

INVALIDSKI ODBOJKAŠKI KLUB „ZAGREB“
STRATEŠKI PLAN
2025. - 2027.

Strateški plan razvoja Kluba
za razdoblje 2025.–2027.

Zagreb, travanj 2025.

IZDAVAČ

Invalidski odbojkaški klub „Zagreb“
Ulica kralja Držislava 6
10000 Zagreb
Republika Hrvatska

www.iok-zagreb.hr
info@iok-zagreb.hr

STRATEŠKI PLAN 2025.–2027.

VODSTVO KLUBA

Damir Kasap, predsjednik Kluba
Ivan Ćosić, direktor Kluba

STRUČNI TIM I SURADNICI

Ante Mihaljević, prof. tjelesnog odgoja
Ivana Barić, magistra socijalne pedagogije
Jasmin Brkić, bacc. menadžmenta u sportu
Kaja Bagarić Grgošić, magistra fizioterapije

Zagreb, 15. travnja 2025.

Napomena

Izrada ovog Strateškog plana rezultat je zajedničkog rada vodstva, članova i stručnih suradnika Kluba te iskustava stečenih kroz dugogodišnji razvoj sportskih, inkluzivnih i socijalnih programa. Dokument predstavlja temelj daljnjeg institucionalnog jačanja i održivog razvoja Kluba u razdoblju 2025.–2027.

SADRŽAJ

1.	SAŽETAK.....	6
2.	TKO SMO	8
2.1.	Identitet i pravni okvir	8
2.2.	Organizacijski kapaciteti	9
3.	ANALIZA OKOLINE (PESTEL) + ANALIZA KAPACITETA	11
3.1.	Politički čimbenici (P)	11
3.2.	Ekonomski čimbenici (E).....	11
3.3.	Socijalni čimbenici (S)	11
3.4.	Tehnološki čimbenici (T)	12
3.5.	Ekološki čimbenici (E).....	12
3.6.	Zakonodavni čimbenici (L)	12
3.7.	Analiza internih kapaciteta	12
4.	SWOT ANALIZA I STRATEŠKE IMPLIKACIJE.....	15
4.1.	SWOT analiza	15
4.2.	Strateške implikacije	16
5.	DIONICI I KORISNICI	17
5.1.	Identifikacija ključnih dionika	17
5.2.	Analiza potreba korisnika	17
5.3.	Strateški značaj dionika	18
6.	MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI.....	19
6.1.	Misija	19
6.2.	Vizija.....	19
6.3.	Vrijednosti i principi djelovanja.....	19
7.	STRATEŠKI CILJEVI 2025.–2027.....	20
7.1.	Strateški cilj 1.....	20
7.2.	Strateški cilj 2.....	20

7.3. Strateški cilj 3.....	20
7.4. Strateški cilj 4.....	21
8. OPERATIVNI CILJEVI.....	22
8.1. Operativni ciljevi za Strateški cilj 1	22
8.2. Operativni ciljevi za Strateški cilj 2	23
8.3. Operativni ciljevi za Strateški cilj 3	24
8.4. Operativni ciljevi za Strateški cilj 4	24
9. KPI, IZVORI PODATAKA, POČETNE VRIJEDNOSTI I CILJNE VRIJEDNOSTI	26
9.1. Pokazatelji za Strateški cilj 1	26
9.2. Pokazatelji za Strateški cilj 2	26
9.3. Pokazatelji za Strateški cilj 3	26
9.4. Pokazatelji za Strateški cilj 4	27
10. PLAN AKTIVNOSTI I ODGOVORNOSTI	28
10.1. Plan aktivnosti 2025.....	28
10.2. Plan aktivnosti 2026.....	28
10.3. Plan aktivnosti 2027.....	28
11. FINANCIJSKI OKVIR I IZVORI FINANCIRANJA	29
11.1. Ključni izvori financiranja	29
11.2. Financijska dinamika razdoblja 2025.–2027.	29
11.3. Financijska održivost	30
12. RIZICI I UPRAVLJANJE RIZICIMA.....	31
12.1. Ključni strateški rizici	31
12.2. Sustav upravljanja rizicima.....	33
13. PRAĆENJE, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE (M&E PLAN)	34
13.1. Sustav praćenja (Monitoring).....	34
13.2. Evaluacija (Vrednovanje rezultata).....	34
13.3. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI).....	35

13.4. Izvještavanje	36
14. KOMUNIKACIJSKI PLAN	37
14.1. Ciljevi komunikacije.....	37
14.2. Ciljne skupine komunikacije.....	37
14.3. Komunikacijski kanali	37
14.4. Ključne poruke	38
14.5. Provedba i odgovornosti.....	38
14.6. Praćenje uspješnosti komunikacije	38
15. PRILOZI.....	39
15.1. Organizacijski i upravljački dokumenti	39
15.2. Strateške i operativne matrice	39
15.3. Politike i interne procedure	39
15.4. Projektna dokumentacija	39

1. SAŽETAK

Strateški plan Invalidskog odbojkaškog kluba „Zagreb“ za razdoblje 2025.–2027. definira smjer razvoja Kluba kao vodećeg sportsko-inkluzivnog centra u Republici Hrvatskoj, usmjerenog na osobe s invaliditetom, mlade i hrvatske branitelje.

Klub je osnovan 1998. godine s ciljem promicanja i razvoja paraodbojke te uključivanja osoba s invaliditetom u sport i društveni život. Tijekom više od 25 godina djelovanja Klub je izrastao u organizaciju koja objedinjuje sport, mentalno zdravlje i socijalne usluge, razvijajući održiv model rada koji nadilazi klasične sportske aktivnosti.

Danas Klub djeluje u četiri ključna područja:

1. sport i razvoj mladih osoba s invaliditetom,
2. podrška hrvatskim braniteljima i HRVI,
3. pružanje socijalnih usluga odraslim osobama s invaliditetom i starijim osobama,
4. organizacijski i institucionalni razvoj.

U razdoblju 2025.–2027. strateški fokus stavlja se na:

1. Jačanje i omasovljenje sportskih programa, s posebnim naglaskom na razvoj mladih osoba s invaliditetom kroz program „Škola sjedeće odbojke i adaptivnih sportova“ te provedbu EU projekta „Serviraj jednake šanse“, usmjerenog na uključivanje mladih osoba s invaliditetom i mladih u riziku od socijalne isključenosti, uz postupno razvijanje održivog modela sportskog inkluzivnog centra.
2. Očuvanje i daljnji razvoj natjecateljske izvrsnosti, uključujući sudjelovanje na međunarodnim natjecanjima poput ParaVolley Europe Champions Cupa te kontinuiranu vodeću poziciju u nacionalnom prvenstvu. Klub svoju međunarodnu reputaciju potvrđuje ne samo sportskim rezultatima već i aktivnim sudjelovanjem svojih predstavnika u međunarodnim sportskim tijelima, uključujući ParaVolley Europe i Vijeće sportaša WADA-e.
3. Razvoj i stabilizaciju sustava socijalnih usluga kroz provedbu EU projekata „I dalje jaki“ i „Moj klub – inkluzija, podrška i aktivan život“. Projekt „I dalje jaki“ većinski se provodi na području Sisačko-moslavačke županije, dok se od 2026. godine djelovanje Kluba širi i na područje Šibensko-kninske županije. Time Klub potvrđuje regionalni karakter djelovanja i doprinos razvoju socijalnih usluga izvan područja Grada Zagreba.
4. Jačanje organizacijskih kapaciteta, profesionalizaciju upravljanja te zapošljavanje osoba s invaliditetom i pripadnika ranjivih skupina, čime Klub ne djeluje samo programski, već i kroz primjer inkluzivnog zapošljavanja.

Klub je korisnik institucionalne podrške Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva (drugi trogodišnji ciklus), a strateški cilj u razdoblju 2025.–2027. jest daljnje jačanje stabilnih oblika financiranja, uključujući prelazak na temeljnu sustavnu podršku Nacionalne zaklade te razvoj institucionalne potpore Grada Zagreba.

Strateški plan temelji se na realnoj procjeni kapaciteta, analizi okruženja i prepoznatim potrebama korisnika. Klub u razdoblju provedbe plana upravlja s više nacionalnih i EU projekata, razvija partnerstva na lokalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini te osigurava stabilan infrastrukturni i organizacijski okvir za daljnji rast.

Vizija Kluba je postati vodeći sportsko-inkluzivni centar u Republici Hrvatskoj koji razvija održiv i prepoznatljiv model integracije sporta, mentalnog zdravlja i socijalnih usluga te postaje referentna točka dobre prakse u radu s osobama s invaliditetom, mladima i hrvatskim braniteljima.

Misija Kluba je razvijati inkluzivni model sporta, zdravlja i socijalne podrške koji osobama s invaliditetom, mladima i hrvatskim braniteljima omogućuje aktivan, dostojanstven i ravnopravan život u zajednici.

Provedbom ovog Strateškog plana Klub potvrđuje svoju dugoročnu opredijeljenost za razvoj parasporta, međugeneracijsku solidarnost, socijalnu uključenost, profesionalno upravljanje i transparentno korištenje javnih sredstava.

2. TKO SMO

2.1. Identitet i pravni okvir

Invalidski odbojkaški klub „Zagreb“ (u daljnjem tekstu: Klub) osnovan je 1998. godine kao sportska udruga s ciljem promicanja, razvoja i unapređenja paraodbojke te uključivanja osoba s invaliditetom u sport, osobito invalida Domovinskog rata, hrvatskih branitelja i članova njihovih obitelji.

Klub djeluje kao neprofitna organizacija sukladno Zakonu o udrugama, Zakonu o sportu i važećem Statutu donesenom 28. prosinca 2023. godine.

Osnovni podaci o Klubu

Naziv: Invalidski odbojkaški klub „Zagreb“

Sjedište: Ulica kralja Držislava 6, 10 000 Zagreb

OIB: 63908753742

Matični broj: 1420577

RNO broj: 0088838

E-mail: info@iok-zagreb.hr

Web: www.iok-zagreb.hr

Klub je upisan u Registar udruga Republike Hrvatske, Registar sportskih djelatnosti te Registar neprofitnih organizacija.

Područja djelovanja

Sukladno Statutu, Klub djeluje u sljedećim područjima:

- sport,
- branitelji i stradalnici,
- socijalna djelatnost,
- zaštita zdravlja.

Kroz svoje djelovanje Klub integrira sportske, rehabilitacijske, socijalne i edukativne aktivnosti s ciljem unapređenja kvalitete života osoba s invaliditetom i braniteljske populacije.

Članstvo u savezima i institucionalni okvir

Klub je član:

- Zagrebačkog parasportskog saveza
- Hrvatskog paraodbojkaškog saveza

Sudjelovanjem u radu sportskih saveza Klub aktivno doprinosi razvoju parasporta na gradskoj i nacionalnoj razini te sudjeluje u sustavu natjecanja i razvoju sportskih standarda.

Klub nije u kategoriji sportskih udruga od posebnog interesa za Grad Zagreb, ali kroz kontinuiranu provedbu programa i projekata ostvaruje značajan doprinos razvoju parasporta, socijalne uključenosti i skrbi o hrvatskim braniteljima.

2.2. Organizacijski kapaciteti

Organizacijski kapaciteti Kluba razvijani su sustavno kroz provedbu sportskih, socijalnih i EU projekata te kroz jačanje upravljačkih, administrativnih i stručnih resursa.

Upravljanje i organizacijska struktura

Upravljačku strukturu Kluba čine:

- Skupština kao najviše tijelo upravljanja,
- Predsjednik,
- Dopredsjednik,
- Tajnik,
- Predsjedništvo,
- Direktor,
- Nadzorni odbor,
- Stegovna komisija.

Skupština donosi strateške odluke i usvaja financijske planove, dok Predsjedništvo upravlja provedbom programa i projekata. Direktor vodi svakodnevno poslovanje Kluba, skrbi o zakonitosti rada i koordinira provedbu aktivnosti.

Takva struktura osigurava jasnu podjelu odgovornosti, transparentnost upravljanja i učinkovitu provedbu strateških ciljeva.

Ljudski resursi

U vrijeme izrade ovog Strateškog plana Klub zapošljava:

- 2 osobe na neodređeno vrijeme,
- 24 osobe na određeno vrijeme (pretežito kroz EU projekt „I dalje jaki“ koji se većinski provodi na području Sisačko-moslavačke županije),
- trenera angažiranog putem ugovora o poslovnoj suradnji, čiji rad sufinancira Zagrebački parasportski savez sukladno odobrenom planu i programu rada.

Uz zaposlenike, Klub kontinuirano surađuje s četiri dugogodišnja stručnjaka koji projektno sudjeluju u provedbi sportskih, rehabilitacijskih i edukativnih aktivnosti, od kojih su troje aktivni članovi Kluba. Ovaj model osigurava stručni kontinuitet i stabilnost provedbe programa.

Klub aktivno potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i hrvatskih branitelja, čime doprinosi njihovoj profesionalnoj integraciji i socijalnoj uključenosti.

Projektni i administrativni kapaciteti

Klub ima višegodišnje iskustvo u provedbi nacionalnih i EU projekata, uključujući projekte financirane iz Europskog socijalnog fonda i drugih javnih izvora.

U razdoblju 2022.–2024. Klub je bio korisnik institucionalne podrške Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva (drugi trogodišnji ciklus), čime je potvrđena organizacijska stabilnost, transparentnost rada i kapacitet upravljanja složenim programima.

Tijekom provedbe institucionalne podrške uspostavljeni su dodatni interni sustavi financijskog praćenja, administrativne kontrole i strateškog planiranja, čime je Klub ojačao svoje organizacijske standarde.

Sukladno zakonskim obvezama, Klub provodi revizijski uvid u financijske izvještaje, čime osigurava transparentnost i zakonitost poslovanja.

Infrastrukturni kapaciteti

Klub raspolaže stabilnim infrastrukturnim kapacitetima kroz:

1. Sportsko-rehabilitacijski prostor na adresi Ulica kralja Držislava 6, Zagreb (273 m²), temeljem ugovora o korištenju prostora do 22. travnja 2027. godine. Prostor je prilagođen osobama s invaliditetom i opremljen za provođenje sportskih, rehabilitacijskih i edukativnih aktivnosti.
2. Skladišno-radni poslovni prostor u najmu površine 44 m², koji se koristi za logističku potporu, pohranu sportske opreme i projektne dokumentacije.
3. Službeno kombi vozilo nabavljeno uz sufinanciranje sredstvima Europske unije, koje omogućuje organizirani prijevoz korisnika smanjene pokretljivosti.

Ovi infrastrukturni resursi osiguravaju stabilne uvjete za provedbu postojećih i planiranih programa.

Organizacijska zrelost i održivost

Kombinacija stabilne upravljačke strukture, stručnog kadra, dugogodišnjih suradnika, iskustva u provedbi EU projekata, institucionalne podrške i osiguranih infrastrukturnih resursa čini Klub organizacijski zreloom i razvojno orijentiranom organizacijom sposobnom za provedbu strateških ciljeva u razdoblju 2025.–2027.

3. ANALIZA OKOLINE (PESTEL) + ANALIZA KAPACITETA

Za potrebe izrade Strateškog plana provedena je analiza vanjskog okruženja kroz PESTEL model, koji obuhvaća političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i zakonodavne čimbenike koji utječu na rad Kluba.

3.1. Politički čimbenici (P)

Područje djelovanja Kluba snažno je povezano s javnim politikama u području:

- skrbi o hrvatskim braniteljima,
- sporta i parasporta,
- socijalne uključenosti osoba s invaliditetom,
- deinstitucionalizacije i razvoja socijalnih usluga u zajednici.

Stabilnost financiranja kroz nacionalne i gradske programe, kao i dostupnost EU fondova, izravno su povezani s prioritetima javnih politika. Promjene političkih prioriteta ili proračunskih izdvajanja mogu utjecati na opseg i održivost pojedinih programa.

S druge strane, strateški dokumenti Republike Hrvatske i Europske unije jasno prepoznaju važnost inkluzije, sporta osoba s invaliditetom i podrške braniteljskoj populaciji, što predstavlja stabilan okvir za razvoj Kluba.

3.2. Ekonomski čimbenici (E)

Rad Kluba značajno ovisi o:

- javnim natječajima,
- EU fondovima,
- institucionalnim potporama,
- donacijama i sponzorstvima.

Rast troškova rada, energenata i održavanja prostora predstavlja izazov za održivost financijskog modela. Istodobno, dostupnost EU sredstava u programskom razdoblju 2021.–2027. otvara mogućnosti za daljnje jačanje kapaciteta i razvoj novih socijalnih usluga.

Ekonomske nestabilnosti mogu utjecati na dostupnost privatnih donacija i sponzorstava.

3.3. Socijalni čimbenici (S)

Grad Zagreb bilježi:

- velik broj osoba s invaliditetom,
- starenje braniteljske populacije,
- povećan rizik od socijalne izolacije starijih osoba,
- potrebu za dostupnim sportskim i rehabilitacijskim programima u zajednici.

Rastuća svijest o važnosti mentalnog zdravlja, rehabilitacije i aktivnog starenja stvara dodatni prostor za razvoj programa Kluba.

Istodobno, prisutna je nedovoljna uključenost osoba s invaliditetom u sportske aktivnosti, što predstavlja izazov, ali i razvojnu priliku.

3.4. Tehnološki čimbenici (T)

Digitalizacija javnih usluga, komunikacije i upravljanja projektima zahtijeva:

- jačanje digitalnih kompetencija korisnika,
- razvoj digitalne vidljivosti organizacije,
- unaprjeđenje internih administrativnih procesa.

Razvoj digitalnih alata (online komunikacija, društvene mreže, edukativne platforme) omogućuje širenje dosega aktivnosti Kluba, ali zahtijeva dodatna znanja i ulaganja.

3.5. Ekološki čimbenici (E)

Ekološki aspekti rada Kluba odnose se na:

- racionalno korištenje prostora i energije,
- održavanje vozila,
- odgovorno upravljanje otpadom,
- promicanje zdravog i aktivnog načina života.

U budućnosti će biti važno dodatno integrirati načela održivosti u planiranje aktivnosti, osobito kod nabave opreme i organizacije događanja.

3.6. Zakonodavni čimbenici (L)

Rad Kluba reguliran je:

- Zakonom o udrugama,
- Zakonom o sportu,
- Zakonom o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija,
- propisima vezanim uz zaštitu osobnih podataka (GDPR),
- pravilima financijera i EU fondova.

Povećani administrativni zahtjevi i obveze izvještavanja zahtijevaju snažne administrativne kapacitete i kontinuirano praćenje zakonodavnih promjena.

Zaključak PESTEL analize

Okruženje u kojem Klub djeluje istodobno je izazovno i razvojno poticajno. Postoji snažna društvena potreba za programima koje Klub provodi, ali i povećani zahtjevi u pogledu financijske održivosti, administrativne odgovornosti i profesionalizacije rada.

3.7. Analiza internih kapaciteta

Analiza internih kapaciteta provedena je radi procjene organizacijske spremnosti Kluba za provedbu strateških ciljeva u razdoblju 2025.–2027.

Organizacijska struktura i upravljanje

Klub ima jasno definiranu upravljačku strukturu i funkcionalnu podjelu odgovornosti između Skupštine, Predsjedništva i operativnog vodstva. U proteklom razdoblju dodatno su unaprijeđeni interni procesi planiranja, financijskog upravljanja i izvještavanja, osobito kroz provedbu institucionalne podrške Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva.

Razina organizacijske zrelosti omogućuje provedbu složenijih i višegodišnjih projekata.

Ljudski resursi

Klub raspolaže kombinacijom stalno zaposlenih djelatnika, projektno zaposlenih osoba te dugogodišnjih stručnih suradnika. Posebna vrijednost je kontinuitet rada stručnjaka koji dugi niz godina sudjeluju u provedbi sportskih i rehabilitacijskih programa.

Istodobno, ovisnost dijela zaposlenih o projektnom financiranju predstavlja potencijalni organizacijski izazov u slučaju prekida ili smanjenja financijskih izvora.

Projektno iskustvo

Klub ima značajno iskustvo u provedbi nacionalnih i EU projekata, uključujući upravljanje većim brojem zaposlenih, vođenje administrativnih postupaka i provedbu financijskog izvještavanja prema zahtjevnim pravilima financijera.

Projektna orijentiranost omogućila je rast organizacijskih kapaciteta, ali zahtijeva kontinuirano jačanje administrativnih i financijskih kompetencija.

Financijska stabilnost

Financijski model Kluba temelji se na kombinaciji:

- javnih natječajâ (gradskih i nacionalnih),
- institucionalne potpore,
- EU projekata,
- donacija i sponzorstava.

Diversifikacija izvora financiranja smanjuje rizik ovisnosti o jednom financijeru, ali zahtijeva kontinuiranu aktivnost u prijavi i provedbi projekata.

Infrastrukturni kapaciteti

Klub raspolaže stabilnim infrastrukturnim resursima, uključujući sportsko-rehabilitacijski prostor, skladišno-radni prostor i službeno vozilo za prijevoz korisnika. Dugoročni ugovor o korištenju prostora osigurava stabilnost provedbe aktivnosti.

Zaključak interne analize

Interna analiza pokazuje da Klub raspolaže stabilnim organizacijskim, stručnim i infrastrukturnim kapacitetima za provedbu planiranih strateških ciljeva.

Ključni razvojni izazovi u narednom razdoblju odnose se na:

- daljnju profesionalizaciju upravljanja,
- jačanje financijske održivosti izvan projektnog financiranja,
- razvoj dodatnih stručnih kompetencija,
- povećanje dugoročne stabilnosti zaposlenja.

4. SWOT ANALIZA I STRATEŠKE IMPLIKACIJE

4.1. SWOT analiza

SWOT analiza prikazuje unutarnje snage i slabosti Kluba te vanjske prilike i prijetnje koje mogu utjecati na ostvarenje strateških ciljeva u razdoblju 2025.–2027.

S - SNAGE	W - SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Dugogodišnja tradicija i prepoznatljivost u području paraodbojke i sporta osoba s invaliditetom • Stabilna upravljačka struktura i organizacijska zrelost • Iskustvo u provedbi nacionalnih i EU projekata • Dva uzastopna ciklusa institucionalne podrške Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva • Stabilni infrastrukturni kapaciteti (sportski prostor 273 m², skladišno-radni prostor 44 m², službeno vozilo) • Stručni tim i dugogodišnji vanjski suradnici • Snažna povezanost s braniteljskom populacijom i HRVI • Razvijena mreža partnerstava (parasportski savezi, udruge, javne institucije) • Integracija sportskih, rehabilitacijskih i socijalnih programa u jedinstveni model rada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ovisnost dijela zaposlenih o projektnom financiranju • Ograničeni administrativni kapaciteti u odnosu na rast opsega projekata • Ograničeni vlastiti prihodi iz neprojektne izvora • Visoka operativna opterećenost vodstva Kluba • Financijska osjetljivost na kašnjenja uplata iz javnih izvora • Nedovoljno razvijen sustav dugoročnog sponzorskog financiranja
O - PRILIKE	T - PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • EU fondovi u programskom razdoblju 2021.–2027. • Razvoj politika socijalne uključenosti i deinstitucionalizacije • Povećana društvena osjetljivost na mentalno zdravlje i rehabilitaciju • Mogućnost prelaska na temeljnu sustavnu podršku Nacionalne zaklade • Razvoj digitalne komunikacije i marketinga • Jačanje suradnje s jedinicama lokalne i regionalne samouprave • Povećan interes za parasport i inkluzivne sportske programe 	<ul style="list-style-type: none"> • Promjene javnih politika i proračunskih prioriteta • Smanjenje ili kašnjenje EU i javnih sredstava • Rast troškova rada, energenata i održavanja prostora • Administrativno opterećenje i regulatorne promjene • Rizik profesionalnog izgaranja ključnih osoba • Demografski trendovi i starenje braniteljske populacije • Konkurencija za ograničena javna sredstva

4.2. Strateške implikacije

Na temelju SWOT analize, strateški razvoj Kluba u razdoblju 2025.–2027. usmjerit će se na:

1. Jačanje financijske održivosti kroz diversifikaciju izvora prihoda.
2. Daljnju profesionalizaciju upravljanja i administrativnih kapaciteta.
3. Razvoj programa za mlađe osobe s invaliditetom uz očuvanje snažnog braniteljskog segmenta.
4. Jačanje digitalne vidljivosti i komunikacijskih kapaciteta.
5. Očuvanje organizacijske stabilnosti i prevenciju preopterećenja ključnih kadrova

5. DIONICI I KORISNICI

5.1. Identifikacija ključnih dionika

Rad Kluba odvija se u dinamičnom okruženju koje uključuje različite skupine dionika – korisnike, partnere, financijere i institucije koje izravno ili neizravno utječu na rad i razvoj organizacije.

Ključni dionici Kluba su:

Primarni korisnici

- osobe s invaliditetom
- hrvatski branitelji i HRVI
- članovi obitelji hrvatskih branitelja
- djeca i mladi s teškoćama u razvoju
- starije osobe u riziku od socijalne izolacije

Sekundarni korisnici

- obitelji korisnika
- volonteri i članovi Kluba
- sportska zajednica osoba s invaliditetom

Institucionalni dionici

- Grad Zagreb
- Ministarstvo hrvatskih branitelja
- Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva
- Zagrebački parasportski savez
- Hrvatski paraodbojkaški savez
- druga nadležna ministarstva i javne institucije

Partnerske organizacije

- DSR „Centar za sport i rekreaciju Zagreb“
- udruge civilnog društva – partneri na EU projektima
- socijalna zadruga „Zagrebački branitelji“
- obrazovne i zdravstvene institucije

Šira zajednica

- lokalna zajednica Grada Zagreba
- mediji
- potencijalni donatori i sponzori

5.2. Analiza potreba korisnika

Analiza potreba provedena je na temelju:

- dugogodišnjeg rada s braniteljskom populacijom

- iskustva u provedbi sportskih i socijalnih programa
- evaluacija provedenih projekata
- neposredne komunikacije s članovima i korisnicima

Identificirane su sljedeće ključne potrebe:

1. Potreba za redovitom tjelesnom aktivnošću i rehabilitacijom

Osobe s invaliditetom i hrvatski branitelji iskazuju potrebu za kontinuiranim sportskim i rekreativnim aktivnostima koje pridonose očuvanju psihofizičkog zdravlja.

2. Potreba za psihosocijalnom podrškom

Kod dijela korisnika prisutni su simptomi socijalne izolacije, PTSP-a, depresivnosti i smanjene motivacije, osobito kod starije braniteljske populacije.

3. Potreba za socijalnom uključenosti

Sudjelovanje u sportskim i grupnim aktivnostima doprinosi osjećaju pripadnosti, međugeneracijskoj solidarnosti i jačanju samopouzdanja.

4. Potreba za dostupnošću i pristupačnošću

Organizirani prijevoz, prilagođeni prostori i individualizirani pristup ključni su za uključivanje korisnika smanjene pokretljivosti.

5. Potreba za digitalnom uključenosti

Dio korisnika ima nedostatne digitalne kompetencije, što povećava rizik socijalne izolacije i otežava pristup informacijama i javnim uslugama.

5.3. Strateški značaj dionika

Održavanje kvalitetnih odnosa s institucionalnim dionicima ključno je za financijsku stabilnost i provedbu programa, dok je kontinuirana komunikacija s korisnicima temelj za prilagodbu i razvoj usluga prema stvarnim potrebama zajednice.

Klub u razdoblju 2025.–2027. planira dodatno jačati partnerske odnose, osobito kroz razvoj međusektorske suradnje u području sporta, socijalnih usluga i zdravstvene prevencije.

6. MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI

6.1. Misija

Misija Kluba je razvijati inkluzivni model sporta, zdravlja i socijalne podrške koji osobama s invaliditetom — osobito mladima s invaliditetom — te hrvatskim braniteljima omogućuje aktivan, dostojanstven i ravnopravan život u zajednici.

6.2. Vizija

Vizija Kluba je postati vodeći sportsko-inkluzivni centar u Republici Hrvatskoj koji razvija održiv i prepoznatljiv model integracije sporta, mentalnog zdravlja i socijalnih usluga za osobe s invaliditetom, mlade i hrvatske branitelje.

6.3. Vrijednosti i principi djelovanja

Djelovanje Invalidskog odbojkaškog kluba „Zagreb“ temelji se na sljedećim vrijednostima i principima:

Inkluzija i ravnopravnost

Svakom pojedincu, bez obzira na vrstu invaliditeta, dob, socijalni status ili životne okolnosti, osiguravamo jednake mogućnosti sudjelovanja u sportskim i društvenim aktivnostima.

Dostojanstvo i poštovanje

Rad Kluba usmjeren je na očuvanje dostojanstva osoba s invaliditetom, mladih i hrvatskih branitelja te promicanje međusobnog uvažavanja i razumijevanja.

Solidarnost i međugeneracijsko mentorstvo

Potičemo suradnju između generacija, prijenos iskustva hrvatskih branitelja na mlade te razvoj kulture uzajamne podrške i timskog duha.

Profesionalnost i stručnost

Programe i aktivnosti provodimo odgovorno, stručno i u skladu s važećim zakonima, pravilima struke i načelima dobrog upravljanja.

Transparentnost i odgovornost

Upravljanje javnim i drugim sredstvima temelji se na načelima zakonitosti, transparentnosti i financijske odgovornosti.

Partnerstvo i suradnja

Razvijamo suradnju s javnim institucijama, sportskim savezima, organizacijama civilnog društva i lokalnom zajednicom radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

Razvoj i održivost

Težimo kontinuiranom unaprjeđenju organizacijskih kapaciteta i razvoju održivog modela rada koji osigurava dugoročnu stabilnost Kluba.

7. STRATEŠKI CILJEVI 2025.–2027.

7.1. Strateški cilj 1

Razvijati i unapređivati parasport te sustavne inkluzivne sportske programe za osobe s invaliditetom, s posebnim naglaskom na mlade osobe s invaliditetom, kroz razvoj i omasovljenje programa „Škola sjedeće odbojke i adaptivnih sportova“ kao temelja za postupnu transformaciju u održivi Inkluzivni centar sporta i mentalnog zdravlja.

Prioriteti:

- jačanje natjecateljske konkurentnosti Kluba na nacionalnoj i međunarodnoj razini
- razvoj i omasovljenje programa „Škola sjedeće odbojke i adaptivnih sportova“
- sustavno uključivanje mladih osoba s invaliditetom u trenažni i natjecateljski proces
- postupna nadogradnja sportskog programa elementima mentalnog zdravlja, edukacije i mentorstva
- povećanje vidljivosti parasporta i senzibilizacija javnosti

7.2. Strateški cilj 2

Unaprjeđivati fizičko i mentalno zdravlje te socijalnu uključenost osoba s invaliditetom — osobito mladih — i hrvatskih branitelja kroz integrirani model sportskih, psihosocijalnih i zdravstveno-preventivnih programa.

Prioriteti:

- razvoj sustavnih programa psihosocijalne podrške i savjetovanja
- jačanje emocionalne otpornosti, samopouzdanja i timske kohezije korisnika
- provedba zdravstveno-preventivnih aktivnosti i edukacija o zdravim stilovima života
- razvoj međugeneracijskog mentorskog modela koji povezuje hrvatske branitelje i mlade osobe s invaliditetom
- smanjenje socijalne izolacije i poticanje aktivnog sudjelovanja u zajednici

7.3. Strateški cilj 3

Razvijati i unapređivati socijalne usluge i programe podrške za starije osobe, osobe s invaliditetom i druge ranjive skupine u zajednici, s ciljem povećanja socijalne uključenosti i prevencije institucionalizacije.

Prioriteti:

- provedba i daljnji razvoj programa potpore i podrške u kući
- osiguravanje dostupnosti usluga starijim osobama i osobama s invaliditetom
- zapošljavanje i osnaživanje osoba iz ranjivih skupina kroz projekte socijalne skrbi
- sustavno praćenje kvalitete pruženih usluga
- razvoj partnerske mreže u području socijalnih usluga

7.4. Strateški cilj 4

Jačati organizacijske, stručne i financijske kapacitete Kluba radi dugoročne održivosti i razvoja sportsko-inkluzivnog modela rada.

Prioriteti:

- razvoj i stabilizacija ljudskih resursa (zaposlenici, stručni suradnici, mentori)
- kontinuirano stručno usavršavanje trenerskog i projektnog tima
- diversifikacija izvora financiranja (nacionalni, EU fondovi, sponzorstva, institucionalna podrška)
- unapređenje sustava upravljanja, financijske transparentnosti i administrativnih procedura
- jačanje digitalne komunikacije i vidljivosti rada Kluba
- razvoj partnerske mreže na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini

8. OPERATIVNI CILJEVI

8.1. Operativni ciljevi za Strateški cilj 1

(Razvoj parasporta i sustavnih inkluzivnih sportskih programa za osobe s invaliditetom, s posebnim naglaskom na mlade osobe s invaliditetom)

2025.

1. Uključiti najmanje 15 novih mladih osoba s invaliditetom u program „Škola sjedeće odbojke i adaptivnih sportova“.
2. Provesti najmanje 120 sustavnih treninga tijekom godine.
3. Očuvati status prvaka Hrvatske i potvrditi kontinuitet vrhunskih sportskih rezultata.
4. Sudjelovati na najmanje 2 međunarodna natjecanja radi održavanja međunarodne konkurentnosti.
5. Održati najmanje 5 promotivnih sportskih aktivnosti ili pokaznih treninga za mlade i širu javnost.

2026.

1. Povećati broj mladih osoba s invaliditetom uključenih u sustavni trenažni proces na najmanje 20.
2. Provesti specifični pripremni ciklus za međunarodno natjecanje (minimalno 30 dodatnih treninga).
3. Sudjelovati na ParaVolley Europe Champions Cup 2026 – Men.
4. Očuvati nacionalnu sportsku dominaciju te ostvariti konkurentan nastup na europskoj razini.
5. Integrirati dodatne edukativne i mentalno-zdravstvene sadržaje u sportski program (najmanje 5 radionica tijekom godine).

2027.

1. Održati kontinuirani broj od najmanje 30 mladih osoba s invaliditetom uključenih u sportske programe.
2. Očuvati status prvaka Hrvatske te ostvariti iskorak u međunarodnim natjecanjima kroz plasman među najbolje europske klubove.
3. Uspostaviti mentorski model uključivanja mladih sportaša u natjecateljski sustav kroz suradnju s iskusnim sportašima i hrvatskim braniteljima.
4. Razviti model održivog sportskog programa kao temelj za daljnje jačanje Inkluzivnog centra sporta i mentalnog zdravlja.

8.2. Operativni ciljevi za Strateški cilj 2

(Unaprjeđenje fizičkog i mentalnog zdravlja te socijalne uključenosti osoba s invaliditetom — osobito mladih — i hrvatskih branitelja)

2025.

1. Provesti najmanje **10 radionica psihosocijalnog osnaživanja** za osobe s invaliditetom i hrvatske branitelje.
2. Osigurati najmanje **35 individualnih savjetovanja** za korisnike s izraženim potrebama.
3. Provesti najmanje **10 edukativnih radionica o zdravoj prehrani i zdravim stilovima života**.
4. Uključiti najmanje **5 hrvatskih branitelja u mentorski model rada s mladim osobama s invaliditetom**.
5. Smanjiti osjećaj socijalne izolacije korisnika kroz redovite grupne aktivnosti (minimalno **2 aktivnosti mjesečno**).

2026.

1. Povećati broj radionica psihosocijalnog osnaživanja na najmanje **12 godišnje**.
2. Povećati broj individualnih savjetovanja na najmanje **40 godišnje**.
3. Provesti najmanje **12 edukativnih radionica o mentalnom zdravlju, prevenciji rizičnih ponašanja i zdravim stilovima života**.
4. Proširiti mentorski model rada na najmanje **10 hrvatskih branitelja uključenih u rad s mladim osobama s invaliditetom**.
5. Integrirati sportske, psihosocijalne i zdravstveno-preventivne aktivnosti u funkcionalni model Inkluzivnog centra sporta i mentalnog zdravlja.

2027.

1. Održati kontinuiranu provedbu integriranog modela sporta, mentalnog zdravlja i međugeneracijske podrške kao redovne programske aktivnosti Kluba.
2. Povećati broj mladih korisnika uključenih u psihosocijalne i edukativne programe na najmanje **50 godišnje**.
3. Ojačati suradnju s institucijama u području mentalnog zdravlja i braniteljske skrbi kroz najmanje **3 formalna partnerska sporazuma ili zajedničke aktivnosti**.
4. Razviti i primjenjivati model evaluacije utjecaja programa na kvalitetu života korisnika (evaluacijski upitnici, praćenje pokazatelja napretka).

8.3. Operativni ciljevi za Strateški cilj 3

(Razvoj i unaprjeđenje socijalnih usluga za starije osobe, osobe s invaliditetom i druge ranjive skupine)

2025.

1. Održati provedbu projekta „I dalje jaki“ uz kontinuiranu podršku najmanje **140 krajnjih korisnika**.
2. Pripremiti organizacijske i kadrovske kapacitete za provedbu projekta „Širenje mreže socijalnih usluga – Faza 2“.
3. Razviti i usvojiti standardizirane interne procedure za praćenje, dokumentiranje i evaluaciju socijalnih usluga.

2026.

1. Započeti provedbu projekta „Širenje mreže socijalnih usluga – Faza 2“ te osigurati zapošljavanje **četiri projektna djelatnika** sukladno ugovoru.
2. Osigurati provedbu najmanje **tri grupne aktivnosti tjedno** tijekom provedbe projekta.
3. Pružiti kontinuiranu individualnu podršku odraslim osobama s invaliditetom i starijim osobama sukladno projektnim pokazateljima.
4. Proširiti djelovanje Kluba na područje **Šibensko-kninske županije** kroz zapošljavanje djelatnika i provedbu aktivnosti.
5. Uspostaviti sustav praćenja kvalitete i redovitog izvještavanja o pruženim socijalnim uslugama (interni i vanjski izvještaji).

2027.

1. Održati kontinuiranu provedbu projekta „Moj klub – inkluzija, podrška i aktivan život“ sukladno ugovorenim obvezama.
2. Stabilizirati model socijalnih usluga kao trajnu programsku djelatnost Kluba.
3. Izraditi plan održivosti socijalnih usluga nakon završetka EU financiranja.
4. Povećati broj korisnika socijalnih usluga za najmanje **20% u odnosu na 2025. godinu**.

8.4. Operativni ciljevi za Strateški cilj 4

(Jačanje organizacijskih, stručnih i financijskih kapaciteta Kluba)

2025.

1. Održati stabilnost postojećih zaposlenika i projektnih suradnika te osigurati uredno i zakonito upravljanje svim aktivnim projektima.
2. Uspostaviti unaprijeđeni sustav interne koordinacije projekata kroz redovite mjesečne koordinacijske sastanke i pisane interne izvještaje.
3. Pripremiti organizacijsku strukturu i jasnu podjelu odgovornosti za provedbu novih EU projekata planiranih za 2026. godinu.
4. Unaprijediti digitalnu vidljivost Kluba kroz redovito ažuriranje web stranice i društvenih mreža (minimalno 2 objave mjesečno).

2026.

1. Zaposliti dodatne djelatnike sukladno odobrenim EU projektima te osigurati njihovu stručnu integraciju u rad Kluba.
2. Uspostaviti formalizirani sustav upravljanja kvalitetom sportskih i socijalnih programa (definiranje procedura, evidencija i standarda rada).
3. Diversificirati izvore financiranja kroz prijavu najmanje 3 nova projektna prijedloga na nacionalne ili EU natječaje.
4. Ojačati suradnju s nacionalnim i međunarodnim sportskim i socijalnim organizacijama kroz najmanje 3 nova partnerska oblika suradnje.

2027.

1. Izraditi plan institucionalne održivosti nakon završetka EU projekata.
2. Povećati udio institucionalnih, sponzorskih ili vlastitih sredstava u ukupnom proračunu Kluba za najmanje 10% u odnosu na 2025. godinu.
3. Osigurati kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenika i suradnika (najmanje 3 edukacije godišnje).
4. Razviti model dugoročnog partnerstva sa sponzorima i donatorima radi stabilizacije financiranja.

9. KPI, IZVORI PODATAKA, POČETNE VRIJEDNOSTI I CILJNE VRIJEDNOSTI

9.1. Pokazatelji za Strateški cilj 1

(Parasport i mladi s invaliditetom)

KPI (pokazatelj)	Početna vrijednost 2024.	Cilj 2025.	Cilj 2026.	Cilj 2027.	Izvor podataka
Broj mladih osoba s invaliditetom uključenih u sportske programe	10	20	25	30	Evidencija članova
Broj provedenih treninga godišnje	120	120	150	150	Trenerska evidencija
Status u nacionalnom prvenstvu	Prvak	Očuvanje titule prvaka Hrvatske	Očuvanje titule prvaka Hrvatske	Očuvanje titule prvaka Hrvatske	Sportski rezultati
Sudjelovanje na međunarodnim natjecanjima	2	≥2	Najmanje 1 Champions Cup + ≥1 međunarodno natjecanje	≥2	Izvešća o natjecanjima

9.2. Pokazatelji za Strateški cilj 2

(Mentalno zdravlje i branitelji)

KPI (pokazatelj)	Početna vrijednost 2024.	Cilj 2025.	Cilj 2026.	Cilj 2027.	Izvor podataka
Broj psihosocijalnih radionica	8	10	12	12	Evidencija radionica
Broj individualnih savjetovanja	30	35	40	40+	Evidencija savjetovanja
Broj edukativnih radionica o zdravlju	6	10	12	12	Program aktivnosti
Broj branitelja uključenih u mentorski model	3	5	10	10+	Evidencija mentora

9.3. Pokazatelji za Strateški cilj 3

(Socijalne usluge)

KPI (pokazatelj)	Početna vrijednost 2024.	Cilj 2025.	Cilj 2026.	Cilj 2027.	Izvor podataka
Broj krajnjih korisnika	140	140	180	190+	Projektna dokumentacija
Broj zaposlenih na socijalnim projektima	22	22	26	26	Ugovori o radu
Broj grupnih aktivnosti tjedno	2	2	3	3	Raspored aktivnosti
Proširenje djelovanja na novu županiju	Ne	Priprema	Da	Održavanje	Projektna dokumentacija

9.4. Pokazatelji za Strateški cilj 4

(Organizacijska održivost)

KPI (pokazatelj)	Početna vrijednost 2024.	Cilj 2025.	Cilj 2026.	Cilj 2027.	Izvor podataka
Broj zaposlenika	4 + projektni	Stabilnost	Rast +4 (projektna zaposlenika)	Stabilnost	Ugovori
Broj prijavljenih projekata godišnje	2	2	3	3+	Evidencija prijava
Udio institucionalnih i vlastitih sredstava	-	Stabilno	Rast	+10% u odnosu na 2025.	Financijska izvješća
Broj stručnih edukacija godišnje	1	2	3	3	Evidencija edukacija

10. PLAN AKTIVNOSTI I ODGOVORNOSTI

10.1. Plan aktivnosti 2025.

Ključne aktivnosti	Odgovorna osoba/tijelo
Provedba sustavnih treninga i natjecanja	Glavni trener
Provedba programa „Škola sjedeće odbojke“	Trenerski tim
Psihosocijalne radionice i savjetovanja	Stručna suradnica (psihosocijalni program)
Provedba projekta „I dalje jaki“	Voditelj projekta
Priprema provedbe „Širenje mreže socijalnih usluga – Faza 2“	Direktor
Koordinacija EU i nacionalnih projekata	Direktor
Financijsko i administrativno upravljanje	Direktor i računovodstvo
Komunikacija i vidljivost	Administrativni tim / vanjski suradnik

10.2. Plan aktivnosti 2026.

Ključne aktivnosti	Odgovorna osoba/tijelo
Sudjelovanje na ParaVolley Europe Champions Cup	Glavni trener i Direktor
Provedba projekta „Širenje mreže socijalnih usluga – Faza 2“	Koordinator projekta
Provedba projekta „Moj klub – inkluzija, podrška i aktivan život“	Voditelj projekta
Proširenje aktivnosti na Šibensko-kninsku županiju	Direktor
Razvoj modela Inkluzivnog centra	Predsjedništvo i Direktor
Uspostava sustava upravljanja kvalitetom	Direktor

10.3. Plan aktivnosti 2027.

Ključne aktivnosti	Odgovorna osoba/tijelo
Očuvanje sportske izvrsnosti	Trenerski tim
Stabilizacija socijalnih usluga	Voditelji projekata
Izrada plana održivosti	Direktor i Predsjedništvo
Diversifikacija financiranja i sponzorstva	Direktor
Evaluacija učinaka programa	Direktor i stručni suradnici

11. FINANCIJSKI OKVIR I IZVORI FINANCIRANJA

Financijski okvir Strateškog plana 2025.–2027. temelji se na modelu diversificiranog financiranja koji kombinira institucionalnu potporu, sredstva javnih tijela, projekte financirane iz fondova Europske unije, sponzorstva te vlastite prihode.

Klub razvija održiv financijski model kojim osigurava stabilnost redovitih sportskih, psihosocijalnih i socijalnih programa, uz istovremeno planirano širenje aktivnosti i organizacijskih kapaciteta u razdoblju 2026.–2027. godine.

11.1. Ključni izvori financiranja

1. **Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva**
 - višegodišnja institucionalna podrška radu Kluba.
2. **Grad Zagreb**
 - financiranje sportskih programa,
 - financiranje socijalnih programa i aktivnosti,
 - institucionalna potpora radu udruge.
3. **Ministarstvo hrvatskih branitelja**
 - programi usmjereni na hrvatske branitelje i HRVI.
4. **Europski socijalni fond i drugi fondovi Europske unije**
 - „I dalje jaki“ – projekt pružanja socijalnih usluga starijim osobama i osobama s invaliditetom,
 - „Serviraj jednake šanse“ – projekt u okviru poziva „Uključivanje djece i mladih u riziku od socijalne isključenosti u sport“, s početkom provedbe 2026. godine,
 - „Moj klub – inkluzija, podrška i aktivan život“ – projekt razvoja i širenja socijalnih usluga u okviru poziva „Širenje mreže socijalnih usluga – Faza 2“, s početkom provedbe 2026. godine.
5. **Sponzorstva i donacije**
 - suradnja s poslovnim sektorom i privatnim partnerima.
6. **Vlastiti prihodi**
 - donacije članova i njihovih obitelji,
 - organizacija sportskih i promotivnih događanja,
 - druge aktivnosti sukladno Statutu Kluba.

11.2. Financijska dinamika razdoblja 2025.–2027.

2025. godina

Obilježena je stabilnom provedbom postojećih projekata i institucionalne potpore, uz pripremu organizacijskih i kadrovskih kapaciteta za provedbu novih EU projekata.

2026. godina

Predstavlja razdoblje značajnog rasta proračuna Kluba zbog početka provedbe novih EU projekata, zapošljavanja dodatnih djelatnika te teritorijalnog širenja djelovanja.

2027. godina

Usmjerena je na konsolidaciju financijske strukture, stabilizaciju povećanih organizacijskih kapaciteta te razvoj plana održivosti nakon završetka EU financiranja.

11.3. Financijska održivost

Klub će tijekom razdoblja 2025.–2027.:

- jačati udio institucionalnih i stabilnih izvora financiranja,
- razvijati partnerske i sponzorske odnose,
- prijavljivati nove projekte sukladno strateškim ciljevima,
- osiguravati transparentno, zakonito i odgovorno upravljanje javnim sredstvima.

Cilj je do kraja 2027. godine povećati udio stabilnih (institucionalnih i vlastitih) sredstava u ukupnoj financijskoj strukturi za najmanje 10% u odnosu na 2025. godinu.

12. RIZICI I UPRAVLJANJE RIZICIMA

Provedba Strateškog plana 2025.–2027. odvija se u dinamičnom okruženju koje uključuje promjene u zakonodavnom, financijskom, društvenom i institucionalnom okviru. Klub prepoznaje potencijalne rizike koji mogu utjecati na ostvarenje strateških ciljeva te uspostavlja sustav preventivnog djelovanja, pravodobnog reagiranja i kontinuiranog praćenja rizika.

Upravljanje rizicima temelji se na načelima odgovornosti, transparentnosti, pravodobnog izvještavanja i diversifikacije izvora financiranja.

12.1. Ključni strateški rizici

1. Financijski rizici

Opis rizika:

- kašnjenje u isplati sredstava iz javnih i EU izvora,
- smanjenje javnih proračunskih sredstava,
- neprihvatljivi troškovi u EU projektima,
- povećanje operativnih troškova (energenti, najam, plaće)

Mjere upravljanja:

- diversifikacija izvora financiranja (Grad, ministarstva, EU fondovi, Zaklada, sponzori),
- planiranje pričuve likvidnosti,
- interno financijsko praćenje i kvartalne analize,
- angažman stručnog računovodstva i vanjskog revizijskog uvida,
- ugovaranje sredstava na višegodišnjoj razini kada je moguće.

2. Operativni i kadrovski rizici

Opis rizika:

- fluktuacija zaposlenika na EU projektima,
- administrativno opterećenje zbog velikog broja projekata,
- nedostatak stručnih kadrova za specifične usluge,
- preopterećenost vodstva Kluba.

Mjere upravljanja:

- jasno definirane interne procedure i podjela odgovornosti,
- kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenika,
- angažman vanjskih stručnjaka po potrebi,
- planiranje zamjena i prijenosa znanja,
- digitalizacija administrativnih procesa.

3. Rizici vezani uz provedbu EU projekata

Opis rizika:

- promjene u pravilima provedbe,
- administrativne korekcije i financijske korekcije,
- neispunjavanje pokazatelja (KPI),
- složeni postupci izvještavanja.

Mjere upravljanja:

- pravovremena komunikacija s posredničkim tijelima,
- interna kontrola dokumentacije i evidencija,
- redovito praćenje pokazatelja,
- imenovanje odgovorne osobe za praćenje provedbe svakog projekta.

4. Rizici vezani uz korisnike i ciljane skupine

Opis rizika:

- smanjen interes mladih osoba s invaliditetom za uključivanje u programe,
- zdravstvene poteškoće korisnika (starije osobe, HRVI),
- rizik socijalne izolacije ili odustajanja od programa.

Mjere upravljanja:

- kontinuirana promocija i informiranje,
- mentorski model rada (HRVI – mladi),
- individualni pristup korisnicima,
- prilagodba programa stvarnim potrebama korisnika,
- suradnja s institucijama i partnerskim organizacijama.

5. Reputacijski rizici

Opis rizika:

- negativna medijska percepcija,
- nepravilnosti u financijskom poslovanju,
- nedovoljna transparentnost rada.

Mjere upravljanja:

- javna objava financijskih izvještaja i revizijskih uvida,
- proaktivna komunikacija s medijima,
- jasno definirane etičke smjernice,
- usklađenost rada sa zakonodavnim okvirom.

12.2. Sustav upravljanja rizicima

Klub uspostavlja sljedeće mehanizme upravljanja rizicima:

- godišnju internu analizu rizika,
- kvartalno praćenje financijskog plana,
- nadzor Nadzornog odbora,
- revizijski uvid sukladno zakonskim obvezama,
- redovito izvještavanje Skupštine o provedbi Strateškog plana,
- ažuriranje operativnih planova u slučaju promjena u okruženju.

Upravljanje rizicima sastavni je dio strateškog upravljanja Klubom i doprinosi stabilnosti, održivosti i dugoročnoj kvaliteti rada.

13. PRAĆENJE, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE (M&E PLAN)

Praćenje i evaluacija provedbe Strateškog plana 2025.–2027. temelj su odgovornog upravljanja Klubom. Sustav M&E (Monitoring & Evaluation) omogućuje:

- pravodobno praćenje napretka,
- mjerenje ostvarenja strateških i operativnih ciljeva,
- identifikaciju odstupanja i potrebu za korektivnim mjerama,
- transparentno izvještavanje članstva, donatora i javnosti,
- dugoročnu održivost programa.

Sustav se temelji na kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja.

13.1. Sustav praćenja (Monitoring)

Monitoring se provodi kontinuirano tijekom cijele godine kroz:

1. Praćenje programskih aktivnosti

- evidenciju broja provedenih treninga, radionica i savjetovanja,
- evidenciju sudjelovanja korisnika,
- praćenje provedbe EU i nacionalnih projekata,
- praćenje sportskih rezultata i natjecateljskih uspjeha,
- praćenje provedbe socijalnih usluga (broj korisnika, vrsta usluga, učestalost).

2. Financijsko praćenje

- mjesečno praćenje izvršenja financijskog plana,
- kvartalnu analizu prihoda i rashoda,
- kontrolu prihvatljivosti troškova EU projekata,
- provedbu revizijskog uvida sukladno zakonskim obvezama.

3. Praćenje organizacijskih kapaciteta

- praćenje zapošljavanja i stabilnosti kadra,
- evaluaciju radne učinkovitosti projektnih timova,
- razvoj internih procedura i standarda kvalitete.

Za provedbu monitoringa odgovorni su Direktor Kluba i voditelji projekata, uz nadzor Predsjedništva i Nadzornog odbora.

13.2. Evaluacija (Vrednovanje rezultata)

Evaluacija se provodi:

- na godišnjoj razini,
- po završetku pojedinih projekata,
- po završetku provedbe Strateškog plana (2027.).

Metode evaluacije uključuju:

Kvantitativne metode:

- usporedbu planiranih i ostvarenih pokazatelja (KPI),
- analizu broja korisnika i aktivnosti,
- analizu sportskih rezultata,
- analizu financijske učinkovitosti,
- usporedbu baseline podataka s ostvarenim rezultatima.

Kvalitativne metode:

- evaluacijske upitnike za korisnike,
- individualne razgovore s korisnicima i partnerima,
- procjenu psihosocijalnog napretka,
- analizu timske kohezije i organizacijske učinkovitosti.

Rezultati evaluacije koriste se za:

- unaprjeđenje programa,
- prilagodbu operativnih planova,
- pripremu novih projekata,
- jačanje institucionalnih kapaciteta.

13.3. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI)

Praćenje provedbe Strateškog plana temelji se na sljedećim pokazateljima:

Sport i mladi s invaliditetom

- broj aktivnih sportaša,
- broj mladih uključenih u programe,
- broj provedenih treninga godišnje,
- rezultati na nacionalnim i međunarodnim natjecanjima,
- broj mentorskih parova (HRVI – mladi).

Socijalne usluge

- broj korisnika socijalnih usluga,
- broj pruženih usluga,
- broj grupnih aktivnosti,
- razina zadovoljstva korisnika.

Organizacijski razvoj

- broj zaposlenih,
- broj provedenih projekata,
- diversifikacija izvora financiranja,
- pravodobnost financijskog izvještavanja.

Komunikacija i vidljivost

- broj medijskih objava,
- rast digitalne zajednice,
- broj promotivnih aktivnosti.

13.4. Izvještavanje

Klub provodi višerazinski sustav izvještavanja:

- kvartalna interna izvješća Predsjedništvu,
- godišnje izvješće Skupštini,
- narativna i financijska izvješća donatorima,
- javna objava financijskih izvještaja i revizijskog uvida,
- izvještavanje putem web stranice i društvenih mreža.

Strateški plan bit će predmet godišnjeg pregleda i po potrebi ažuriranja, sukladno promjenama u zakonodavnom, financijskom i društvenom okruženju.

14. KOMUNIKACIJSKI PLAN

Komunikacija Kluba usmjerena je na transparentno informiranje javnosti, jačanje vidljivosti programa, promociju vrijednosti inkluzije i sporta osoba s invaliditetom te izgradnju dugoročnog povjerenja s korisnicima, partnerima i financijerima.

Komunikacijski plan usklađen je sa strateškim ciljevima Kluba te podržava razvoj Kluba kao prepoznatljivog sportsko-inkluzivnog centra na nacionalnoj razini.

14.1. Ciljevi komunikacije

- povećati vidljivost sporta osoba s invaliditetom i rada s mladima,
- promicati pozitivnu percepciju osoba s invaliditetom i hrvatskih branitelja,
- informirati javnost o provedbi EU i nacionalnih projekata,
- jačati povjerenje donatora i institucionalnih partnera,
- povećati broj korisnika i uključivanje mladih u programe,
- privući sponzore i partnere.

14.2. Ciljne skupine komunikacije

- osobe s invaliditetom i njihove obitelji
- mladi i mlade osobe s invaliditetom
- hrvatski branitelji i članovi njihovih obitelji
- starije osobe
- institucije (Grad Zagreb, ministarstva, EU tijela)
- sportski savezi i partnerske organizacije
- mediji
- potencijalni donatori i sponzori
- šira javnost

14.3. Komunikacijski kanali

Klub koristi kombinaciju tradicionalnih i digitalnih komunikacijskih kanala:

Digitalni kanali

- službena web stranica (www.iok-zagreb.hr)
- Facebook i Instagram profili
- online portali
- newsletter (po potrebi)

Tradicionalni kanali

- televizijski i radijski nastupi
- tiskani mediji
- promotivni materijali
- javna događanja i sportske manifestacije

Institucionalna komunikacija

- službena izvješća donatorima
- prezentacije partnerima
- javne objave financijskih izvještaja i revizijskih nalaza

14.4. Ključne poruke

Komunikacija Kluba temelji se na sljedećim porukama:

- sport je alat inkluzije i osnaživanja,
- mladi s invaliditetom imaju pravo na jednake prilike,
- hrvatski branitelji aktivni su i vrijedni članovi zajednice,
- socijalne usluge doprinose dostojanstvenom životu u zajednici,
- Klub djeluje transparentno i odgovorno.

14.5. Provedba i odgovornosti

Za provedbu komunikacijskog plana odgovorni su:

- Predsjednik i Direktor Kluba (strateška komunikacija),
- projektni timovi (projektna vidljivost),
- ugovorena marketinška tvrtka zadužena za digitalnu komunikaciju i vidljivost

Komunikacija se provodi kontinuirano tijekom godine, uz pojačane aktivnosti u razdoblju sportskih natjecanja, provedbe kampanja i javnih događanja.

14.6. Praćenje uspješnosti komunikacije

Uspješnost komunikacijskih aktivnosti prati se kroz:

- broj medijskih objava,
- rast broja pratitelja na društvenim mrežama,
- doseg i angažman publike,
- broj novih korisnika uključenih u programe,
- interes potencijalnih partnera i sponzora.

15. PRILOZI

Radi osiguranja transparentnosti, zakonitosti rada i institucionalne stabilnosti, Klub primjenjuje interne akte, procedure i politike koje čine sastavni dio sustava upravljanja.

Sljedeći dokumenti i matrice čine priloge ovom Strateškom planu ili su dostupni na zahtjev:

15.1. Organizacijski i upravljački dokumenti

- Statut Kluba (pročišćeni tekst)
- Odluka o usvajanju Strateškog plana 2025.–2027.
- Godišnji program rada
- Financijski plan i godišnji financijski izvještaji
- Revizijski uvid sukladno zakonskim obvezama

15.2. Strateške i operativne matrice

- SWOT matrica
- Matrica strateških ciljeva i pokazatelja (KPI)
- Operativni plan po godinama (2025.–2027.)
- Matrica upravljanja rizicima

15.3. Politike i interne procedure

- Politika zaštite osobnih podataka (GDPR)
- Politika sprječavanja sukoba interesa
- Etički kodeks rada
- Pravila financijskog upravljanja i kontrole
- Procedure za praćenje i evaluaciju projekata
- Politika rada s volonterima (ukoliko je primjenjivo)

15.4. Projektna dokumentacija

- Sažeci EU i nacionalnih projekata u provedbi
- Ugovori o institucionalnoj i sustavnoj podršci
- Dokumentacija vezana uz provedbu socijalnih usluga

Ovi dokumenti osiguravaju usklađenost rada Kluba sa zakonskim propisima Republike Hrvatske i pravilima financijera te doprinose dugoročnoj održivosti i institucionalnom razvoju