecati na mogućnost financiranja iz proračuna ministarstava (državnog proračuna) te se na iste mogu javiti organizacije s područja cijele Republike Hrvatske. Kada je riječ o privatnom/profitnom sektoru, neprofitne organizacije se može bitno nalaze u nepovoljnom položaju. Privatni/profitni sektor najčešće financira neprofitne organizacije putem donacija i sponzorstva, gdje se mogu javiti ograničenja s obzirom na primarno područje na koje se želi utjecati (priroda, energija, sport i sl.). Kako bi se riješio navedeni problem, neprofitne organizacije mogu proširiti svoje horizonte te kroz integraciju aktivnosti vlastitog područja društvenog djelovanja i područja koja financira privatni/profitni sektor, kreirati nove i inovativne projektne aktivnosti koje će rezultirati pozitivnim utjecajima na nekoliko područja društvenog djelovanja.

S obzirom na svrhu, odnosno opis provedenih projekata utvrđena je sličnost projekata iz godine u godinu. Navedene projektne aktivnosti uglavnom se očituju u sljedećim aktivnostima (USJP „RODA“, bez dat.):

- obilježavanje državnih praznika i obljetnica akcija iz Domovinskog rata te obljetnice pogibije ratnih kolega,
- edukativni programi i sportske aktivnosti,
- pomoć braniteljima slabijeg socio-ekonomskog statusa.

Usporedbom ciljeva Udruge s analiziranim projektnim aktivnostima od 2017. do 2021. godine, utvrđeno je kako Udruga zadovoljava i zaista teži realizirati postavljene ciljeve iz Statuta Udruge. S obzirom da projektne aktivnosti tijekom 5 godina nisu promijenile svrhu, postavlja se pitanje učinkovitosti istih. S obzirom na to da su projektne aktivnosti u svrhu provedbe analize podijeljene na dugoročne i kratkoročne, prije utvrđivanja učinkovitosti Udruge u provođenju projektnih aktivnosti te zadovoljavanja ciljeva i rješavanja problema civilnog društva u lokalnoj zajednici, potrebno je analizirati i višegodišnje realizirane projekte. Provedene analize u nastavku rada služit će kao temelj za mjerenje društvenog učinka kroz utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka na odabranim projektima.

U Tablici 4. predstavljeni su višegodišnji projekti, uzevši u obzir i projekte koji su u realizaciji te projekte koji su već realizirani.

Tablica 4: Provedeni projekti (duži od godine dana) USJP "RODA" u vremenskom periodu od 2017. do 2021. godine

VIŠEGODIŠNJI PROJEKTI (2017. – 2021.)				
Naziv projekta	Izvor financiranja	Opis projekta	Razdoblje trajanja projekta	
			Od	Do
<b>Izgradnja Spomen obilježja poginulim i nestalim policijskim službenicima PU Varaždin u Domovinskom ratu</b>	Jedinice lokalne i regionalne uprave i samouprave Ministarstvo hrvatskih branitelja Ministarstvo unutarnjih poslova	- izgradnja spomen obilježja na području Policijske uprave varaždinske poginulim i nestalim policijskim službenicima PU Varaždin u Domovinskom ratu	2019.	2021.
<b>Zajedno sa Rodama</b>	Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike	- trogodišnji program pod nazivom „Razvoj i širenje mreže socijalnih usluga koje pružaju udruge“, čija se realizacija ostvaruje kroz organizaciju psiholoških i informatičkih radionica te radionica vezanih na pravne i financijske aspekte djelovanja neprofitnih organizacija	2020.	2023.
<b>Institucionalna podrška</b>	Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva Ministarstvo hrvatskih branitelja	- trogodišnji program institucionalne podrške djelovanju Udruge s ciljem ostvarenja 3 ključna pokazatelja uspješnosti: - održivost udruge kroz različite oblike financiranja, - ulaganje u ljudske potencijale te održavanje ili povećanje broja volontera, - osiguranje međusektorske suradnje kroz konkretan angažman za razvoj lokalne zajednice u kojoj udruga djeluje	2017.	2020.
			2021.	2024.
<b>ZAjedno!</b>	Europska unija – Europski socijalni fond	- poticanje mladih neaktivnih osoba u NEET statusu (eng. <i>Not in Employment, Education or Training</i> ); na uključenost u tržište rada kroz aktivnosti dosega i obrazovanja	2021.	2023.

(Izvor: Izrada autorice prema USJP „RODA“, bez dat.)



U odnosu na kratkoročne projekte, utvrđeno je kako su višegodišnji projekti raznolikiji, odnosno projektne su aktivnosti diversificirane na različita područja te se iz godine u godine ne ponavljaju slične aktivnosti, osim institucionalne podrške Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva koja predstavlja specifičan oblik institucionalne podrške, a javlja se u 2017. te ponovo u 2021. godini. Naime, važno je istaknuti kako je Udruga tek 2017. godine tek počela s provođenjem višegodišnjih projekata zbog čega se ne može utvrditi sklonost ponavljaju srodnih dugoročnih projektnih aktivnosti. S obzirom na dosadašnje iskustvo, može se utvrditi kako navedeno može, ali ne mora biti slučaj. Razlog tome je što su nadležna tijela koja raspisuju natječaje jednim dijelom odgovorni za to hoće li se u određenom vremenskom periodu raspisivati natječaji te kakva će im biti priroda. Dosadašnjom analizom utvrđeno je kako Udruga ipak ima tendenciju prijavljivati se na natječaje u kojima već imaju iskustva te ako im se pruži prilika da se ponovo prijave na slični natječaj to će i učiniti. Razlog tome leži u lakoći provedbe, uhodanosti, poznavanju korisnika (ciljane skupine), posjedovanju baze podataka, poznavanju pravila i procedura te stečenom iskustvu u provedbi sličnih projekata što im omogućava veću učinkovitost i uspješnost. S obzirom na izvore financiranja višegodišnjih projekata, javlja se nekoliko različitih izvora poput: jedinica lokalne i regionalne uprave i samouprave, Ministarstva hrvatskih branitelja, Ministarstva unutarnjih poslova, Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva te Europske unije – Europski socijalni fond. Prednost navedenih izvora proizlazi iz toga da samo sjedište Udruge ne ovisi o potencijalnoj mogućnosti prijave na natječaje, osim ako je isto striktno određeno uvjetima raspisanog natječaja. Neprofitne organizacije, dakle imaju mogućnost prijavljivati se na bilo koje raspisane natječaje za provedbu projekata ako na istome zadovoljavaju osnovne uvijete u raspisanim natječajima.

## **4. Utvrđivanje efektivnosti djelovanja OCD-a kroz mjerenje društvenog učinka na primjeru Udruge specijalne jedinice policije „RODA“**

U četvrtom poglavlju rada, nakon predstavljanja relevantnih teorijskih koncepata za tematiku rada i provedene analize poslovanja Udruge specijalne jedinice policije „RODA“ u svrhu provedbe studije slučaja, provesti će se konkretan postupak mjerenja društvenog učinka. S obzirom na različite pristupe mjerenju društvenog učinka pojedinih organizacija u ovom primjeru mjerenje će se provoditi kroz utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka.

Cilj provedbe mjerenja društvenog učinka kroz utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka leži u definiranju razine učinkovitosti USJP „RODA“ u rješavanju problema civilnog društva i lokalne zajednice, ali i ostvarenju vlastitih ciljeva kroz provedbu projektnih aktivnosti. Iz provedene analize temeljene na mjerenju društvenog učinka te analize samog poslovanje Udruge, kreirat će se smjernice za poboljšanje djelovanja Udruge. USJP „RODA“ u ovom radu predstavlja reprezentativni primjer organizacije civilnog društva u Republici Hrvatskog temeljem koje se želi utvrditi općenita učinkovitost i stanje OCD-a u Republici Hrvatskoj.

Kako bi se utvrdila učinkovitost, mjerenje društvenog učinka kroz utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka utvrdit će se za ukupno četiri projekta unutar koji se USJP „RODA“ javlja kao nositelj, a to su redom:

- projekt „ZAJedno!“,
- projekt „Zajedno sa Rodama“,
- projekt „RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“ i
- projekt „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““.

Navedeni projekti odabrani su temeljem nekoliko ključnih kriterija. Cilj je od mnoštva projekta odabrati upravo one projekte koji se financiraju iz različitih izvora, razlikuju po duljini trajanja (projekti kraći od godinu dana i duži od godine dana) te projekti unutar kojih se do određene razine razlikuje struktura korisnika odnosno ciljane skupina, kao i same projektne aktivnosti. Razlog tome je specifičnost djelovanja Udruge čija su primarna ciljane skupina braniteljska populacija i njihove obitelji te tendencija Udruge da u svom poslovanju teži provoditi iste ili slične projektne aktivnosti. Odabirom diversificiranih projekata želi se utvrditi učinkovitost na različitim područjima, aktivnostima i ciljanim skupinama do one mjere do koje je to ostvarivo, s obzirom na područje društvenog

djelovanja Udruge na kojoj se temelji studija slučaja. Kroz provedenu analizu, uz utvrđivanje razine učinkovitosti, utvrdit će se i tendencija Udruge za provedbu projekata van vlastitog područja društvenog djelovanja.

## **4.1. Projekt „ZAJedno!“**

Projekt „ZAJedno!“ projekt je čija je realizacija započela u srpnju 2021. godine, a čije vremensko razdoblje provedbe traje pune dvije godine, odnosno sve do srpnja 2023. godine. Sam naziv „ZAJedno!“ predstavlja naziv projekta na razini Udruge dok se projekt na državnoj razini provodi pod nazivom „Pronađi me! – provedba aktivnosti dosega i obrazovanja neaktivnih mladih osoba u NEET statusu“. Ukupna vrijednost projekta iznosi 50 milijuna kuna dok je Udruga iz odobrenog proračuna na raspolaganje dobila ukupno 1.866.002,54 kn (USJP „RODA“, bez dat.).

Osnovna svrha projekta „ZAJedno!“ leži u provedbi aktivnosti dosega i obrazovanja neaktivnih osoba iz NEET skupine, koje su ujedno i ciljane skupina projekta. Za jasnije razumijevanje NEET skupine valja detaljnije definirati značenje samog pojma. Pojam NEET osoba predstavlja one osobe čija je dobna starost unutar granica od 15 do 30 godina, nisu u sustavu obrazovanja, zaposleni niti prijavljeni na Hrvatski zavod za zapošljavanje – takozvana rizična skupina. Plan aktivnosti navodi kako će samim projektom tijekom 2 godine provedbe biti obuhvaćeno ukupno 30 mladih osoba s područja Varaždinske i Međimurske županije u NEET statusu od kojih će ukupno 6 osoba biti pripadnici romske nacionalnosti. Realizacija projekta provodi se u partnerstvu s ukupno 5 organizacija koje pružaju stručnu i logističku asistenciju u provedbi, a to su redom: Hrvatski zavod za zapošljavanje – područni uredi Čakovec i Varaždin, Varaždinska i Međimurska županija, Nogometni klub „Varaždin“ te Romski klub Međimurja (USJP „RODA“, bez dat.). Temeljem navedenog projekta u Udruzi je zaposleno ukupno 5 djelatnica na sljedećim radnim mjestima: voditeljica projekta, koordinatorka na projektu, dvije terenske radnice te psihologinja (RODA, 2021A). Tijekom prve godine provedbe angažirano je ukupno 7 volontera za provedbu različitih aktivnosti.

Kada je riječ o projektnim aktivnostima, temeljem predmetnog projekta aktivnosti obuhvaćaju kontaktiranje te posjet ustanovama i organizacijama koje brinu o mladima (npr. udruge mladih, domovi za nezbrinutu djecu, rehabilitacijski centri ovisnika, centri za socijalnu skrb i slično) te informiranje potencijalno zainteresiranih mladih putem društvenih mreža i privlačenje NEET osoba u projektne aktivnosti. Projektne aktivnosti baziraju se striktno na individualnom pristupu prema korisnicima. Na takav način stručni kadar je u mogućnosti jasno definirati probleme zbog kojih su se pojedinci iz NEET korisničke

skupine pronašli u nepovoljnom položaju koji je kao produkt dao isključenost ili nemogućnost uključivanja na tržište rada. Kako bi se riješio problem isključenosti provodi se tzv. savjetodavno terapijski postupak za svakog pojedinog korisnika s ciljem osposobljavanja te osnaživanja za veću uključenost i konkurentnost na tržištu rada. Nakon savjetovanja sa stručnim kadrom odabiru se edukacije (verificirani obrazovni programi) za svakog pojedinca sukladno njegovim potrebama i mogućnostima. Upravo zbog specifičnosti spomenutih projektnih aktivnosti te ciljane skupine, predmetni projekt izabran je s ciljem daljnjeg utvrđivanja lanca vrijednosti učinaka (RODA, 2021a).

Prije kreiranja samog lanca, neminovno je napomenuti da je u trenutku utvrđivanja društvenog učinka, odnosno mjerenja lanca vrijednosti učinaka projekt još uvijek u provedbi. Tako će temelj za određivanje lanca vrijednosti učinka biti prva godina provedbe projekta te rezultati i aktivnosti ostvarene u vremenskom periodu od srpnja 2021. godine do srpnja 2022. godine. Temeljem projekta ZAJedno! definiran je lanac vrijednosti učinka s ciljem utvrđivanja svih promjena koje su ostvarene tijekom provedbe različitih projektnih aktivnosti koje su na svojstven način utjecale na korisnike.

### Utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka za projekt „ZAJedno!“

Tablica 5: Lanac vrijednosti učinaka za prvu provedbenu godinu projekta „ZAJedno!“ kojeg provodi USJP "RODA"

<b>Lanac vrijednosti učinaka - Projekt ZAJedno!</b>	
<b>Inputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 zaposlenih djelatnica i 7 volontera</li> <li>- 1.886.002,54 kn (tijekom prve godine provedbe iskorišteno 934.160,00 kn)</li> <li>- tehnološka oprema (prijenosna računala, uredska oprema)</li> </ul>
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- provedba aktivnosti dosega i obrazovanja neaktivnih mladih osoba u NEET statusu</li> <li>- kontaktiranje te posjet ustanova i organizacija koje brinu o mladima (npr. udruge mladih, domovi za nezbrinutu djecu, rehabilitacijski centri ovisnika, centri za socijalnu skrb i slično) te informiranje potencijalno zainteresiranih mladih putem društvenih mreža i privlačenje NEET osoba u projektne aktivnosti (rad na vidljivosti)</li> <li>- provođenje savjetodavno terapijskih postupaka za svakog pojedinog korisnika s ciljem osposobljavanja te osnaživanja za veću uključenost i konkurentnost na tržištu rada te postupak odabira programa za korisnike</li> <li>- popratne administrativne aktivnosti na projektu</li> <li>- organiziranje edukativnih radionica za korisnike na projektu</li> <li>- održavanje sastanaka te koordinacija s partnerima</li> <li>- sudjelovanje s korisnicima na različitim kulturnim i sportskim događajima u lokalnoj zajednici</li> <li>- podnošenje tromjesečnih izvještaja nadležnim tijelima</li> <li>- izrada promotivnih materijala, sudjelovanje na manifestacijama i festivalima</li> </ul>
<b>Outputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 verificiranih isprava o osposobljavanju korisnika polaznika programa</li> <li>- 4 zaposlena korisnika polaznika programa – ugovor o radu</li> <li>- održana 4 sastanka s partnerima – zapisnik sastanaka</li> </ul>

<b>Lanac vrijednosti učinaka - Projekt ZAJedno!</b>	
	- ukupno održano 17 radionica za 21 polaznika – potvrde o sudjelovanju
<b>Ishodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uključenost NEET skupine na tržište rada kroz osposobljavanje, formalno obrazovanje i zapošljavanje</li> <li>- informiranost mladih o kretanjima na tržištu rada kroz radionice</li> <li>- uspješno završeni verificirani programi</li> <li>- provedeni konkretni ciljani programi i postupci s ciljem privlačenja osoba u projektne aktivnosti</li> <li>- osnovani mobilni timovi terenskih radnika i posrednika mladih s ciljem provedbe direktnih kontakata s NEET osobama</li> <li>- provedeni ciljani programi za razvoj vještina polaznika</li> <li>- provedena usluga mentorstva korisnika</li> <li>- održana usluga savjetovanja osobama najudaljenijima od tržišta rada koje uključuje identifikaciju problema koji osobi otežavaju pristup zapošljavanju te pomoć pri rješavanju istih</li> <li>- provedene aktivnosti razvoja poduzetničkih vještina i aktivnosti razvoja poslovnih ideja, uključujući i putem edukacije i/ili podrške poduzetničkih inkubatora (pružanje vrijednih znanja, iskustva i pomoći) i sl.</li> <li>- sudjelovanje u projektu korisnika romske manjinske zajednice (7 korisnika)</li> </ul>
<b>Učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trajnost stečenog znanja uz mogućnost daljnjeg nadograđivanja i širenja znanja</li> <li>- korisnost socijalnih kontakata za pomoć u daljnjim aktivnostima na tržištu rada</li> <li>- svjedočenje vlastitim iskustvom i poticanje pripadnike zajednice na sudjelovanje u aktivnostima iste prirode te aktivan pristup vlastitom razvoju</li> <li>- ojačana međusektorska suradnja i povezivanje različitih profila udruga, ustanova i organizacija doprinijet će boljem svakodnevnom funkcioniranju te kvalitetnijoj suradnji na budućim projektima usmjerenim na dobrobit potrebitima</li> <li>- identificiranje i dijagnosticiranje problema uočenih tijekom rada s korisnicima mogu se koristiti kao polazišna točka za razvoj danjih strategija pomoći NEET osobama</li> <li>- redovitim kontaktiranjem pripadnika ciljane skupine i nakon provedbe projekta pratit će se njihov status zaposlenosti i pružiti im pomoć u slučaju nastanka neočekivanih okolnosti</li> <li>- pratit će se motiviranost mlade osobe za traženjem posla i zapošljavanjem, kao i informirati iste o mogućnostima dodatne nadogradnje znanja i vještina</li> <li>- prijavitelj će još minimalno godinu dana o ovim podacima izvještavati HZZ regionalne urede s kojima surađuje na projektu, odnosno dostavljat će potrebne podatke u slučaju da se neka od osoba uključenih u ciljanu skupinu prijavi na HZZ nakon gubitka posla stečenog temeljem realizacije projekta</li> <li>- jedinice regionalne samouprave (Međimurska i Varaždinska županija), kao i uredi Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, kontaktirat će prijavitelja nakon projekta u slučaju saznanja o novim projektima ove vrste, kako bi se mogao priključiti u doseg do novih pripadnika ciljane skupine i dijeljenju primjera dobre prakse,</li> <li>- projekt će rezultirati unaprjeđenjem metoda rada za aktivaciju osoba u NEET statusu na području Međimurske i Varaždinske županije</li> </ul>

(Izvor: Izrada autorice prema Europskoj komisiji, 2013; RODA, 2021a)

U Tablici 5. definirani su ključni pokazatelji nužni za kreiranje lanca vrijednosti učinaka predmetnog projekta. S obzirom na korištene inpute na projektu je zaposleno ukupno 5 osoba. Osim navedenoga, svoj doprinos radu i projektnim aktivnostima daju i volonteri. Njih ukupno 7 angažirano je sukladno projektnim zahtjevima koji se ne mogu namiriti angažiranjem radne snage. S financijskog aspekta koji je jedan od ključnih resursa nakon

ljudskih resursa, u prvoj godini provedbe od ukupno 1.226.002,54 kn, utrošeno je ukupno 934.160,00 kn, odnosno 76% ukupno odobrenog proračuna. S obzirom na tehnološku opremljenost za nesmetano odvijanje projektnih aktivnosti potrebna su prijenosna računala te ostala uredska oprema poput printera, skenera i ostalih manjih aparata za korištenje, a koji u konačnici služe za izvršavanje administrativnih aktivnosti te izvršavanje obveze izvještavanja nadležnim tijelima. S obzirom na kompleksnost projekta može se utvrditi kako je uz odobreni financijski proračun i sam broj zaposlenih osoba natprosječno veći, dok se potrebna tehnološka oprema ne razlikuje uvelike od opreme koja je uobičajeno potrebna za provedbu aktivnosti na projektu. Može se zaključiti kako je Udruga temeljem predmetnog projekta osigurala sve relevantne inpute za nesmetano odvijanje projektnih aktivnosti. Svi spomenuti inputi neminovni su za realizaciju aktivnosti koje se mogu podijeliti na nekoliko osnovnih područja, a to su: aktivnosti vezane za korisnike – provedba aktivnosti doseg a i obrazovanja pojedinaca u NEET statusu, rad na vidljivosti, organizacija radionica i sastanaka, sudjelovanje na događajima te izvještavanje i administracija. Navedene aktivnosti ključne su kako bi se projekt nesmetano odvijao, a pojedine aktivnosti nadovezuju se jedna na drugu zbog čega je tijekom provedbe ključno obuhvatiti sve aktivnosti i pratiti redoslijed provedbe istih, pogotovo za one aktivnosti koje se odnose na postupak traženja korisnika, upisa, obrade, biranja programa edukacije i ostalih aktivnosti koje se odvijaju kronološki. Rezultati aktivnosti očituju se u konkretnim kvantitativno izraženim rezultatima rada tijekom prve godine provedbe projektnih aktivnosti, a to su redom:

- 15 verificiranih isprava o osposobljavanju korisnika polaznika programa,
- 4 zaposlena korisnika polaznika programa – ugovor o radu,
- održana 4 sastanka s partnerima – zapisnik sastanaka i
- ukupno održano 17 radionica za 21 polaznika – potvrde o sudjelovanju.

Analizom je utvrđeno kako je tijekom prve godine provedbe utvrđeno nekoliko konkretnih pokazatelja, koji ujedno služe kao dokaz tome da su aktivnosti uspješno izvršene te da je Udruga konzistentna s obzirom na provođenje aktivnosti. Osim što razlog dobrim rezultatima može biti motiviranost i ambicija zaposlenika i Udruge kao poslodavca, važno je napomenuti kako se ustvari ne radi o iskrivljenosti podataka. Potvrda tome proizlazi iz strogo određenih pravila i postupaka nadležnih tijela koja kontroliraju da li su sve propisane aktivnosti izvršene i da li su ostvareni outputi. Nepoštivanje spomenutih pravila i procedura može rezultirati odbijanjem izvješća te posljedično obvezom povrata odobrenih financijskih sredstava. Samim time, činjenica da su sva predana izvješća odobrena te je izvršena kontrola na licu mjesta može se sa sigurnošću tvrditi da su provedba aktivnosti te ostvareni outputi u skladu sa stvarnim stanjem. S obzirom da se

aktivnosti na projektu temelje na ishodima, može se tvrditi kako su definirani ishodi zapravo zadovoljavajući. S obzirom na definirane učinke, pravovaljanost definiranih učinaka se za pojedine učinke ne može definirati s obzirom da je projekt još uvijek u realizaciji. Temeljem definiranih učinaka potvrdno je da će stečena znanja i vještine biti trajni, socijalni kontakti poslužiti u daljnjoj uključenosti na tržište rada, da će mladi poticati svoju okolinu na aktivnosti iste ili slične prirode te da će prikupljeni podaci i analiza stanja dati korisne informacije za različita područja istraživanja, nove projektne aktivnosti te otvoriti mogućnosti za kontinuirani rast i razvoj civilnog društva, a u konačnici i lokalne zajednice. S druge strane, važno je istaknuti nedostatak s obzirom na održivost koji proizlazi iz toga da su zaposlenice na projektu angažirane na ukupno 2 godine provedbe te nakon toga stručni tim više nije dostupan. Podršku korisnicima nakon formalnog završetka projekta može pružiti Udruga kao organizacija što „pod upitnik“ stavlja kvalitetu podrške korisnicima nakon što stručni tim kao takav više nije dostupan, dok ostali zaposlenici nisu do te razine upućeni u projektne aktivnosti iz razloga jer su bili ili još uvijek jesu angažirani na drugim projektima Udruge.

## **4.2. Projekt „Zajedno sa Rodama“**

Projekt „Zajedno sa Rodama“ projekt je kojeg Udruga provodi temeljem trogodišnjeg programa 2020. – 2023., pod nazivom „Razvoj i širenje mreže socijalnih usluga koje pružaju udruge“. Predmetni projekt financiran od strane Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, a provodi se na području socijalne i humanitarne djelatnosti s temeljnim ciljem da se ciljanu korisničku skupinu, u ovom slučaju branitelje i njihove obitelji, potakne na socijalnu uključenost i institucionalizaciju (USJP „RODA“, bez dat.).

Da zadovolji svrhu i ciljeve navedenog programa, Udruga projekt „Zajedno sa Rodama“ provodi kroz organizaciju aktivnosti edukativnih radionica na tri osnovna područja, a to su informatika, psihološka pomoć te pravno savjetovanje. U svrhu realizacije projektnih aktivnosti, odnosno spomenutih radionica Udruga je angažirala ukupno tri vanjska suradnika/ce (osoba iz reda stručnjaka): psiholog/ica, informatičar/ka i ekonomist/ica čija je primarna zadaća širenje znanja i podučavanje korisničke skupine kroz održavanje edukativnih radionica. Osim navedenog, u Udruzi je zaposlena jedna djelatnica na radnom mjestu voditeljice projekta. Ukupna vrijednost projekta za sve tri godine iznosi 450.000,00 kn što daje po 150.000,00 kn na raspolaganje u proračunu za svaku pojedinu provedbenu godinu. Sve navedene aktivnosti provode se u suradnji s ukupno dvije partnerske organizacije: Planinarskim društvom „Grebengrad“ - Novi Marof i Varaždinskom županijom. Temeljem projekta angažirana su ukupno 3 volontera u svrhu

održavanja popratnih organizacijskih aktivnosti prilikom održavanja različitih radionica (RODA, 2022a).

Vremenski period provedbe projekta je od lipnja 2020. godine do lipnja 2023. godine, a za potrebe utvrđivanja lanca vrijednosti učinaka razmatrat će se vremenski period od jedne provedbene godine, točnije od lipnja 2021. do lipnja 2022. godine. S obzirom da je priroda aktivnosti ista u svakoj provedbenoj godini, poradi detaljnijeg i što kvalitetnije utvrđivanja lanca vrijednosti učinaka analiza će se izvršiti na temelju jedne godine provedbe. Shodno navedenome u nastavku će biti opisane konkretne aktivnosti koje su se provodile u drugoj provedbenoj godini sukladno kreiranom planu provedbe predmetnog projekta.

Cilj programa tijekom druge provedbene godine bio je korisnicima programa omogućiti psihosocijalnu pomoć putem radionica i individualnog savjetovanja, uvesti ih u moderno doba putem informatičkog opismenjavanja te predstavnike organizacija civilnog društva podučiti pravilnom vođenju udruga kroz 7 različitih modula. Kroz psihosocijalne radionice korisnici programa učeni su kako poraditi na sebi, svojem ponašanju prema okolini u kojoj žive te kako svoj život učiniti što lagodnijim. Temeljem informatičkog opismenjavanja korisnička skupina učena je o korištenju Office alata te mobilnim aplikacijama. Izobrazbom predstavnika OCD-a nastojalo se rukovodstvu različitih udruga predočiti kako na što jednostavniji i pravilniji način voditi poslovanje udruge. Ukupan broj korisnika koji su sudjelovali u aktivnosti održavanja radionica je 56, odnosno 41 muškarac te 15 žena srednje i starije životne dobi s područja Varaždinske županije. Korisnici su većinskim dijelom muškog spola s obzirom na to da je ciljana populacija braniteljska u kojoj kao takvoj općenito prevladava muški spol. Tijekom druge godine provedbe održano je ukupno 4 psihosocijalnih radionica, 4 informatičke radionice te 2 radionice izobrazbe predstavnika OCD-a (RODA, 2022a).

### **Utvrđivanje lanaca vrijednosti učinaka za projekt „Zajedno sa Rodama“**

U Tablici 6. utvrđen je lanac vrijednosti učinaka za 2. provedbenu godinu projekta „Zajedno sa Rodama“ te su shodno navedenome definirani inputi, aktivnosti, outputi, ishodi i učinci za vremenski period od godine dana provedbe.



Tablica 6: Lanac vrijednosti učinaka za drugu provedbenu godinu projekta "Zajedno sa Rodama" kojg provodi USJP "RODA"

<b>Lanac vrijednosti učinaka - Projekt „Zajedno sa Rodama“</b>	
<b>Inputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 zaposlena djelatnica</li> <li>- angažirana 3 vanjska suradnika</li> <li>- angažirana 3 volontera</li> <li>- 150.000,00 kn</li> <li>- informatička oprema (prijenosna računala, projektor, USB prienosnu memoriju</li> </ul>
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kreiranje plana i programa provedbe edukativnih radionica za godinu dana</li> <li>- kontaktiranje korisnika radionica (ciljane skupine)</li> <li>- sklapanje ugovora o djelu s vanjskim suradnicima</li> <li>-koordinacija s vanjskim suradnicima</li> <li>- koordinacija s partnerskim organizacijama</li> <li>- organizacija radionica (osiguranje prostorija za održavanje i informatičke opreme)</li> <li>- rad na vidljivosti</li> <li>- nabava informatičke opreme</li> <li>- provođenje interne evaluacije te prikupljanje povratnih informacija o zadovoljstvu korisnika s provedenim radionicama</li> <li>- podnošenje godišnjih i polugodišnjih izvještaja nadležnim tijelima</li> </ul>
<b>Outputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- održano 10 radionica (Izvješća s radionica)</li> <li>- 56 aktivnih polaznika koji su pohađali radionice (Potpisne liste)</li> <li>- nabava 2 prienosna računala za potrebe realizacije te USB-ova</li> </ul>
<b>Ishodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potpomaganje u napredovanju života korisnika</li> <li>- sudjelovanjem na psihosocijalnim radionicama ojačalo se samopouzdanje i samopoštovanje korisnika, poboljšala emocionalna inteligencija, naučilo se što je empatija i kakav utjecaj može imati na komunikaciju s drugim osobama te kako pravilno pristupiti vlastitim problemima i kroz korake doći do njegovog rješenja bilo to pozitivno ili negativno iskustvo</li> <li>- kroz informatičko opismenjavanje korisnici su naučili kako se pravilno koristiti Office alatima, kako pravilno koristiti Internetom te kako koristiti pametne telefone od samih početaka do prijave na aplikacije</li> <li>- poticanje korisnika programa na daljnje i detaljnije proučavanje EU fondova, mogućnosti samozapošljavanja i samofinanciranja, upoznavanje korisnika sa zakonodavnim okvirom u Republike Hrvatske, kako pravilno pristupiti propisima koje obvezuju Udruge, upoznati su sa svim relevantnim pravilnicima te im je pruženo individualno savjetovanje s ciljem poboljšanja rada njihove udruge</li> <li>- jača međusektorska suradnja s partnerskim organizacijama te jača lokalna mreža pružatelja socijalnih usluga</li> <li>- kvalitetna dugoročna suradnja s vanjskim suradnicima/osobama iz reda stručnjaka</li> </ul>
<b>Učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vanjski suradnici ostaju na raspolaganju korisnicima za sva dodatna pitanja i pojašnjenja i nakon završetka projekta</li> <li>- dostupnost radnih materijala polaznicima radionica i nakon završetka projekta (Power Point prezentacije, priručnici i smjernice)</li> <li>- redovitim kontaktiranjem pripadnika ciljane skupine i nakon provedbe projekta pratit će se njihov osobni napredak</li> <li>- rezultati projektnih aktivnosti služit će kao osnova za provođenje korekcija i poboljšanja kod provedbe sličnih projekata Udruge</li> <li>- trajnost stečenog znanja uz mogućnost korištenja stečenih vještina i znanja u privatnom i poslovnom svijetu</li> <li>- stečena baza podataka korisnika/polaznika radionica koristit će se i za buduće projektne aktivnosti</li> <li>- primjena stečenih informatičkih, pravnih i financijskih znanja u vlastitom poslovanju Udruge te međuljudskim odnosima u organizaciji</li> </ul>

(Izvor: Izrada autorice prema Europskoj komisiji, 2013; RODA, 2022a)

Analizom je utvrđeno kako su zbog prirode projektnih aktivnosti korišteni različiti inputi poput ljudskih resursa, financijskog kapitala te tehnoloških resursa. S obzirom na uspješno realizirane projektne aktivnosti tijekom 2. godine provedbe može se zaključiti da su svi korišteni resursi dobro i kvalitetno raspoređeni i korišteni te, samim time, nije bilo eventualnih nedostataka s obzirom na odobreni budžet, raspoložive ljudske resurse i tehnološku opremljenost. S obzirom da se radi o projektnoj aktivnosti kao ključni input mogu se definirati ljudski resursi koji ujedno predstavljaju i najvažniji resurs u provedbi aktivnosti. S druge strane, modernizacija i tehnološki napredak novijeg doba doveli su do toga da su za provedbu željenih projektnih aktivnosti nužni i tehnološki resursi, no pritom je važno napomenuti da je tu riječ o osnovnoj informatičkoj opremi koja ne iziskuje velika ulaganja, ali je svakako potrebna za nesmetano odvijanje planiranih projektnih aktivnosti. Treći bitni input odnosi se na odobreni financijski budžet od 150.000,00 kn. S obzirom na samo jednu zaposlenu osobu tijekom cijele godine na puno radno vrijeme te tri vanjska suradnika iz reda stručnjaka, potrebnu opremu te trošak tzv. hladnog pogona, odobreni niži budžet bi potencijalno mogao predstavljaju možebitnu barijeru u provedbi projektnih aktivnosti. U nastavku će samim time ujedno biti utvrđeno i da li niži budžet nužno utječe na vrijednosti učinka koje proizlaze iz predmetnog projekta. Provedbom analize realiziranih aktivnosti tijekom 2. godine provedbe utvrđeno je kako su provedene aktivnosti primarno fokusirane na ključnu aktivnost, a to je održavanje edukativnih radionica. Sve ostale aktivnosti javljaju se kao popratne aktivnosti baznoj aktivnosti održavanja radionica. Samim time, popratne aktivnosti podrazumijevaju kreiranje plana i programa provedbe edukativnih radionica za godinu dana, kontaktiranje korisnika radionica (ciljane skupine), sklapanje ugovora o djelu s vanjskim suradnicima, koordinaciju s vanjskim suradnicima i partnerskim organizacijama, organizaciju radionica (osiguranje prostorija za održavanje i informatičke opreme), rad na vidljivosti (kreiranje banera, letaka i ostalih promotivnih materijala), nabavu informatičke opreme nužnu za provedbu aktivnosti (prijenosna računala, USB stikovi, projektor projektno platno i ostala popratna informatička oprema, provođenje interne evaluacije uz prikupljanje povratnih informacija o zadovoljstvu korisnika s provedenih radionica i podnošenje godišnjih i polugodišnjih izvještaja nadležnim tijelima. Analizom je utvrđeno kako su aktivnosti na predmetnom projektu prihvatljive s obzirom da obuhvaćaju sva relevantna područja čime se zadovoljava osnovna svrha projekta te daju željeni outputi. Tako je tijekom 2. godine provedbe utvrđena provedba ukupno 10 edukativnih radionica, evidentirano 56 aktivnih polaznika te nabavljena 2 prijenosna računala (računala su nabavljena iz ostalih izvora sredstava za potrebe projekta). S obzirom na kvantitativne pokazatelje može se utvrditi podudarnost na relaciji planirano-ostvareno temeljem kreiranog plana i programa provede aktivnosti radionica. S druge strane, provedbom projektnih aktivnosti Udruga kaska za

kvalitativnim utvrđivanjem uspješnosti, odnosno nema nikakve službene dokumentacije niti provedene evaluacije koja bi formalno potvrdila ostvarene ishode. Svi korišteni podaci dobiveni su temeljem provedenih neformalnih intervju s korisnicima nakon provedenih radionica. S obzirom na to kako se analiza lanca vrijednosti učinaka odnosi samo na provedbu analize 2. godine provedbe aktivnosti, do određene razine nije moguće utvrditi koliko će učinci biti zastupljeni. Detaljnijom analizom projekta utvrđeno je kako Udruga već prije završetka projekta, odnosno tijekom 1. i 2. godine provedbe vodila brigu o pojedinim učincima. U tom smislu, s obzirom da se radionice održavaju tek nekoliko puta godišnje, vanjski suradnici iz redova stručnjaka koji ujedno i održavaju radionice stoje na raspolaganju tijekom cijele godine za sva dodatna pitanja i nedoumice kako korisnika na projektu tako i samoj Udruzi što je dobar pokazatelj održivosti koja neće izostati i nakon završetka projekta, materijali s radionica dostupni su svim polaznicima već nakon završetka pojedine radionice, rezultati prethodne provedbene godine služe kao baza za poboljšanje u narednoj godini, a u budućnosti koristit će za bolju organizaciju sličnih aktivnosti, korisnici već sada stečena znanja i vještine mogu koristiti u privatnom i/ili poslovnom životu i kontinuirano ih usavršavati, a postojeća baza podataka polaznika već sada koristi za provedbu sličnih aktivnosti. Osim navedenoga, Udruga netom stečena znanja i vještine primjenjuje u poboljšanju organizacijskih sposobnosti Udruge te poboljšanju međuljudskih odnosa (rješavanje konflikata, kreiranje pozitivne radne klime, timski rad i slično).

Temeljem kreiranog lanca vrijednosti učinaka za projekt „Zajedno sa Rodama“ kojeg provodi USJP „RODA“ izvedeno je nekoliko zaključaka. Predmetni projekt dobro je i kvalitetno osmišljen, a za samu provedbu uspješno je kreiran i plan i program provedbe aktivnosti koji utvrđuje kvalitetno definiranu korisničku skupinu te raspored aktivnosti provedbe. Svi korišteni inputi dobro su usklađeni s obzirom da tijekom 2 godine nije bilo nedostataka vezano za ljudske resurse, tehnološku opremu i/ili odobreni budžet, a dokaz tome proizlazi i iz pozitivne povratne informacije od strane Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, koje je ujedno i nadzorno tijelo predmetnog projekta. Sve aktivnosti u provedbi su prihvatljive i smislene, a eventualni nedostatak proizlazi iz loše organiziranog postupka evaluacije te ocjene zadovoljstva korisnika, čak dvije uzastopne godine za redom što posljedično smanjuje mogućnost procjene stvarno stečenog znanja i vještina korisnika te u konačnici zadovoljstva. Prednost aktivnosti proizlazi iz diversificirane tematike radionica te nadograđivanju radionica jedne na drugu tako da korisnici uvijek razvijaju svoja znanja i vještine iz godine u godinu. S obzirom da je broj korisničke skupine 56 te se ne mogu obraditi sva područja koja interesiraju korisnike tu se otvara mogućnost individualnih konzultacija s vanjskim korisnicima. Definirani ishodi

jesu dobro određeni, no upitna je stvarno stečena količina znanja, dok se suradnja i dobro održivi odnosi s vanjskim suradnicima i partnerima potvrđuju kroz dobre projektne rezultate. S obzirom na učinke Udruga je pokazala interes za zadovoljavanje istih već tijekom provedbe projekta što je dokaz potencijalne održivosti istih i nakon završetka projekta.

### **4.3. Projekt „,,RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“**

Analizom poslovanja USJP „RODA“ utvrđeno je kako Udruga već duži niz godina provedbu svojih projekata financira iz proračuna Ministarstva hrvatskih branitelja. Osim onih manjih projekata kojima se uglavnom financiraju aktivnosti obilježavanja obljetnica različitih događaja i stradavanja iz Domovinskog rata te prigodnih nadnevaka vezanih za Domovinski rat, Udruga se tijekom promatranih godina prijavljuje i na nešto kompleksnije projektne aktivnosti. Tako se u 2021. godini temeljem Javnog poziva za financiranje/sufinanciranje aktivnosti psihološkog i socijalnog osnaživanja te podizanja kvalitete življenja hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji te stradalnika iz Domovinskog rata i aktivnosti promicanja vrijednosti Domovinskog rata u 2021. godini prijavila projekt pod nazivom Projekt „,,RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“. Predmetni projekt Udruga je provodila u 2021. godini, a razdoblje provedbe odnosilo na vremenski period od 6 mjeseci sa završetkom na dan 31. prosinca 2021 godine. Ukupna vrijednost projekta iznosila je 70.000,00 kn, a projektne aktivnosti obuhvaćale su nekoliko različitih područja: podjela paketa pomoći braniteljima slabijeg socio-ekonomskog statusa, održavanje informatičkih radionica osnovnog i naprednog informatičkog opismenjavanja te aktivnost pod simboličnim nazivom „Putovima specijalne policije MUP-a RH“ koja se odnosila na aktivnost dvodnevno planinarskog izleta na Dinaru za članove Udruge. Temeljem navedenog projekta angažirana su ukupno dva vanjska suradnika: informatičar u svrhu održavanja edukativnih radionica naprednog informatičkog opismenjavanja te koordinator podjele paketa, dok je sam projekt vođen od strane već zaposlenih djelatnika u Udruzi (što je praksa kada je riječ o projektima kraćim od godine dana). Tijekom realizacije aktivnosti ostvarena je suradnja s Udrugom dragovoljaca i veterana Domovinskog rata – Klub Visoko, Udrugom branitelja Hrvatske Općine Bednja, Gradskim društvom Crvenog križa Ludbreg te Varaždinskom županijom (RODA, 2021b).

S obzirom da predmetni projekt obuhvaća ukupno tri raznorodne aktivnosti, lanac vrijednosti učinaka provodit će se zasebno za svaku od tri temeljne aktivnosti. U nastavku, uz opis svake od pojedine aktivnosti redom će se prikazati tablični prikaz lanca vrijednosti učinaka za ukupno 3 aktivnosti: podjela paketa pomoći braniteljima, održavanje

informatičkih radionica osnovnog i naprednog informatičkog opismenjavanja te aktivnost „Putovima specijalne policije MUP-a RH“. Takvim pristupom dobit će se detaljniji i kvalitetniji uvid u kvalitetu učinaka koja se postigla provedbom aktivnosti.

### **Utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka za aktivnost podjele paketa na projektu „„RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“**

Aktivnost podjele paketa braniteljima slabijeg socio-ekonomskog statusa odnosi se na terenski rad, koji obuhvaća podjelu paketa sa živežnim namirnicama te higijenskim potrepštinama braniteljima i njihovim obiteljima s područja Varaždinske županije, a koji spadaju u skupinu osoba slabijeg socio-ekonomskog statusa. Tijekom realizacije projekta podijeljeno je ukupno 45 paketa pojedinačne vrijednosti cca. 545,00 kn. Paketi su podijeljeni ukupno 45 branitelja i njihovim obiteljima s područja Varaždinske županije, točnije, braniteljima s područja grada Novog Marofa i okolice, Općine Visoko, Općine Bednja te Ludbrega. Ciljana skupina je uglavnom srednje i starije životne dobi, a s obzirom na spol uglavnom je bio zastupljen muški spol te samo 1 žena. Navedena analiza ciljane skupine provedena je temeljem popisa korisnika koji su omogućili sebi i svojoj obitelji paket pomoći temeljem statusa branitelja. Aktivnost podjele se realizirala tako da se pojedinim braniteljima sukladno mogućnostima paket dostavio na mjesto prebivališta dok su pojedini branitelji samostalno došli na mjesto podjele paketa. Tako su braniteljima u Ludbregu podijeljeni paketi na području Gradskog društva Crvenog križa Ludbreg, braniteljima s područja Općine Bednja na području Vatrogasnog doma Bednja te braniteljima s područja Općine Visoko na području općinske zgrade u Visokom. Ostalim braniteljima, koji nisu bili u mogućnosti prisustvovati podjeli te oni za koje nije bilo organizirano određeno mjesto podjele, paketi su dostavljeni na kućnu adresu. Za podjelu paketa bio je zadužen volonter koji je sukladno rasporedu i planu podjele dijelio pakete po predviđenim mjestima i mjesecima. U cijelom procesu aktivnosti podjele paketa pomoći koordinator aktivnosti izradio je plan podjele te vodio brigu o organizaciji. Osim navedenog, koordinator je obavljao nabavu i pakiranje živežnih namirnica i higijenskih potrepština (RODA, 2021b).

U Tablici 7. provedena analiza lanca vrijednosti učinaka za aktivnost koja se odnosi na podjelu paketa braniteljskoj populaciji slabijeg socio-ekonomskog statusa.

Tablica 7: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost podjele paketa pomoći braniteljima slabijeg socio-ekonomskog statusa temeljem projekta "RODE" - hrabre, motivirane i moderne" kojeg provodi USJP "RODA"

<b>Lanac vrijednosti učinaka – Projekt „RODE“ – hrabre motivirane i moderne“ Podjela paketa</b>	
<b>Inputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 već zaposlena osoba u Udruzi – voditeljica projekta</li> <li>- 1 vanjski suradnik – koordinator podjele paketa</li> <li>- 1 volonter za podjelu paketa</li> <li>- 70.000,00 kn (trošak aktivnosti podjele paketa 35.000,00 kn)</li> <li>- kombi vozilo (korišteno za podjelu paketa)</li> <li>- tehnološka oprema (prijenosno računalo i uredska oprema)</li> </ul>
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sklapanje ugovora o djelu</li> <li>- kontaktiranje ustanova s ciljem prikupljanja podataka za socijalno ugrožene branitelje te kontaktiranje korisnika</li> <li>- kreiranje plana podjele paketa po mjestima i mjesecima</li> <li>- suradnja s partnerima s ciljem ustupanja prostorija za podjelu paketa te ustupanja podataka</li> <li>- aktivnosti vezane na nabavu živežnih namirnica i higijenskih potrepština i pakiranje paketa</li> <li>- dostava paketa korisnicima</li> <li>- informiranje javnosti o aktivnostima</li> <li>- izvještavanje</li> </ul>
<b>Outputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podijeljeno 45 paketa pomoći 45 branitelja na području Varaždinske županije</li> </ul>
<b>Ishodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potpomaganje korisnicima u zadovoljavanju osnovnih životnih potreba</li> <li>- stvaranje osjećaja pripadnosti i uključenosti</li> <li>- smanjenje mjesečnih troškova korisnika</li> <li>- jača međusektorska suradnja s partnerskim organizacijama te jača lokalna mreža pružatelja pomoći</li> <li>- osvještavanje društva o problematici siromaštva</li> </ul>
<b>Učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korištenje baze podataka o braniteljima slabijeg socio-ekonomskog statusa za buduće slične projektne aktivnosti s ciljem pružanja financijske pomoći ili pomoći u naravi</li> <li>- korištenje podataka i informacija s terena za povodenje strukturiranih dijaloga s nadležnim tijelima s ciljem definiranja konkretnih strategija za rješavanje problema siromaštva braniteljske populacije</li> <li>- povećanje osviještenosti o siromaštvu u lokalnoj zajednici</li> </ul>

(Izvor: Izrada autorice prema Europskoj komisiji, 2013; RODA, 2021b)

S obzirom na uložene inpute, osim ljudskih potencijala, odnosno osobe koja je bila zadužena za vođenje projekta angažiran je i jedan vanjski suradnik kao koordinator podjele paketa te volonter zadužen za direktnu podjelu paketa. Vanjski suradnik bio je zadužen za kontakt s trgovinama te samo pakiranje paketa, a kreirao je i plan podjele paketa po mjestima i mjesecima. S obzirom na to da je riječ o samo 45 korisnika te 6 mjeseci provedbe u ovom slučaju nije bilo potrebe za angažiranjem posebne osobe koja će provoditi koordinaciju. Sredstva utrošena na ugovor o djelu mogla su se potencijalno prenamijeniti za veći broj paketa ili veću vrijednost dodijeljenog paketa, što bi u konačnici dovelo do boljih ishoda projektne aktivnosti (veća i/ili učestalija opskrbljenost populacije

slabijeg socio-ekonomskog statusa). Dodjeljivanje paketa branitelju jednom godišnje u vrijednosti od 550,00 kuna neće bitno utjecati na smanjenu stopu siromaštva, ali će svakako doprinijeti tome da se navedena problematika stavi pod povećalo te da se u narednim razdobljima pronađe adekvatnije rješenje od strane organizacija civilnog društva ili državnom intervencijom. Angažiranje vanjskih suradnika iz reda stručnjaka u slučaju manjih aktivnosti koje nisu kompleksne te same po sebi ne zahtijevaju prevelik napor stvara nepotrebnim dodatni trošak. U tom slučaju Udruga se mogla potencijalno orijentirati na volontere, s obzirom da ih, kako je utvrđeno analizom djelovanja Udruge, ima na raspolaganju. U tom slučaju, postupak koordinacije koji se odnosi na kreiranje plana podjele paketa po mjestima i mjesecima mogao je biti odrađen od strane voditeljice projekta. Osim navedenog, analizom je utvrđeno kako je angažiran i jedan volonter koji je bio zadužen za podjelu paketa korisnicima. Kako bi se podjela paketa odvijala nesmetano te olakšao postupak dostave, korišteno je kombi vozilo koje Udruga ima u najmu. Ukupan budžet koji je utrošen na kupnju namirnica i živežnih potrepština, gorivo za vozilo u najmu te ugovor o djelu iznosi ukupno 35.000,00 kn, što predstavlja točno 50% odobrenog budžeta. Samim time, aktivnost podjele paketa predstavlja primarnu aktivnost na koji se Udruga orijentirala od ukupno tri definirane aktivnosti koje su bile obuhvaćene projektom. Kako bi se nesmetano realizirala aktivnost podjele paketa, istoj su prethodili tzv. pripremni koraci. U samom početku Udruga sklopila ugovor o djelu s koordinatorom podjele paketa, koji nakon utvrđivanja i pronalaska korisnika kreirao plan provedbe. Po utvrđivanju broja korisnika te kreiranju plana provedbe slijedila je nabava i pakiranje paketa. Po završetku spomenute aktivnosti krenula je podjela paketa. S obzirom da je riječ o živežnim namirnicama postupak nabave i pakiranja ponavljao se nekoliko mjeseci zaredom sukladno planu podjele. Razlog tome je što Udruga nema gdje skladištiti pakete, a istima bi potencijalno istekao rok trajanja. Samim time aktivnost je kvalitetno organizirana. Po završetku podjele paketa slijedila je obveza informiranja javnosti i provedenim aktivnostima te uobičajeni postupak izvještavanja nadležnim tijelima, odnosno u ovom slučaju Ministarstvu hrvatskih branitelja. Po realizaciji aktivnosti, kao output podijeljeno je ukupno 45 paketa braniteljima s područja Varaždinske županije, točnije rečeno, svaki branitelj dobio je po jedan paket pomoći tijekom 6 mjeseci provedbe. Spomenuti output projektne aktivnosti kao takav dao je određene ishode. Naime, zbog male količine podijeljenih paketa ishodi kao i učinci jesu zadovoljavajući do određene razine. Razlog tome proizlazi iz malog broja paketa kao i korisnika na projektnoj aktivnosti. Primarni razlog takvim ishodima i učincima proizlazi iz ročnosti projekta, a za koji udruge imaju na raspolaganju samo cca. 6 mjeseci. Samim time braniteljima je moguće samo 6-8 mjeseci dodjeljivati pakete. Osim toga, nedostatak proizlazi iz sve manjeg odobrenog budžeta iz godine u godinu te posljedično sve manje udjela u proračunu koji se može namijeniti za

podjelu paketa. Definirani učinci jesu legitimni, jer unatoč manjoj opskrbljenosti zadovoljavaju osnovne životne potrebe korisnika, stvaraju osjećaj pripadnosti i uključenosti, smanjuju u određenoj mjeri troškove korisnika, a svakako u konačnici potiču međusektorsku suradnju sa srodnim udrugama te mrežu pružatelja pomoći. Osim navedenog, kroz komunikaciju s medijima te ključnim nadležnim tijelima potiče se osviještenost o navedenoj problematici u lokalnoj zajednici. S obzirom na učinke, realizacijom aktivnosti podjele paketa jedan od najvažnijih učinaka odnosi se na kreiranu bazu podataka. Već je od prije poznata problematika neinformiranosti OCD-a o konkretnim informacijama o potrebitim braniteljima, a uvođenjem Zakona o zaštiti osobnih podataka problem je još više ekspanzirao. Nadležna tijela koja raspolažu određenim podacima nemaju dopuštenje za dodjeljivanje istih što OCD stavlja u nepovoljan položaj. U tom slučaju udruge pa samim time i USJP „RODA“ prisiljena je radom na terenu, suradnjom sa srodnim braniteljskim udrugama te poznanstvima pronalaziti najugroženije korisnike. Samim time, baza podataka u budućnosti može služiti za nebrojene projekte kako bi se pomoglo ugroženim braniteljima. Također, rad na terenu i uočavanje stvarne slike stanja može koristiti za poduzimanje akcija i interveniranje kod nadležnih tijela kako bi se riješila problematika, ali i povećala osviještenost u društvu s ciljem što efektivnijih srodnih aktivnosti u budućim razdobljima.

Zaključno rečeno, analizom lanca vrijednosti učinaka Udruga je kreirala dobru projektnu ideju koju je i uspjela realizirati već nekoliko godina za redom. Iako postoje nedostaci glede rasporeda resursa, najveću barijeru stvara financijski kapital. Veća financijska sredstva svakako bi omogućila učestalije i obilnije podjele paketa čime bi se konkretno riješio problem zadovoljavanja osnovnih životnih potreba socijalno-ekonomski ugroženije braniteljske populacije. Osim navedenoga, nadležna tijela trebala bi voditi brigu da se natječaji raspisuju pravovremeno, kako bi se korisnicima omogućila neprekidna opskrba tijekom cijele godine. Udruga bi u tom slučaju trebala pokrenuti strukturirane dijaloge s nadležnim tijelima na spomenutu problematiku kako bi se riješio problem, a učinci i ishodi bili uvelike kvalitetniji i dugoročniji s većom stopom efektivnosti.



## **Utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka za aktivnost održavanja informatičkih radionica na projektu „,RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“**

Aktivnost naprednog informatičkog opismenjavanja provedena je za braniteljsku populaciju u obliku informatičkih radionica. U suradnji s vanjskim suradnikom zaduženim za informatičke radionice održane su ukupno dvije radionice namijenjene za branitelje, a u koje su bila uključena i Tijela Udruge. Ukupno je uključeno 8 polaznika, muškog spola srednje i starije životne dobi. U tu svrhu organizirale su se dvije radionice od kojih je prva održana u listopadu 2021. godine u prostorijama Županijske palače, dok je druga radionica održana u studenome 2021. godine u uredskim prostorijama Udruge. Ciljanu skupinu (branitelje) se kroz edukativne informatičke radionice upoznalo s osnovnim korištenjem funkcija na računalu (Internet, korištenje društvenih mreža i sl.), dok se naprednije korisnike upoznalo s korištenjem MS Office paketa. Ovakvim pristupom branitelje se upoznalo s novim informatičkim područjima te proširilo njihovo dosadašnje informatičko znanje. Prisutni na radionicama dobili su informatičke radne zadatke kako bi uvježbali naučeno, a dodijeljen im je i priručnik za sve možebitne nedoumice s kojima bi se mogli susretati tijekom obavljanja računalnih zadataka (RODA, 2021b).

U Tablici 8. kreiran je lanac vrijednosti učinaka za drugu aktivnost na projektu „,RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“, koji se odnosi na održavanje informatičkih radionica. Iako se tijekom rada već utvrđuje lanac vrijednosti učinaka za srodnu aktivnost (održavanje informatičkih radionica), unutar koje se i sama korisnička skupina bitno ne razlikuje, Udruga je u ovom slučaju za cilj imala stvaranje mogućnosti onima koji nisu sudjelovali u radionicama projekta „Zajedno sa Rodama“ ili nisu toliko napredni (s obzirom da se u spomenutom projektu radionice nadovezuju jedna na drugu tijekom ukupno 3 godine provedbe), da sudjeluju u nešto kraćem obliku podizanja informatičke pismenosti.

Tablica 8: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost informatičkih radionica temeljem projekta "RODE" - hrabre, motivirane i moderne" kojeg provodi USJP "RODA"

<b>Lanac vrijednosti učinaka – Projekt „RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“ Informatičke radionice</b>	
<b>Inputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 već zaposlena osoba u Udruzi – voditeljica projekta</li> <li>- 1 vanjski suradnik – voditelj informatičkih radionica</li> <li>- 70.000,00 kn (trošak aktivnosti informatičkih radionica 22.000,00 kn)</li> <li>- tehnološka oprema (prijenosna računala i ostala uredska oprema)</li> </ul>
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sklapanje ugovora o djelu</li> <li>- kreiranje plana provedbe radionica</li> <li>- kontaktiranje korisnika</li> <li>- održavanje radionica</li> <li>- informiranje javnosti o aktivnostima</li> <li>- izvještavanje</li> </ul>
<b>Outputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 aktivnih polaznika osnovnog i naprednog informatičkog opismenjavanja – potpisne liste</li> <li>- 2 informatičke radionice</li> </ul>
<b>Ishodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj informatičkih znanja i vještina članova Tijela Udruge i branitelja</li> <li>- unaprjeđenje i stjecanje informatičkih znanja neophodnih u svakodnevnom životu</li> <li>- unaprjeđenje organizacijskih sposobnosti Udruge kroz informatičku izobrazbu Tijela Udruge</li> <li>- socijalna uključenost braniteljske populacije</li> </ul>
<b>Učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vanjski suradnik ostaje na raspolaganju korisnicima za sva pitanja i nedoumice vezane za informatičko područje i nakon provedbe projekta</li> <li>- korisnici na raspolaganje dobivaju sve radne materijale s radionica (Power Point prezentacije i priručnik) za ponavljanje stečenog znanja</li> <li>- povećanja stopa osnovne i napredne tehnološke pismenosti braniteljske populacije i populacije srednje životne dobi u lokalnoj zajednici</li> <li>- povećana stopa socijalne uključenosti braniteljske populacije</li> <li>- kvalitetnije baratanje tehnologijom u svakodnevnom životu (korištenje sustava e-Građani, Interneta, Gmaila, društvenih mreža, platformi za komunikaciju) što rezultira manjim redovima čekanja, većom informiranošću i slično</li> </ul>

(Izvor: Izrada autorice prema Europskoj komisiji, 2013; RODA, 2021b)

Unutar lanaca vrijednosti učinaka, inputi se usporedno s aktivnosti podjele paketa na predmetnom projektu, razlikuju s obzirom na potrebnu osnovnu tehnološku opremu koju iziskuje provedba informatičkih radionica te s obzirom na ljudske potencijale, odnosno vanjskog suradnika informatičara. Uz navedeno, za realizaciju aktivnosti uz voditeljicu projekta korišten je i financijski kapital te je ukupno utrošeno 22.000,00 kn, od kojih je osigurano jedno prienosno računalo i obuhvaćen trošak ugovora o djelu za vanjskog suradnika. S obzirom na planirani proračun i održane samo dvije informatičke radionice s manjim brojem korisnika, budžet je zadovoljavajući. Za realizaciju aktivnosti informatičkih radionica, prije same provedbe sklopljen je ugovor o djelu te kreiran plan provedbe. Po zadovoljavanju osnovnih aktivnosti, kontaktiralo se korisnike te utvrdio točan broj polaznika. Slijedilo je održavanje radionica u dva navrata, a po završetku ključnih

aktivnosti, izvijestilo se medije o provedenim aktivnostima te je podneseno izvješće Ministarstvu hrvatskih branitelja. Analizom je utvrđeno kako je u aktivnosti informatičkih radionica sudjelovalo vrlo malo korisnika. Takvim pristupom veći se naglasak stavio na individualan pristup s obzirom na nešto kraće vrijeme održavanja i samo dvije radionice. Iako nije moguće utvrditi točnu razinu efektivnosti spomenutih programa radionica jer Udruga provodi samo neformalne intervju s korisnicima po završetku radionica, može se reći kako je prvobitni plan Udruge da održi kratku informatičku edukaciju za zainteresirane korisnike s naglaskom na individualni pristup zadovoljavajući. U konačnici, Udruga se pokazala dobro i kvalitetno potkovana kada je riječ o dugoročnim učincima. Osim što je i u ovom slučaju osigurala dostupnost vanjskog suradnika za sva dodatna pitanja i nedoumice što je rezultat dugoročne kvalitetne suradnje s vanjskim suradnicima, dala je korisnicima detaljne radne materijale s uputama kako bi se mogli prisjetiti naučenog te doprinijela rastu socijalne uključenosti. Direktno je utjecala na povećanje informatičke pismenosti civilnog društva, ali i olakšala korisnicima svakodnevno korištenje tehnologijom. Osim navedenog, važno je napomenuti kako se realizacijom takvih aktivnosti potiče na sve učestalije sudjelovanje korisnika u različitim oblicima radionica čime se direktno utječe na stupanj edukacije i znanja civilnog društva Varaždinske i Međimurske županije (u manjoj mjeri).

### **Utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka za aktivnost dvodnevni izlet na Dinaru radionica na projektu „,RODE“ – hrabre, motivirane i moderne“**

Svrha aktivnosti Putovima specijalne policije MUP-a RH očituje se u poticanju i osnaživanju braniteljske populacije na fizičku aktivnost i socijalnu uključenost. U tu svrhu za ciljanu korisničku skupinu organiziran je dvodnevni izlet na Dinaru organiziran povodom Dana neovisnosti te Dana branitelja Varaždinske županije. Za što kvalitetnije odvijanje cijele aktivnosti angažiran je mini bus za prijevoz korisnika te najam planinarskog doma s toplim obrocima za branitelje. Korisnička skupina navedene aktivnosti obuhvaća 14 hrvatskih branitelja s područja Varaždinske i Međimurske županije, srednje i starije životne dobi te je u potpunosti zastupljen muški spol (RODA, 2021b).

U Tablici 9. kreiran je lanac vrijednosti učinaka za treću aktivnost na projektu „,RODE“ – hrabre motivirane i moderne“ koja se odnosi na organizirani dvodnevni izlet branitelja na Dinaru.

Tablica 9: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost dvodnevnog izleta branitelja na Dinaru temeljem projekta "RODE" - hrabre, motivirane i moderne kojeg provodi USJP "RODA"

<b>Lanac vrijednosti učinaka – Projekt „RODE“ – hrabre motivirane i moderne“</b>	
<b>Izlet na Dinaru</b>	
<b>Inputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 već zaposlena osoba u Udruzi – voditeljica projekta</li> <li>- 1 angažirani vodič</li> <li>- autobus</li> <li>- 70.000,00 kn (trošak aktivnosti izleta 13.000,00 kn)</li> </ul>
<b>Aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kreiranje plana provedbe aktivnosti (protokol)</li> <li>- kontaktiranje korisnika</li> <li>- angažiranje autobusnog prijevoznika</li> <li>- organizacija noćenja u planinarskom domu</li> <li>- provedba aktivnosti planinarenja</li> <li>- informiranje javnosti o aktivnostima</li> <li>- izvještavanje</li> </ul>
<b>Outputi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 polaznika, sudionika u planinarenju – potpisna lista</li> </ul>
<b>Ishodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- socijalna uključenost</li> <li>- zbližavanje braniteljske populacije kroz unaprjeđenje međusobnih odnosa fizička aktivnost, pozitivan utjecaj na psihičko zdravlje i zdrave životne navike</li> </ul>
<b>Učinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unaprijeđeno fizičko i psihičko zdravlje braniteljske populacije kroz organizaciju aktivnosti u prirodi te aktivnosti koje uključuju druženje i fizičku aktivnost</li> <li>- povećana stopa socijalne uključenosti braniteljske populacije</li> <li>- veća zainteresiranost braniteljske populacije za slične aktivnosti</li> </ul>

(Izvor: Izrada autorice prema Europskoj komisiji, 2013; RODA, 2021b)

Temeljem spomenute aktivnosti korišteno je nekoliko resursa. Osim voditeljice projekta za realizaciju aktivnosti iskorišten je jedan angažirani vodič te autobus. Za realizaciju aktivnosti iskorišten je ukupni budžet od 13.000,00 kn. S obzirom da Udruga, već rutinski, prije započinjanja određene aktivnosti kreira plan provedbe aktivnosti isto je izvršeno i u ovom slučaju. S ciljem angažiranja autobusa za putovanje, ustupljeno je u kontakt sa zainteresiranim korisnicima, kako bi se utvrdio točan broj polaznika. Nakon utvrđivanja broja korisnika, ustupljeno je u kontakt i s planinarskim domom s ciljem osiguranja noćenja za polaznike. Po završetku aktivnosti Udruga je medijski informirala javnost te podnijela izvješće Ministarstvu hrvatskih branitelja. Kao definirani ishodi i u ovom slučaju istaknuta je socijalna uključenost, stvaranje socijalnih kontakata te fizička aktivnost i bolje psihičko zdravlje. Promatrajući aktivnost izolirano teško je za tvrditi da je samo jedna aktivnost doprinijela boljem fizičkom i psihičkom zdravlju te socijalnoj uključenosti što je i bio cilj spomenute aktivnosti. Naime, Udruga i kroz realizaciju drugih, najčešće manjih aktivnosti, doprinosi spomenutim ciljevima. Samim time, uzimajući u obzir cjelokupnu sliku te proaktivnost Udruge u zadovoljavanju spomenutih ishoda dugoročni učinci su brojniji, a uključuju smanjene suicida, smanjene stope psihičkih i fizičkih bolesti te porast stope fizičke aktivnosti civilnog društva. Štoviše, kombinacijom niza aktivnosti

ovakve vrste zajedno s edukativnim radionicama, postiže se još veći učinak na dugi rok. Konkretno, aktivnošću dvodnevnog izleta povećala se zainteresiranost populacije, socijalna uključenost te je unaprijeđeno fizičko i psihičko zdravlje korisnika.

#### **4.4. Projekt „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““**

Osim projekata na razini Europske unije te projekata financiranih od strane ministarstava i privatnog/profitnog sektora, Udruga aktivno aplicira na natječajne raspisane od strane lokalne i regionalne uprave i samouprave. Udruga je tako, 2021. godine aplicirala na natječaj Grada Varaždina temeljem Javnog poziva namijenjenog udrugama i neprofitnim organizacijama čije aktivnosti obuhvaćaju aktivnosti na području odgoja i obrazovanja, socijalne skrbi te zdravstvu i kulturi. U tu svrhu u 2021. godini realiziran je projekt pod nazivom „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““. Ukupan iznos projekta dobiven za realizaciju aktivnosti je 15.000,00 kn, dok se vremenski period provedbe projekta odnosio na razdoblje od 6 mjeseci, odnosno na period od lipnja do prosinca 2021. godine. Navedeni projekt orijentiran je na ukupno dva područja, odnosno programa: program orijentiran na edukaciju mladih te program očuvanja vrijednosti i digniteta Domovinskog rata (RODA, 2022b).

## **Utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka za aktivnost edukacije djece na projektu – „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““**

Provedbom edukativnog dijela programa, djeci osmih razreda s područja grada Varaždina omogućeno je upoznavanje s ratnim putem Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA“ te ulogom koju je specijalna jedinica imala tijekom Domovinskog rata na području Varaždinske županije, ali i ostalih područja Republike Hrvatske. U tu svrhu korisničkoj skupini (djeci) dodijeljene su Povjesnice – Specijalna jedinica policije PU varaždinske „RODA“ u Domovinskom ratu 1990. – 1996. godine. U navedenoj povjesnici detaljno je objašnjen ratni put Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA“, što je mladima omogućilo da steknu znanja o povijesti Domovinskog rata u Varaždinu i diljem cijele Hrvatske. S obzirom na aktivnosti obuhvaćene edukativnim djelom projekta Udruga je obavljala aktivnost tiskanja povjesnica koje su dodijeljene djeci 8. razreda s područja grada Varaždina u ukupno 7 škola. Nakon aktivnosti nabave povjesnica, slijedila je aktivnost podjele, koja se odvijala tijekom mjeseca listopada 2021. godine. S ciljem provedbe aktivnosti izvršen je terenski rad po školama kako bi se ciljanoj skupini dodijelile povjesnice. Izvršenjem navedenih aktivnosti mladima je kroz povjesnice predstavljen ratni put. Uz takav pristup mladima se približila povijest Domovinskog rata, a posebno povijest SJP PU varaždinske „RODA“. Korisnici, odnosno ciljana skupina u realizaciji edukativnog djela projekta jesu mlađe generacije, odnosno učenici osmih razreda osnovnih škola s područja grada Varaždina, dobne starosti od 14-15 godina, a u cijeloj aktivnosti zastupljena su oba spola. Sumarno na području grada Varaždina obuhvaćeno je oko 400 djece (RODA, 2022b).

U Tablici 10. kreiran je lanac vrijednosti učinaka za aktivnost edukativnog programa djece na projektu pod nazivom – „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““.

Tablica 10: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost edukativnog programa djece 8.-ih razreda osnovnih škola s područja grada Varaždina temeljem projekta „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““

<b>Lanac vrijednosti učinaka – „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““</b>	
<b>Edukacija djece</b>	
<b>Inputi</b>	- 1 već zaposlena djelatnica – voditeljica projekta - osoba zadužena za podjelu povjesnica - ukupno 15.000,00 kn (za podjelu povjesnica utrošeno 7.500,00 kn)
<b>Aktivnosti</b>	- kreiranje plana provedbe aktivnosti - kontaktiranje škola s područja grada Varaždina radi utvrđivanja broja djece - izrada povjesnica - dostavljanje povjesnica u škole te provođenje informiranosti djece o projektu - informiranje javnosti o aktivnostima - izvještavanje
<b>Outputi</b>	- 400 podijeljenih povjesnica djeci - 400 informirane i educirane djece
<b>Ishodi</b>	- stečena i unaprijeđena znanja djece o Domovinskom ratu i hrvatskoj povijesti te ulozi specijalne policije u Domovinskom ratu - povećana osviještenost o značaju specijalne policije s područja Varaždinske županije u Domovinskom ratu
<b>Učinci</b>	- povećanje stope informiranosti i znanja kod djece s područja grada Varaždina o Domovinskom ratu i značaju specijalnih postrojbi s područja grada Varaždina u Domovinskom ratu te prenošenje stečenog znanja na daljnje generacije - stečena baza podataka zainteresiranih škola - korištenje stečenog iskustva za unaprjeđenje sličnih aktivnosti (npr. uvođenje predavanja, čitanja ratnog puta, razgledavanje vojnih vozila i odora i slično) kako bi se više zainteresiralo mlade

(Izvor: Izrada autorice prema Europskoj komisiji, 2013, RODA, 2022b)

S obzirom na korištene resurse, osim voditeljice projekta svoj doprinos dala je i jedna osoba zadužena za podjelu povjesnica. Iskorišten je budžet u iznosu od 7.500,00 kn koji je u potpunosti namijenjen za tiskanje povjesnica. Za provedbu planirane aktivnosti prvobitno je bilo potrebno kontaktirati škole te odrediti broj djece, kako bi se kreirala što točnija narudžba povjesnica. Po završetku postupka tiskanja od strane vanjskog izvoditelja, povjesnice su se dostavljale u škole te se tom prilikom informiralo djecu o projektu te prenijele osnovne informacije o Udruzi. S obzirom na takav pristup, upitni su sami ishodi aktivnosti te se postavlja pitanje interesa koji se pobudio u djeci. U ovom slučaju ključno je napomenuti da se zbog nepovoljne epidemiološke situacije u Republici Hrvatskoj Udruga našla u problemu s obzirom da je dosadašnjih godina aktivnost kreirala na nešto efikasniji, ali i efektivniji način. U godini koja je prethodila epidemiji uzrokovanoj virusom Covid-19, Udruga je organizirala druženje na otvorenome za djecu uz izložbu ratnih odora, edukativno predavanje, osvježenje i hranu te su za svu djecu bile pripremljene povjesnice. Udruga je u situaciji prilagođenoj kriznim uvjetima, aktivnost

provela tako da je kroz kontakt s učiteljima/icama povijesti inicirala na to da kroz nastavu potiču djecu na interes te pripomognu u prenošenju znanja iz povjesnice, odnosno s ključnom ulogom branitelja specijalnih jedinica s područja Varaždinske županije. S obzirom na navedeno može se reći kako je ishod zadovoljavajući unatoč nepovoljnim okolnostima, a temeljem dobre suradnje sa školama kao i pozitivne povratne informacije ishod je zadovoljen.

S obzirom da Udruga i u budućim razdobljima planira provoditi ovakav oblik aktivnosti dugoročni učinci očituju se u mogućnosti korištenja postojeće baze podataka zainteresiranih škola za ovakav oblik aktivnosti, a samom realizacijom povećana je osviještenost i razina znanja djece o specijalnim jedinicama s područja Varaždinske županije. Dugoročno gledano, Udruga potencijalno može koristiti stečeno iskustvo za poboljšanje aktivnosti u narednim periodima te posljedično postizanje boljih ishoda. Analizom je utvrđeno kako se OCD mogu pronaći u kriznim situacijama koje su primorani rješavati sukladno vlastitim mogućnostima. U tom slučaju barijeru predstavlja odobreni budžet te primoranost da se aktivnosti odvijaju sukladno prijavljenoj projektnoj aktivnosti, koja po nastupanju nepovoljne situacije iziskuje poduzimanje niza koraka sukladno potpisanom ugovoru te mogućnostima i fleksibilnosti nadležnih tijela.

### **Utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka za aktivnost obilježavanja obljetnice od važnosti za Domovinski rat na projektu „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““**

Drugi dio projekta, čija se svrha očituje u čuvanju vrijednosti i digniteta Domovinskog rata odnosi se na organizirani odlazak na obilježavanje Dana pada grada Vukovara te sudjelovanje u tradicionalnoj Koloni sjećanja u Vukovaru. Korisnici koji su obuhvaćeni projektom, odnosi se na obitelji i prijatelje poginulih te na branitelje, ratne pripadnike SJP PU varaždinske „RODA“, koji su ujedno i članovi same Udruge. S obzirom na teritorijalni položaj navedeni korisnici dolaze s područja Varaždinske i Međimurske županije, a u realizaciji su bila zastupljena oba spola uglavnom srednje životne dobi. U svrhu realizacije Udruga je organizirala autobusni prijevoz obiteljima, prijateljima i ratnim kolegama poginulih kako bi posjetili Vukovar povodom obilježavanja pada grada Vukovara. Realizacijom aktivnosti, korisnicima se omogućilo da na dostojanstven način odaju počast poginulima te čuvaju vrijednost i dignitet Domovinskog rata i grade tradiciju obilježavanja ratnih događaja i sjećanja na žrtve rata. Protokol aktivnosti omogućio je razgledavanje grada Vukovara, posjet ključnim spomenicima od važnosti za povijest Domovinskog rata (Spomenik generala Blage Zadre, Spomenika žrtvama za slobodnu Hrvatsku, Spomenik



na Ovčari i Memorijalno groblje žrtvama Domovinskog rata) te sudjelovanje u Koloni sjećanja (RODA, 2022b).

U Tablici 11. prikazan je lanac vrijednosti učinaka za aktivnost obilježavanja obljetnica od važnosti za Domovinski rat temeljem projekta "Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske "RODA"".

Tablica 11: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost posjeta gradu Vukovaru povodom obilježavanja obljetnica iz Domovinskog rata temeljem projekta "Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske "RODA" "

<b>Lanac vrijednosti učinaka – „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““</b>	
<b>Obilježavanja obljetnice iz Domovinskog rata</b>	
<b>Inputi</b>	- 1 već zaposlena djelatnica – voditeljica projekta - ukupno 15.000,00 kn (za obilježavanje obljetnice utrošeno 7.500,00 kn) - autobus
<b>Aktivnosti</b>	- kreiranje plana provedbe aktivnosti - kontaktiranje korisnika - angažiranje autobusnog prijevoznika - provedba aktivnosti obilježavanje obljetnice iz Domovinskog rata - informiranje medija o provedenima aktivnostima - izvještavanje
<b>Outputi</b>	- 30 korisnika, sudionika u posjetu Vukovaru – potpisne liste jednodnevni edukativni izlet u Vukovar
<b>Ishodi</b>	- educiranost korisnika o povijesti Domovinskog rata i znamenitostima grada Vukovara - očuvanje vrijednosti i digniteta Domovinskog rata - očuvanje tradicije obilježavanja obljetnica od važnosti za Domovinski rat - osviještenost civilnog društva o važnosti obilježavanja obljetnica
<b>Učinci</b>	- povećana stopa znanja u društvu o povijesti Domovinskog rata i grada Vukovara - povećana osviještenost o važnosti čuvanja tradicije obilježavanja obljetnica Domovinskog rata - porast interesa za sudjelovanje u sličnim aktivnostima u budućim razdobljima - stečena baza podataka osoba zainteresiranih za sudjelovanje u sličnim aktivnostima što će u budućnosti dovesti do još većeg broja korisnika

(Izvor: Izrada autorice prema Europskoj komisiji, 2013; RODA, 2022b)

Analizom uloženi resursa u aktivnost utvrđeno je kako realizacija iziskivala ljudske resurse - voditeljicu projekta, budžet u iznosu od 7.500,00 kn te angažirani autobus. Kao u dosad provedenim aktivnostima, Udruga je prvotno kreirala plan provedbe aktivnosti. U ovom slučaju važno je istaknuti kako Udruga nije bila organizator događaja. Samim time, spomenuta činjenica je cijeli postupak realizacije aktivnosti učinila manje kompleksnim. Shodno navedenome, Udruga je kako bi realizirala aktivnost kontaktirala zainteresirane korisnike te potom angažirala autobusnog prijevoznika. Za realizaciju aktivnosti nije bio angažiran vodič što se može istaknuti kao potencijalni nedostatak. Sve informacije

korisnicima su prenesene od strane ratnih pripadnika Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA“, koji su i sami sudjelovali u Domovinskom ratu. Pripovijedanja ljudi koji su iskusili Domovinski rat, bili ranjavani i boravili u logorima, stvorila su veliki interes korisnika. Unatoč tome, manjkavost provedbe očituje se u fokusu na informalnu edukaciju korisnika. Ishodi provedene aktivnosti jesu zadovoljavajući. Organizacijom ovakvih aktivnosti svakako se potiče civilno društvo na čuvanje vrijednosti i digniteta Domovinskog rata, a pozitivan ishod spomenutog očituje se u fokusu Udruge na širi spektar korisnika (ne samo braniteljsku populaciju) kao ciljane skupine. Unatoč fokusu na neformalni oblik informiranja iz tzv. tacitnog znanja pojedinaca, doprinijelo se stjecanju znanja korisnika do određene razine. Ključan ishod kojeg Udruga kao organizacija striktno zagovara, a odnosi se na čuvanje tradicije obilježavanja obljetnica iz Domovinskog rata, je zadovoljen. Provođenjem analize dugoročnih učinaka valja staviti naglasak da je edukacija bila neformalna, no kao takva doprinijela je povećanju znanja o povijesti Domovinskog rata. Pozitivno iskustvo korisnika potaknulo ih je na veću zainteresiranost, a posljedično je porasla i osviještenost društva o važnosti obilježavanja aktivnosti obilježavanja obljetnica.

## **4.5. Analiza rezultata mjerenja društvenog učinka**

Nakon provedbe analize lanca vrijednosti učinaka za ukupno 5 projektnih aktivnosti USJP „RODA“ izvedeni su zaključci. Temeljem provedene analize mjerenja društvenog učinka kroz utvrđivanje lanca vrijednosti učinaka, utvrđeno je kako je Udruga izuzetno proaktivna kada je riječ o provedbi projektnih aktivnosti, a navedeno dokazuje niz projekata koje je prijavljivala tijekom godina. Utvrđeno je kako Udruga realizira niz različitih aktivnosti, a tijekom godina svoju kvalitetu prepoznala je u organiziranju edukativnih radionica i aktivnosti, pružanju pomoći potrebitima te aktivnostima vezanima za Domovinskog rat. Također, utvrđeno je i kako Udruga ima više tendenciju prijavljivati one projekte koji se dotiču područja društvenog djelovanja za koji je opredijeljena, a kao korisnička skupina najčešće se javlja braniteljska populacija i njihove obitelji. Ipak, utvrđeno je kako se kroz godine Udruga u određenoj mjeri odlučila izaći izvan uobičajenih domena svog društvenog djelovanja provodeći europski projekt, kojeg osim kompleksnije provedbe karakterizira niz različitosti vezanih za način provedbe, izvještavanje, zadovoljavanje ishoda te drugačiji oblik nadzora, regulacije i isplate financijskih sredstava za provedbu u usporedbi s dosadašnjim projektima.

Udruga, kako bi stvorila određeni društveni učinak provodi 2 vrste projekata: one kraće od godine dana te one u trajanju od 2 do 3 godine. Utvrđeno je kako dugoročni projekti koje provodi Udruga obuhvaćaju jedan program te homogene aktivnosti tijekom razdoblja provedbe od nekoliko godina. U tom procesu Udruga ima fokus na jednom temeljnom

projektom cilju. Dokaz spomenutom jesu analizirani projekt „ZAJedno!“ i „Zajedno sa Rodama“ čija je osnovna karakteristika dugoročnost te zadovoljenje jednog osnovnog cilja (npr. edukacija) kroz tri godine provedbe. S druge strane, kratkoročnije projekte Udruga provodi kroz nekoliko raznorodnijih programa, zadovoljavajući pritom ciljeve iz nekoliko područja (npr. čuvanje vrijednosti i digniteta Domovinskog rata, razvoj psihičkog i fizičkog zdravlja, edukacija). Integrirajući nekoliko programa u jedan projekt Udruga omogućava provedbu više aktivnosti te veći društveni učinak, osiguravajući pritom financijska sredstva iz samo jednog izvora.

Uzimajući u obzir kreirane lance vrijednosti učinaka, može se zaključiti da Udruga ima prednost s obzirom na raspoložive ljudske potencijale financirane kroz dugoročne projekte. Navedeno potkrjepljuje činjenica da Udruga trenutno broji čak 7 zaposlenih osoba. U tom slučaju, zaposlene osobe korištene su kao voditeljice projekta na manjim i kratkoročnijim projektnim aktivnostima iz kojih inače ne bi bilo moguće zaposliti djelatnika/cu. S obzirom na ostale raspoložive inpute, osim financijskih resursa koji su nužni Udruga koristi i tehnološke resurse (najčešće one osnovne poput računala i računalne opreme) te prijevozna sredstva. Financijski resursi su najčešće ograničeni kada je riječ o manjim i kratkoročnijim projektima unutar kojih Udruga poseže za vlastitim izvorom sredstava, dok je za dugogodišnje projekte na raspolaganju veći budžet koji pokriva sve nastale troškove. S obzirom na provedene aktivnosti na projektima, iste su prilagođene ovisno o cilju projekta. Utvrđeno je kako za kratkoročnije aktivnosti Udruga uglavnom kreira plan provedbe, dok se za kompleksnije projekte kreira plan i program za 1 godinu. Uz navedeno, unutar svih aktivnosti dokazano je kako Udruga teži radu na vidljivosti kroz kontakt s medijima te izvještavanje nadležnim tijelima od kojih su sredstva odobrena. Za sve analizirane aktivnosti utvrđeno je kako Udruga preferira raditi s korisnicima te fokus stavlja na kontakt, neformalne intervjuue i kreiranje baze podataka korisnika koju koristi u poslovanju. Tijekom analize utvrđeno je kako Udruga ne vodi brigu o povratnim informacijama korisnika na zadovoljavajućoj razini. Neformalni intervjui najčešće nisu praktični te bi u tom slučaju Udruga trebala uvesti kratke ankete kako bi dobila što realniju sliku zadovoljstva korisnika te otvorila prostor za daljnji napredak i usavršavanje aktivnosti. Provedenom analizom utvrđeno je kako Udruga kontinuirano vodi brigu o dugoročnim učincima provedenih aktivnosti. Kompleksnije i dugoročnije projektne aktivnosti, u usporedbi s onim manjim i kratkoročnijim otvaraju više prostora za kreiranje dugoročnih učinaka. Samim time, kvaliteta i brojnost dugoročnih učinaka varira ovisno o vrsti aktivnosti, kompleksnosti projekta te vremenu provedbe. Zaključno rečeno, Udruga se pokazala kao izuzetno proaktivna organizacija civilnog društva koja iz godine u godinu pokazuje napredak kako na području vlastitog društvenog djelovanja tako i šire.

Kontinuirano teži provoditi projektne aktivnosti te stvarati društvene učinke na različite načine utječući pritom na različite ciljane skupine. Svakako, u djelovanju Udruge javlja se određeni prostor za napredak. U tom slučaju Udruga bi trebala, intervencijom u interne organizacijske procese, voditi brigu o efektivnijem postupku provođenja evaluacije, uključivati širi spektar korisnika sukladno mogućnostima kako bi ishodi bili što opsežniji, kontinuirano unaprjeđivati realizaciju istih projekata koji se ponavljaju iz godine u godinu, osmisliti nove projekte aktivnosti i/ili osmisliti nove i inovativnije načine provedbe, u većoj mjeri iskoristiti kapacitete volontera koji stoje na raspolaganju, informalne oblika širenja znanja koji se već koriste, upotpuniti kroz učestalije korištenje vodiča na izletima, korištenje različitih knjiga i brošura u svrhu širenja znanja (i slično) te provoditi sve ostale korekcije sukladno tekućim preprekama i barijerama koje se u različitim oblicima i situacijama javljaju tijekom aktivnog djelovanja udruge. Također, provođenjem strukturiranih dijaloga s nadležnim tijelima te utjecajem na javno mnijenje ukazati na nepovoljan položaj OCD-a (samim time i udruge) s obzirom na potencijalne barijere (nepovoljni uvjeti raspisanih natječaja, nekonzistentnost u raspisivanju natječaja, niski i najčešće nedovoljni iznosi odobrenih financijskih sredstava i slično) koje se javljaju tijekom obavljanja djelatnosti.

## 5. Zaključak

Organizacije civilnog društva od 80-ih godina do danas postale su sve aktualnija tema u društvu, a funkcioniranje civilnog sektora nemoguće je zamisliti bez OCD-a koje proaktivno djeluju u lokalnim zajednicama. Osim što su ključne za pružanje podrške civilnom društvu, imaju i ključnu ulogu pri rješavanju neučinkovitosti državnih intervencija u rješavanju problema civila. Osim velike raspršenosti i broja OCD-a na teritoriju Republike Hrvatske, dokaz njihove važnosti proizlazi iz niza zakona i propisa kojima je regulirano njihovo djelovanje, a neminovno je spomenuti i važnost koju im pridaje država kroz osiguranje državnog proračuna za njihovo nesmetano djelovanje. Samim time, OCD su pod povećalom i nadležnih tijela i građana, a sve veći fokus stavlja se na stvarnu učinkovitost koju OCD ostvaruje u rješavanju problematike civilnog društva i razvoja lokalne zajednice. U tu svrhu, danas se u praksi primjenjuju različiti pristupi mjerenju ostvarenog učinka OCD-a, a jedan od njih je i lanac vrijednosti učinaka koji kao takav definira pet ključnih pokazatelja za utvrđivanje društvenog učinka konkretnog pothvata neke organizacije. Korištenjem reprezentativnog primjera udruge iz Republike Hrvatske, za koju je provedena analiza poslovanja te izmjeren društveni učinak izvedeni su određeni zaključci.

OCD u Republici Hrvatskoj karakterizira proaktivnost u stvaranju društvenih učinaka. Kao što je i smisljeno, OCD imaju veću tendenciju provoditi one aktivnosti koje se konkretno tiču područja društvenog djelovanja za koji su opredijeljene. OCD su pokazale interes da proaktivno djeluju i na područjima koja nisu usko vezana za samo područje njihovog društvenog djelovanja, ali samo do one mjere do koje to dopuštaju raspisani natječaji. Djelovanje OCD-a potpomognuto je i osigurano sredstvima iz proračuna lokalne i regionalne uprave i samouprave, ministarstva te manjim djelom privatnog/profitnog sektora, što pokazuje inicijativu nadležnih tijela da potiču i ulažu u djelovanje OCD-a. Usprkos nebrojenim podrškama ostvarenim kroz međusektorsku suradnju te financijsko potpomaganje lokalne i regionalne uprave i samouprave, ministarstva te privatnog/profitnog sektora, a posljednjih godina i Europske unije, OCD ipak nailaze na nebrojene poteškoće u cijelom procesu stvaranja društvenog učinka koje su uglavnom vezane za financijske resurse, operativni dio poslovanja i upravljanje. U tom smislu, ograničenja proizlaze iz činjenice da OCD spadaju u neprofitni sektor čime najčešće nemaju dostatnih sredstava za provođenje željenih aktivnosti u većem obimu, zapošljavanje stručnog kadra, najam uredskog prostora, osiguranje tzv. hladnog pogona i slično. Osim navedenog, utvrđeni su nedostaci vezani na zaposlenje djelatnika na određeno (najčešće za vrijeme trajanja projekta) čime se gubi stručni kadar po završetku

projekta, manjak znanja i vještina tijela organizacije, manjak stručnog kadra za posebna područja djelatnosti poput prava, informatike, računovodstva, ljudskih potencijala, nabave i ostalih. Unatoč barijerama za nesmetani rad, OCD su izrazito proaktivne u rješavanju problema civilnog društva u lokalnoj zajednici u kojoj djeluju, ali i šire. U tom smislu provode osim klasičnog angažiranja volontera u svrhu rješavanja problematike i obavljanje tekućih aktivnosti, fokusiraju se i na provođenje različitih projektnih aktivnosti (dugoročnih i kratkoročnih). Analizom je utvrđeno kako OCD imaju tendenciju prijavljivati iste ili slične projektne aktivnosti na kratki rok, dok su one dugoročnije raznorodne. Mjerenjem društvenog učinka može se zaključiti da OCD karakterizira visoka stopa učinkovitosti te da je društveni učinak postojan, a kao produkt daje dugoročne promjene u društvu. Može se reći kako za veći broj aktivnosti spomenuto promjene nisu ekstremne, što je i smisleno s obzirom da primarna zadaća OCD-a i jest da doprinosi rješavanju problematike civilnog društva, a ne rješava ih u potpunosti. No, kao manje organizacije iste nisu u mogućnosti provoditi suviše kompleksne projekte koje bi možebitno u većoj mjeri dovele do boljih učinaka i ishoda.

Zaključno rečeno, civilni sektor u Republici Hrvatskoj, odnosno organizacije civilnog društva koje djeluju unutar njega, pokazao je svoj veliki potencijal. Izuzev problematike koja ih prati posljednjih godina, OCD je pokazao visoku stopu društvenog učinka i proaktivnosti u rješavanju problema civilnog društva te je, samim time, njihovo djelovanje zadovoljavajuće. S obzirom na minimalnu problematiku koja dolazi iz interne okoline OCD-a, provedbom strukturiranih dijaloga (u svrhu osvještavanja jedinica lokalne i regionalne uprave i samouprave o problemima eksterne prirode koji se javljaju u svakodnevnom djelovanju, a onemogućuju nesmetano djelovanje) OCD-u se otvaraju mnoge mogućnosti kako bi suzbile eksterne barijere u vlastitom djelovanju. S druge strane, intervencijom u interne procese te konkretnim angažmanom za razvoj organizacijskih sposobnosti, OCD su u mogućnosti riješiti spomenutu problematiku. Primjenom navedenih smjernica OCD imaju mogućnost razviti vlastito djelovanje do izrazito visoke razine čime bi direktno utjecale ne samo na kvalitetu rada, već i na porast društvenog učinka na još višu i kvalitetniju razinu, a u konačnici i zadovoljstvo civilnog društva i razvoj lokalne zajednice.

## Popis literature

1. Bežovan, G., Zrinščak S., i Vugec, M. (2005). *CIVICUS-ov indeks civilnog društva u hrvatskoj*, Preuzeto 07.06.2022. s [http://ceraneo.hr/wp-content/uploads/2015/07/ICD\\_u\\_Hrvatskoj-1-2-pdf.pdf](http://ceraneo.hr/wp-content/uploads/2015/07/ICD_u_Hrvatskoj-1-2-pdf.pdf)
2. Europska komisija. (2013). Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI : GECES sub-group on impact measurement, Publications Office. Preuzeto 01.03.2022. s <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/12966/attachments/5/translations/en/renditions/pdf>
3. Kedemenec, I. (2021). *Mjerenje društvenog učinka* [Moodle]. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
4. Kosor, J., Gregurić, F., Nazor, A., Adanić, S., Mrzljak, J., Jarnjak, I., ... Mehun Z. (2011). *DVADESET PROLJEĆA RODA, Monografija Specijalne jedinice policije PU Varaždinske „Roda“*. Varaždin: TIVA
5. Ministarstvo pravosuđa i uprave. (bez dat.). *Registar udruga Republike Hrvatske*. Preuzeto 27.02.2022. s <https://registri.uprava.hr/#!udrugadetalji/wQcBAAEAAQABMDQzOTcxNTkwOLEAAAAAAAAAAAAAAAAABAQFvaeICAZ6EAq>
6. Šošćarić, I., Hlišć, E., Makaronov, A., Ivošević, L. (2021). *Priručnik za rad u braniteljskim udrugama što,kako,zašto?*
7. Šulj, T. (2018). *Specijalna jedinica policije PU varaždinske “RODA” u Domovinskom ratu 1990. - 1996. godine*, Varaždin: Udruga specijalne jedinice policije PU varaždinske „Roda“
8. Tuđman, F., Bobetko, J., Jarnjak, I., Klemm, J., Markač, M., Sačić, Ž., ... Pavlović, D. (2017). *Specijalna policija u Domovinskom ratu 1990. - 1996. Zagreb: Udruga specijalne policije iz Domovinskog rata*
9. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“. (2000). *Statut Udruge specijalne jedinice policije “RODA”* [Statut USJP „RODA“], Registar udruga Republike Hrvatske 1/00, (3/21). Preuzeto 24.02.2022. s <https://registri.uprava.hr/#!udrugadetalji/wQcBAAEAAQABMDQzOTcxNTkwOLEAAAAAAAAAAAAAAAAABAQFvaeICAZ6EAq>
10. Udruga specijalne jedinice policije “RODA”. (2021). *Strateški plan za razdoblje 2021. - 2024.*

11. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“, (2021a). *Prijavni obrazac A. dio – Projekt „Zajedno!“* [RODA]. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“, Varaždin
12. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“. (2021b). *Opisno i financijsko izvješće za sredstva isplaćena temeljem Javnog poziva za financiranje/sufinanciranje aktivnosti psihološkog i socijalnog osnaživanja te podizanja kvalitete življenja hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji te stradalnika iz Domovinskog rata i aktivnosti promicanja vrijednosti Domovinskog rata u 2021. godini* [RODA]. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“, Varaždin
13. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“ (2022a), *Obrazac za završno izvješće, za razdoblje od 1. lipnja 2021. do 31. svibnja 2022. godine – „Zajedno sa Rodama“* [RODA]. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“, Varaždin
14. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“. (2022b). *Opisni i financijski obrazac za izvještavanje o namjenskom trošenju financijske potpore* [RODA]. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“, Varaždin
15. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“. (2022c). *Izvod iz matične knjige radnika (evidencija o zaposlenima)*. [RODA]. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“, Varaždin
16. Udruga specijalne jedinice policije „RODA“ [USJP „RODA“]. (bez dat.). *Udruga specijalne jedinice policije „RODA“ Varaždin*, Preuzeto 20.02.2022. s <https://usjp-roda.com.hr/index.html>
17. Visinski, S. (2004). *Civilno društvo i zauzetost za opće dobro. Nova prisutnost, II* (1), 87-100. Preuzeto 01.02.2022. s <https://hrcak.srce.hr/84178>
18. *Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija* (NN 121/14), Preuzeto 02.06.2022 s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_10\\_121\\_2300.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_121_2300.html)
19. *Zakon o udrugama* NN 74/2014 (NN 98/2019), Preuzeto 24.02.2022. s <https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+udrugama&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>



## Popis slika

Slika 1: Tijek lanca vrijednosti učinaka .....	10
--	----

## Popis tablica

Tablica 1: Obrazloženje točaka Statuta USJP "RODA" .....	14
Tablica 2: Opis zadaća Tijela Udruge .....	17
Tablica 3: Provedeni projekti (kraći od godine dana) USJP "RODA" u vremenskom periodu od 2017. do 2021. godine.....	23
Tablica 4: Provedeni projekti (duži od godine dana) USJP "RODA" u vremenskom periodu od 2017. do 2021. godine.....	26
Tablica 5: Lanac vrijednosti učinaka za prvu provedbenu godinu projekta „Zajedno!“ kojeg provodi USJP "RODA" .....	30
Tablica 6: Lanac vrijednosti učinaka za drugu provedbenu godinu projekta "Zajedno sa Rodama" kojeg provodi USJP "RODA" .....	35
Tablica 7: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost podjele paketa pomoći braniteljima slabijeg socio-ekonomskog statusa temeljem projekta ""RODE" - hrabre, motivirane i moderne" kojeg provodi USJP "RODA" .....	40
Tablica 8: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost informatičkih radionica temeljem projekta ""RODE" - hrabre, motivirane i moderne" kojeg provodi USJP "RODA" .....	44
Tablica 9: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost dvodnevnog izleta branitelja na Dinaru temeljem projekta ""RODE" - hrabre, motivirane i moderne kojeg provodi USJP "RODA".....	46
Tablica 10: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost edukativnog programa djece 8.-ih razreda osnovnih škola s područja grada Varaždina temeljem projekta „Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske „RODA““ .....	49
Tablica 11: Lanac vrijednosti učinaka za aktivnost posjeta gradu Vukovaru povodom obilježavanja obljetnica iz Domovinskog rata temeljem projekta "Putovima specijalne policije MUP-a RH, a pogotovo Specijalne jedinice policije PU varaždinske "RODA" ".....	51