

**Unaprjeđenje kvalitete programa prevencije, smanjenja
štete, rehabilitacije i resocijalizacije u području ovisnosti u
skladu sa standardima kvalitete (EDPQS)**

Zagreb, lipanj 2014.

Uvod

Projekt «Unaprjeđenje kvalitete programa prevencije ovisnosti i programa rehabilitacije i resocijalizacije» proveden je u suradnji Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (Fakultet) i Ureda za suzbijanje zlouprabe droga Vlade Republike Hrvatske (Ured) u razdoblju od listopada 2013. do ožujka 2014. godine. Projekt predstavlja nastavak ulaganja Ureda u podizanje razine kvalitete programa u području prevencije ovisnosti, smanjivanja štete te rehabilitacije i resocijalizacije. Kako bi se razina kvalitete programa unaprijedila, potrebno je bilo procijeniti početno stanje i isplanirati pomake koji se žele ostvariti u narednom razdoblju. Početno stanje na projektu i željeni smjer razvoja kvalitete programa procijenjeni su na temelju dosadašnjeg iskustva procjene, financiranja, vanjske programske i financijske evaluacije te edukacija provedenih na terenu od strane Ureda i vanjskih suradnika Ureda.

Ciljevi projekta i provedene aktivnosti

Opći cilj projekta bio je pridonijeti povećanju razine kvalitete programa prevencije, smanjenja štete, rehabilitacije i resocijalizacije u području ovisnosti o drogama (u daljnjem tekstu: program/i) u skladu sa standardima kvalitete.

Specifični ciljevi projekta bili su:

- povećana razina znanja i vještina u području razvoja, implementacije i evaluacije programa te u području standarda i značajki kvalitetnih i učinkovitih programa
- stvoreni preduvjeti za primjenu postignutih znanja i vještina u implementaciji i evaluaciji programa
- provedeno vanjsko programsko i financijsko vrednovanje programa na terenu te izrađeni izvještaji o stanju kvalitete programa te smjernicama za unaprjeđenje kvalitete programa prema standardima kvalitetnih i učinkovitih programa
- pružena povratna informacija voditeljima i izvoditeljima programa o rezultatima programskog i financijskog vrednovanja s ciljem planiranja unaprjeđivanja programa.

U svrhu ostvarenja navedenih ciljeva provedene su projektne aktivnosti u **tri faze**. Faze projekta opisane su obavljenim aktivnostima i osnovnim rezultatima tih aktivnosti. Svaka faza projekta

uključuje: (1) pripremne aktivnosti, (2) provedbu planiranih aktivnosti i (3) izvještavanje o provedenim aktivnostima, rezultatima i zaključcima. Slijedi opis faza projekta.

I. Edukacija voditelja i izvoditelja programa o razvoju, implementaciji i evaluaciji programa te postizanju standarda kvalitetnih i učinkovitih programa

Za ostvarenje prva dva specifična cilja usmjerenih (1) povećanju razine znanja i kompetencija u području razvoja, implementacije i evaluacije programa te standarda kvalitetnih i učinkovitih programa te (2) stvaranju uvjeta za primjenu postignutih znanja i vještina provedene su sljedeće aktivnosti:

1. Pripremne aktivnosti – pripremljena edukacija pod nazivom «Edukacija o razvoju, implementaciji i evaluaciji programa te postizanju standarda kvalitetnih i učinkovitih programa».
2. Organizirana i provedena dvodnevna edukacija (12 sati) 18. i 19. studenog 2013. – na edukaciji je ukupno sudjelovalo 26 sudionika iz nevladinih organizacija koje pripremaju i provode preventivne programe i programe rehabilitacije i resocijalizacije u području ovisnosti.
3. Rezultati i zaključci edukacije – programi zadovoljavaju niže razine standarda kvalitetnih programa te ih je potrebno unaprijediti; na edukaciji se raspravljalo o mogućnostima unapređenja programa u hrvatskom kontekstu i identificirane su potencijalne mogućnosti, ali i postojeće prepreke implementaciji standarda kvalitete. Kao potencijal se ističu ljudski resursi, entuzijizam voditelja/izvoditelja, spremnost na suradnju, povezanost sa zajednicom i utemeljenost programa na pozitivnim odnosima. Kao glavne prepreke unaprjeđenju programa prepoznata su formalna i financijska ograničenja.

S obzirom na povratne informacije sudionika edukacije moguće je zaključiti kako su prva dva specifična cilja ostvarena. Provedenom edukacijom postavljana su temeljna znanja i vještina u području standarda kvalitete programa prevencije, rehabilitacije i resocijalizacije te su time stvoreni preduvjeti za analizu vlastitih programa i postavljanje plana njihovog unaprjeđenja.

II. Vanjsko programsko i financijsko vrednovanje programa i izvještavanje o rezultatima

U svrhu postizanja trećeg specifičnog cilja provedeno je vanjsko programsko i financijsko vrednovanje programa nevladinih organizacija koje se sastojalo od dvosatnih posjeta organizacijama, analize dokumentacije te razgovora s osobama odgovornim za programske aktivnosti i financije projekta. Programsku evaluaciju provele su izv. prof. dr. sc. Martina Ferić Šlehan (Fakultet), doc. dr. sc. Valentina Kranželić (Fakultet) te Josipa Lovorka Andreić (Ured), a vanjsku financijsku evaluaciju provele su Veronika Borčić (suradnica na projektu) i Nataša Vukičević (Ured).

Provedene su sljedeće aktivnosti:

1. Pripremne aktivnosti – za pripremu su izvoditeljice aktivnosti analizirale materijale programa (programske i financijske) koji su bili dostupni u okviru prijave programa na natječaj za financiranje te je ispred Ureda upućen poziv udrugama na vanjsko programsko i financijsko vrednovanje koje je bilo provedeno uglavnom u prostorima organizacije. U iznimnim slučajevima provedeno je u Uredu.
2. Provedena vanjsko programsko i financijsko vrednovanje – u okviru razgovora i analize dokumentacije organizacijama je pružena povratna informacija na licu mjesta o mogućnostima unapređenja programa te eventualnim financijskim nedostacima koje je potrebno ispraviti za buduća izvještajna razdoblja. U okviru vanjskog vrednovanja posjećeno je 25 organizacija i vrednovano je ukupno 27 programa. Vanjsko vrednovanje provedeno je u tri navrata: (1) 4. i 5. prosinca 2013. godine posjećena su tri programa u tri organizacije Istočnog dijela Hrvatske; (2) 16. – 20. prosinca 2013. godine vrednovano je 11 programa u deset organizacija u Zagrebu i okolici te srednjoj Hrvatskoj; (3) 3. – 8. veljače 2014. godine obavljeno je vanjsko vrednovanje 13 programa u 12 organizacija iz Istre, Primorja i južne Hrvatske.
3. Rezultati i izvještaji – nakon provedene evaluacije, rezultati i nalazi izvoditeljica aktivnosti oblikovani su u tekst koji se specifično odnosi na svaki pojedini program te su uneseni u sustav «Potpora plus» te proslijeđeni voditeljima programa. Nakon provedenih svih evaluacija izrađeno je zaključno izvješće i prijedlozi za unapređenje programa prema standardima kvalitete učinkovitih programa.

Iz pojedinačnih izvještaja, analiza te povratnih informacija nevladinih organizacija zaključuje se kako je i treći specifični cilj ostvaren provedenim programskim i financijskim vrednovanjem koje je

omogućilo smjernice za daljnji rad na programima i njihovo približavanje standardima kvalitete učinkovitih programa.

III. Povratna informacija o provedenom vanjskom programskom i financijskom vrednovanju sudionicima edukacije i vanjskog vrednovanja

U svrhu ostvarenja četvrtog specifičnog cilja koji uključuje pružanje povratne informacije uključenim udrugama, ali i široj zainteresiranoj stručnoj javnosti provedene su sljedeće aktivnosti:

1. Pripremne aktivnosti – pripremljen skupni izvještaj o provedenom programskom i financijskom vrednovanju te oblikovan kao povratna informacija koja može biti korisna široj publici od uključenih (suradničkih) organizacija.
2. Pružena povratna informacija o rezultatima vanjskog vrednovanja u obliku jednodnevnog događanja koje je provedeno 25. veljače 2014. godine.
3. Rezultati i zaključci – nakon provedene analize programa zaključuje se kako postoje područja kvalitete te prostor za unapređenje kvalitete programa i u programskom i financijskom aspektu programa.

Glavna područja kvalitete programa prema načelima i značajkama učinkovitih programa

- **Sadržaj, metode:** intuitivno i teorijski utemeljeno planiranje aktivnosti; raznovrsne metode učenja; promjene sadržaja i metoda u skladu s rezultatima evaluacije
- **Istraživanja:** koriste se relevantni izvori podataka (ESPAD, HBCS i dr.) koji su značajni no ponekad nedovoljno specifični
- **Karakteristike učinkovitosti:** pozitivni odnosi, sveobuhvatnost, prava populacija u pravo vrijeme i na pravom mjestu (postoji, ali potrebno je opisati), evaluacija procesa (potrebno veće korištenje rezultata), osiguranje učinkovite implementacije (uvjeti za primjenu programa), programi izvedeni prema planu
- **Ljudski potencijali:** entuzijizam, energija, usmjerenost na pozitivno, uvjerenja o vrijednosti ulaganja u prevenciju i potencijale korisnika; socijalne, komunikacijske i organizacijske vještine, temeljno obrazovanje (ko-vođenje, dodatne edukacije), vršnjačka supervizija, interes volontera

- **Organizacijski potencijali:** suradnja s institucijama i organizacijama u zajednici, prisutnost u zajednici (organizacija-brand), održivost organizacije, širenje informacija o programu i aktivnosti udruge

Područja unaprijeđenja programa u skladu s načelima i značajkama učinkovitih programa

- **Sadržaj, metode:** aktivnosti temeljiti na istraživanjima rizičnih i zaštitnih čimbenika te karakteristikama učinkovitih programa; intervencijska logika – zašto će baš te aktivnosti dovesti do postavljenih ciljeva; opisati intervenciju – što je intervencija (koji sadržaji i metode se koriste, pripreme radionica/direktnog rada s korisnicima); koristiti učinkovit sadržaj i proces – izvori: EMCDDA best practice portal, UNODC International standards
- **Istraživanja:** provoditi vlastita istraživanja (npr. specifičnosti populacije na koju ciljaju, specifičnosti zajednice i sl.)
- **Karakteristike učinkovitosti:** teorijska podloga programa – na kojim rizičnim i zaštitnim čimbenicima se temelji program, tko su korisnici i njihove značajke; SMART ili MUDRO postavljanje ciljeva – ciljevi definirani iz pozicije korisnika (što će za korisnika biti bolje nakon programa); obuhvat korisnika – kako se dolazi do korisnika i osigurava zadržavanje u programu te kako se osigurava participacija korisnika; evaluacija učinka (ostvarenja ciljeva) često planirana, ali nije izvedena po planu; praćenje implementacije (je li izvedeno prema planu, odstupanja i razlozi)
- **Ljudski potencijali:** osiguravati stabilnost ljudskih potencijala putem zapošljavanja (pitanje financiranja); organizirati i provoditi specifične edukacije za provođenje programa; edukacije i menadžment volontera (ugovori, volonterska knjižica, praćenje volontiranja); vanjska supervizija i organizirana vršnjačka; ulaganje u specifične edukacije (prema procjeni snaga i slabosti organizacije)
- **Organizacijski potencijali:** osiguravanje financiranja; osiguravanje održivosti programa (u odnosu na rezultate evaluacije); procedure, propisi i procesi – „opisani i potpisani“; „sidrenje“ programa u šire inicijative; umrežavanje s drugim provoditeljima

Rezultati programskog vrednovanja programa – analiza programa prema standardima kvalitete

Rezultati programskog vrednovanja bit će prikazani po osnovnim standardima kvalitete, odnosno po skupinama standarda kvalitete organiziranih u 8 faza projektnog ciklusa te u okviru unakrsnih razmatranja koja obuhvaćaju standarde koji nisu svojstveni samo nekim fazama projekta već su aktualni u svim fazama razvoja i provođenja programa:

Unakrsna razmatranja

1. faza projekta: ***Procjena potreba***
2. faza projekta: ***Procjena resursa***
3. faza projekta: ***Formulacija programa***
4. faza projekta: ***Dizajn intervencije***
5. faza projekta: ***Upravljanje i mobilizacija resursa***
6. faza projekta: ***Provedba i praćenje***
7. faza projekta: ***Završne evaluacije***
8. faza projekta: ***Širenje i unapređenje***

Unakrsna razmatranja

A: Održivost i financiranje

Vrednovani programi su u velikom dijelu pojedinačne, samostalne inicijative što otežava dugoročnu održivost preventivnih ulaganja u zajednicama u kojima djeluju. Osim neizvjesnog financiranja koje ugrožava održivost, nevladin sektor suočava se i s fluktuacijom djelatnika i volontera, nedovoljnom predanošću djelatnika koji su usmjereni na osiguranje vlastite egzistencije pa i nije realno očekivati veću predanost i posvećenost ukoliko se u ovom sektoru ne može osigurati stabilnost financiranja. Nestabilnost nije samo karakteristika djelatnika u programu već i drugih dionika, suradnika iz zajednica gdje često, iz razloga nejasnih ili nepostavljenih prioriteta u zajednici, izostaju kontinuiranja ulaganja u prevenciju. Stoga bi područja za unapređenje programa svakako mogla biti razvoj (pisanih) strategija za održivo financiranje i prikupljanje drugih potrebnih resursa te uklapanje (stapanje, sidrenje) programa u postojeći sustav što i jest jedan od najviših oblika razvoja programa – institucionalizacija. Kultura održivosti i stabilnosti nevladinog sektora se u posljednje vrijeme u našoj zemlji sve više razvija, posebno s obzirom na mogućnosti korištenja europskih fondova za financiranje preventivnih aktivnosti. Za daljnji razvoj u tom području potrebna je ciljana i trajna podrška državnog sektora u stvaranju preduvjeta za uspješno funkcioniranje nevladinih organizacija koje pokrivaju

značajan dio brige i skrbi za dobrobit građana te tako nadopunjuju državne mehanizme koji u samostalnom djelovanju često nisu dostatni za obuhvat svih kojima je briga, skrb i podrška potrebna.

B: Komunikacija i uključenost dionika

Dionici, shvaćeni kao svi važni sudionici procesa razvoja i implementacije programa, kao i svi oni koji ne sudjeluju u tom procesu, ali mogu na njega utjecati, ili na koje bi program mogao utjecati, važan su dio planiranja i provođenja programa. Analizirani programi veliku pažnju u razvoju projekta usmjeravaju prema suradnji u zajednici – s ključnim ljudima (stručnjacima i onima koji donose odluke i predstavljaju vlast), medijima, građanima, potencijalnim korisnicima, ciljanim populacijama, organizacijama koje djeluju u istom području i sa sličnim ciljevima, i drugi. Sve organizacije čiji su programi vrednovani prepoznata je u zajednicama u kojima djeluju, predstavljaju «brand» u zajednici i ostvaruju značajne suradnje u zajednici. Iz već navedenog razloga nestabilnosti financiranja i dostupnosti drugih resursa za provođenje programa, ali vjerojatno i nekih drugih, još uvijek je u našim zajednicama prisutna samo djelomična suradnja koja još uvijek ne rezultira u velikoj mjeri zajedničkim ulaganjima i sinergijom koja proizlazi iz koordiniranih, sustavnih i sveobuhvatnih inicijativa. Razvoj programa i inicijativa u području prevencije ovisnosti potrebno je usmjeravati u osnaživanje suradničkog ozračja u kojem postoji transparentna komunikacija, svim je uključenim stranama jasno prema kojim ciljevima djeluju, što će u taj proces uložiti, a da će dobitak takvog suradničkog pristupa biti veći od onog kojim rezultiraju pojedinačna ulaganja. Neki od važnih preduvjeta za stvaranje takvog suradničkog ozračja jesu stručna i odnosna kompetentnost, povjerenje, pozitivna iskustva, otvorena i jasna komunikacija te odgovornost i transparentnost u djelovanju. Osim osnaživanja suradničkog ozračja programi se mogu unaprjeđivati i u smjeru razvoja pisanih strategija suradnje i komuniciranja u obliku (1) ugovora o suradnji koji će sadržavati protokole suradnje, detaljno opisane načine suradnje, podjelu odgovornosti i prava te (2) dokumenta o načinima komuniciranja unutar programa, ali i o programu prema zajednici i svim dionicima.

C: Osposobljavanje djelatnika

Osposobljavanje djelatnika odnosi se na tri aspekta funkcioniranja ljudskih potencijala u programu – edukacije djelatnika u osnovnim kompetencijama, kontinuirani razvoj djelatnika i supervizije (stručne i emocionalne potpore). Kako bi se navedeni aspekti ostvarivali potrebno je provesti procjenu potreba u području znanja, vještina i kompetencija djelatnika u programu na temelju koje se stvara plan edukacija, razvoja i supervizije za djelatnike programa. Iz razgovora s djelatnicima u programu moguće je zaključiti kako edukaciju i superviziju djelatnici vide kao podršku, nagradu i motivirajući čimbenik za zadržavanje u programu. Djelatnicima je potrebno dati mogućnost samoevaluacije

vlastitog rada, prije nego koristiti vanjsku evaluaciju djelatnika, a zatim u procesima edukacije i supervizije nadograđivati na područjima samoprocjene koja su identificirana kao područja za unaprjeđenje. U vrednovanim programima jasno je vidljiva namjera zapošljavanja kompetentnih djelatnika no kako bi se ovaj standard ostvario potrebno je imati jasne kriterije koji opisuju «ključne kompetencije za rad u prevenciji» koji još uvijek nisu niti sasvim poznati, razumljivi ni usuglašeni među djelatnicima i/ili voditeljima organizacija koje provode preventivne programe. O području «kompetencija za rad u prevencijskoj praksi» postoje relevantni međunarodni izvori, a i noviji projekti koji se bave definiranjem ovog prostora na europskoj razini (npr. SPAN project) pridonijet će jasnijoj slici koja će potom moći biti implementirana na nacionalnoj i lokalnoj razini. Sustav motiviranja i nagrađivanja djelatnika je mogući smjer unaprjeđivanja programa u području edukacije djelatnika s naglaskom na pisane standarde znanja, vještina i kompetencija potrebnih za rad na programu te strategije njihovog razvoja. Iz vanjskog vrednovanja također proizlazi manja usmjerenost na superviziju, dakle stručnu i emocionalnu podršku djelatnicima u programu što zasigurno predstavlja područje razvoja programa – korištenje vanjske supervizije, ali i drugih oblika potpore kao što je intervizija, ili tzv. vršnjačka supervizija koja ne mora iziskivati dodatne financijske resurse koji su najčešći razlog za izostanak edukacija i supervizija.

D: Etika u prevenciji ovisnosti

Preventivni programi predstavljaju intervenciju u ljudske živote i kao takvi zahtijevaju posebnu etičku prizmu kroz koju će biti promatrani. Korisnici preventivnih programa uvijek su skupine u kojima ima ranjivih pojedinaca, bilo da se radi o univerzalnim, selektivnim ili indiciranim pristupima. Potrebna je posebna osjetljivost voditelja i izvoditelja programa na etičke aspekte prevencije kao što su stvarna korist za sudionike, izbjegavanje štete za sudionike, zakonito ponašanje izvoditelja, uvažavanje prava i autonomije sudionika, prikupljanje obavijesnih suglasnosti, dobrovoljnost u sudjelovanju, osiguravanje povjerljivosti i zaštite podataka, pružanje istinitih i znanstveno utemeljenih informacija, prilagođavanje intervencija potrebama sudionika, participativni pristup (uključivanje sudionika u sve procese razvoja, implementacije i evaluacije programa) te zdravlje i sigurnost sudionika i djelatnika. Kultura uvažavanja etičkih principa u prevenciji ovisnosti se u našoj zemlji razvija u okvirima struka koje se bave preventivnim radom putem etičkih kodeksa stručnjaka koji ih slijede i uvažavaju i u svom radu na prevenciji ovisnosti. Osim etičkih kodeksa struka djelatnika koje rade na prevenciji postoji i Etički kodeks istraživanja s djecom (2003) čiju primjenu treba šire promovirati među izvoditeljima i voditeljima programa. Još uvijek nedostaje poseban kodeks etičkog postupanja u prevencijskim istraživanjima i praksi iako su oni već dugo izučavani i raspravljani u stručnoj i znanstvenoj literaturi (primjerice Bloom 1993; Caplan i Caplan, 1994). Iako su neka etička načela vrlo jasna i

opće prihvaćena, još uvijek nisu zaživjeli u preventivskoj praksi. Za primjer se može izdvojiti etička načela «izbjegavanja štete» i «stvarne koristi za sudionike» koja mogu biti ispoštovana jedino evaluacijskim istraživanjima preventivnih programa kojih je još uvijek premalo u uvjetima hrvatske preventivske prakse. Uspostavljanje jasnih pisanih etičkih principa i procedura uvažavanja etičkih načela (ili postojećih etičkih kodeksa) je jedan od načina uspostavljanja ovog standarda koji je izuzetno važno imati na umu tijekom cijelog procesa razvoja, implementacije i evaluacije programa. Kod vrednovanih programa postoje vrijedni primjeri uvažavanja etičkih načela kao što su primjerice obavijesni pristanci sudionika na aktivnosti, ugovori s volonterima i djelatnicima koji uključuju uvažavanje etičkih principa, procedure i prakse zaštite sigurnosti djelatnika od nasilja, transparentno komuniciranje politike «ne-korištenja» sredstava ovisnosti u okviru organizacije i programa, i drugi.

1. faza projekta: Procjena potreba

U okviru priprema za razvoj i provođenje preventivnog programa ključni prvi korak je procjena potreba na više razina: na razini politike, na razini zajednice, na razini nedostataka u području te na razini ciljane populacije. Procjena potreba **na razini politike** uključuje poznavanje zakonske regulative, politike prevencije korištenja sredstava ovisnosti, strategije, prioriteta i standardi provođenja programa prevencije ovisnosti na međunarodnoj, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. U navedenom prostoru vrednovanje programa ukazuje na visoku razinu poznavanja relevantnih nacionalnih, regionalnih i lokalnih strategija dok je područje poznavanja i implementiranja međunarodnih standarda prevencije ovisnosti potrebno unaprijeđivati. Iako postoje vrlo transparentni, jasni i na dokazima utemeljeni standardi i smjernice razvoja i provođenja preventivnih programa (primjerice UNODC, 2013), te unatoč poduzetim aktivnostima Ureda u obliku redovitih edukacija o njima, još uvijek nisu u širokoj upotrebi u hrvatskoj preventivskoj praksi. To može ukazivati na potrebu formaliziranja takvih standarda i smjernica na nacionalnoj razini te poticanje njihovog implementiranja različitim poticajnim mjerama (primjerice certificiranje programa; dozvole za provođenje u institucijama odgoja i obrazovanja i sl.). Druga razina je **razina potreba u zajednici** gdje se procjena potreba vrši analizom situacije vezane za droge u općoj populaciji ili u određenim skupinama. Programi prevencije moraju biti temeljeni na empirijskim podacima koji za područje RH postoje u obliku nacionalnih istraživanja (ESPAD, HBCS), ali i pojedinačnim istraživanjima akademske zajednice, lokalne samouprave ili rezultatima istraživačkih projekata na regionalnoj razini. Vrednovani programi u velikoj mjeri u obzir uzimaju takva istraživanja te ih uspješno koriste za procjenu opće situacije s drogama u zajednici. Unaprjeđenje bi se moglo usmjeriti prema većem korištenju recentnih podataka i specifično onih podataka koji su relevantni za program. Sljedeća razina procjene potreba odnosi se na **opravdanje intervencije** nedostatkom ili

nedostatnošću takvih programa i inicijativa u zajednici pri čemu je izuzetno važno u obzir uzeti stavove u zajednici što se posebno ostvaruje usmjerenjem na potrebe, a ne na probleme (čime se izbjegava stigmatizacija). U ovom području je potrebno unaprjeđenje programa jer se vrlo rijetko mogu naći primjeri procjene već postojećih programa, one se rade neformalno, no vrijedno bi ih bilo formalizirati u obliku procjene nedovoljno pokrivenih prostora za djelovanje što je u skladu s ranije spomenutim stvaranjem suradničkog ozračja i suradničke kulture. Zadnji i najmanje korišteni način procjene potreba predstavlja **prikupljanje podataka o potencijalnoj ciljanoj populaciji** kao što su rizični i zaštitni čimbenici, kultura ciljne populacije i značajke svakodnevnog života. Cilj ovog aspekta procjene potreba je razumijevanje ciljne populacije koje nije uvijek vidljivo u vrednovanim programima. Ponekad nedostaju informacije i empirijski podaci o ciljanoj populaciji koji su ključni za kreiranje intervencije (dob, spol i druge značajke populacije; procijenjeni rizični i zaštitni čimbenici) ili su te intervencije kreirane s nedostatkom razumijevanja osnovnih rizika i potreba korisnika. Programe je moguće unaprijediti u smjeru osmišljavanja i provođenja vlastitih istraživanja kojima će se prikupiti podaci od ciljne populacije i time stvoriti empirijski utemeljena slika potencijalnih sudionika za koje je tada moguće kreirati ciljanu intervenciju koja će odgovoriti na njihove potrebe.

2. faza projekta: Procjena resursa

Procjena resursa odgovara na pitanje je li moguće odgovoriti na potrebe korisnika i kako. Kako bi se na to pitanje moglo odgovoriti, važno je procijeniti **spremnost zajednice i ciljne populacije na sudjelovanje** te unutarnje potencijale organizacije (ljudski potencijali, financije i drugi resursi). Ovu fazu moguće je provesti korištenjem alata kao što je SWOT analiza pri čemu «Opportunities» i «Threats» predstavljaju procjenu spremnosti zajednice i ciljne populacije na sudjelovanje, a «Strengths» i «Weaknesses» se odnose na potencijale organizacije. Iz vrednovanja programa slijedi zaključak kako je **procjena unutarnjih potencijala** u velikoj mjeri prisutna u organizacijama i promatranim programima budući da su voditelji svjesni kako o toj procjeni ovisi upuštanje u osmišljavanje i implementaciju programa. Područje koje bi se moglo unaprijediti odnosi se na procjenu spremnosti ciljne populacije koji često izostaje, a izuzetno je važan dio za uspjeh programa i njegov domet i konačnu učinkovitost. U programima često nedostaje opis kako će se doći do ciljne populacije, do sudionika, posebno u situacijama kada se programskim aktivnostima cilja na vrlo ranjive skupine u višim rizicima, koje su često nemotivirane na dobrovoljno sudjelovanje i potrebno je u tom smjeru uložiti dodatne napore. U programima bi dobro bilo imati opisane procedure za motiviranje potencijalnih korisnika na sudjelovanje te njihovo zadržavanje u programu.

3. faza projekta: Formulacija programa

Formulacija programa obuhvaća definiranje sadržaja i strukture programa te predstavlja temelj za sva daljnja planiranja. U okviru ove faze potrebno je definirati sve važne elemente programa: ciljanu populaciju; teorijski model koji će se koristiti u postavljanju programa; opće i specifične ciljeve te očekivane rezultate; okruženje u kojem će se program provoditi; dokaze učinkovitosti planiranih sadržaja i aktivnosti; vremenski okvir provođenja programa. U **definiranju ciljne populacije** vrednovani programi su uspješno ostvarili standarde kvalitete budući da su opisi korisnika sastavni dio opisa programa koji su vođeni obrascima za opisivanje programa pri čemu ponekad nedostaju neke važne značajke korisnika (ponekad su korisnici preopćenito opisani i nije jasno kako će se do njih doći). Često se u programima kvalitetno razlikuju neposredni i posredni korisnici (sudionici) te se jasno argumentira razlika među tim skupinama korisnika i njihove dobiti od programa. Rezultati samoanalize i analize programa ukazuju na veliku potrebu razumijevanja **teorijskih modela** na kojima počivaju preventivne intervencije. Ovaj nedostatak mogao bi se povezati s unakrsnim razmatranjem «osposobljavanje djelatnika» gdje je vidljivo kako ne postoje jasni standardi niti razumijevanje «osnovnih preventivskih znanja, vještina i kompetencija» koje svakako uključuju i poznavanje teorijskih modela preventivske znanosti. U ovom području potrebno je uspostavljanje i održavanje trajnih i sustavnih edukacija koje bi za uvjet polaznja postavljale različite razine ulaznih kompetencija i izlaznih ishoda učenja koji bi bili priznati i putem uspostavljenih standarda prevencije (možda i za različite resore) na nacionalnoj razini. Područje **definiranja intervencijske logike** putem definiranja općeg i specifičnih ciljeva te očekivanih rezultata predstavlja jedan od najvećih izazova promatranih preventivnih programa. U postavljenim ciljevima nisu u svim slučajevima uvažavani principi «pozicije korisnika», «željenog budućeg stanja korisnika», «što će biti bolje za korisnike nakon sudjelovanja u programu» i slično. Ciljevi intervencije često su postavljeni u obliku «output-a», dakle aktivnosti koje će provoditelji programa obavljati, a ne u obliku «outcome-a», dakle dobiti za korisnike. Ovakvo usmjerenje ključno je za naredne faze provođenja programa i standarde koji ih prate, a posebno evaluaciju procesa i učinaka programa. Osim navedene logike intervencije, vrlo je važno, a nije uvijek i uvaženo, postaviti ciljeve koji će biti relevantni za sudionike programa i za područje prevencije ovisnosti što je potrebno argumentirati dostupnim istraživačkim i teorijskim spoznajama. Programi su usmjereni na određeno **okruženje** ili više njih, a iz analize programa vidljivo je kako su uglavnom usmjereni na pojedince i njihova uža okruženja - najviše roditelje, učitelje i druge stručnjake. U argumentaciji formulacije programa vrlo često nedostaje **pozivanje na dokaze učinkovitosti** iako su oni dostupni u obliku vrlo pristupačnih publikacija (što je elaborirano više u Procjeni potreba) te je moguće zaključiti o potrebi daljnjeg unapređenja znanja i kompetencija u ovom području. Svi promatrani programi imali su realno postavljen **vremenski okvir** u skladu s

resursima na raspolaganju i okolnostima okruženja u kojem se provode koji su u analizi je vidljivo, u pravilu ispoštovali do kraja provođenja programa. Situacije odstupanja od vremenskog okvira programa jasno su i kvalitetno argumentirane.

4. faza projekta: Dizajn intervencije

Dizajn intervencije podrazumijeva detaljno planiranje aktivnosti kojima će se utjecati na ostvarenje, u ranijoj fazi postavljenih, ciljeva programa. Vrlo je važno koristiti dizajn za kvalitetu i učinkovitost što znači koristiti zanimljive, značajne i dokazano učinkovite aktivnosti. Ovaj standard je također potrebno unaprijediti u smjeru korištenja dokazano učinkovitih aktivnosti i sadržaja u području prevencije korištenja sredstava ovisnosti i smjernica (primjerice UNODC, 2013). Još uvijek su u mnogim promatranim programima prisutna informiranja o učincima sredstava ovisnosti koja nisu usklađena sa smjericama o pružanju informacija (koje su utemeljene na dokazima učinkovitosti), jednokratna predavanja u trajanju od školskog sata; nedostatak interaktivnih metoda i poučavanja vještina. Još uvijek su nedovoljno prisutni cjeloviti programi u dostatnom trajanju s uključenim učinkovitim komponentama: normativnim uvjerenjima, prikladno pružanje informacija, razvoj ključnih socijalno-emocionalnih vještina i kritičkog razmišljanja. Situacije ***preuzimanja već postojećih intervencija*** je vrlo rijetka u promatranim programima, radi se uglavnom o originalno razvijenim intervencijama koje su stoga imale nedostatke početnih primjena koje nisu dovoljno evaluirane kako bi se rezultatima evaluacije program unaprijedio za daljnja provođenja i razvijao u smjeru značajki učinkovitosti. ***Prilagođavanje intervencije potrebama ciljane populacije*** često se ne može vidjeti u dokumentaciji programa, ali iz razgovora s izvoditeljima programa vidljivo je kako su se takve prilagodbe izvodile «na licu mjesta» i počivale na kompetentnosti izvoditelja za socijalno-kulturalno djelovanje. Stoga bi bilo vrijedno unaprijediti programe u smjeru postavljanja sustavnog bavljenja socijalnokulturalnim značajkama korisnika i prilagodbama programa potrebama ciljane populacije. U fazi dizajniranja intervencije potrebno je postaviti plan evaluacije budući da mu je potrebo dodijeliti resurse programa te ga implementirati od samog početka provođenja programa. Za ***postavljanje evaluacije*** su ključni ciljevi programa za koje evaluacija učinka daje odgovor jesu li postignuti i u kojoj mjeri. Osim učinaka, potrebno je planirati i evaluaciju procesa koja govori o samom procesu provedbe programa, zadovoljstvu korisnika i samoprocjeni dobiti od programa. U ovoj fazi važno je definirati pokazatelje evaluacije, vrstu evaluacije, te plan istraživanja. Vrednovani programi rijetko planiraju evaluaciju u ovoj fazi programa i to je često veliki nedostatak za provedbu evaluacije prije i tijekom programa. Evaluacija je u programima često shvaćena kao aktivnost koja se provodi na kraju provođenja programa kako bi se zaključilo o programu, no tada su dometi zaključivanja vrlo ograničeni. Stoga je potrebno unaprijediti planiranje evaluacije te povezati znanja o planiranju

evaluacije sa znanjima o postavljanju ciljeva jer se radi o procesima koji se logično nastavljaju i ovisni su jedan o drugom.

5. faza projekta: Upravljanje programom i mobilizacija resursa

Osim same intervencije koja je isplanirana, program i njegov učinak ovisit će i o dobrom upravljanju programom i resursima dostupnima za njegovu provedbu. Kako bi se taj proces pospješio standardi kvalitete sugeriraju planiranje programa u obliku **ilustriranja projektnog plana** što podrazumijeva pisani plan programa sa svim zadacima i postupcima koje je potrebno provesti. Promatrani vrednovani programi u najviše situacija nisu imali pisane planove programa, osim razvoja projektnih prijedloga koji su više općeniti i ne govore dovoljno o svim procesima tijekom provedbe programa, mehanizmima upravljanja i rješavanja problema. Osim plana programa, standardi predlažu i **planiranje financijskih potreba** što također u promatranim programima često nedostaje kao zasebni dokument. Uvođenje procedura za **osnivanje tima** je područje koje je moguće unaprijediti posebno u području menadžmenta volontera kao što su administriranje volonterskih knjižica, ugovora o volontiranju s jasno definiranim odgovornostima, obvezama i pravima volontera i organizacije i druge slične procedure koje mogu pospješiti održivost i kvalitetu programa. Već je ranije spomenuto **novačenje i zadržavanje korisnika** u programu kao točka programa koja nije dovoljno razvijena, barem ne u opisima projektnih prijedloga i dokumentaciji projekta te je u tom području potrebno sustavno ulaganje kako bi se osiguralo provođenje programa sudionicima za koje je program kreiran i kojima je prikladan s obzirom na provedenu procjenu potreba. Priprema **programskih materijala i izrada opisa programa** su važni elementi kvalitete programa koji su na taj način dostupni za vjernu implementaciju, stabilnost, održivost i širenje.

6. faza projekta: Provedba i praćenje

U ovoj fazi odvija se primjena programa pri kojoj je važno uravnoteživati dva aspekta: vjernost implementacije s jedne strane i fleksibilnost u prilagodbi programa okolnostima i sudionicima s druge. U situacijama **provedbe pilot-intervencije** važno ih je ograničiti na manji broj sudionika, na kontrolirane uvjete (na manji broj lokacija). Pilot intervencije su primjene koje prati intenzivna evaluacija kako bi se intervencije unaprijedile za širenje. U promatranim programima nije korišten ovaj standard jer se nije radilo o pilot intervencijama već o programima koji se provode niz godina. Iako nisu nove intervencije, postavlja se pitanje je li ova faza uopće provedena kada se intervencija prvi puta primjenjivala. Ovaj standard je rijetko uvažen i potrebno ga je značajno unaprijediti. **Provedba intervencije i praćenje provedbe** su dva standarda koja govore o implementaciji programa prema planu, ali i dokumentiranju procesa provedbe kako bi se utvrdilo koliko je intervencija

izvedena po planu, a koliko je bilo odstupanja ili **prilagodbi programa** i kako se odstupanja i prilagodbe mogu obrazložiti. U promatranim programima ima primjera izuzetno detaljnog, opsežnog i kvalitetnog prikupljanja informacija o provedbi programa, ali ima i primjera gdje ne postoji dokumentacija o provedbi projekta (osim popisa sudionika, a ponekad niti to). Stoga je opća procjena nakon vrednovanja programa kako ovaj standard zahtjeva značajnije unaprijeđenje razvijanjem obrazaca za monitoring/praćenje intervencije te primjenu obrazaca kako bi se aktivnosti dokumentirale i imale priliku unaprijediti s obzirom na rezultate praćenja intervencije.

7. faza projekta: Završne evaluacije

Nakon što je završena provedba intervencije, vrijeme je za završne postupke evaluacije kako bi se izveli zaključci o procesu primjene i o učincima programa. Za ovu fazu je važno isplanirati resurse koji će biti dostatni za završno prikupljanje podataka kako bi se prikupili dokazi za ostvarenost ciljeva i dobiti za sudionike. **Evaluacija učinka** izvodi se u odnosu na ciljeve i evaluacijske pokazatelje (indikatore) dok se **evaluacija procesa** provođenja intervencije provodi s ciljem utvrđivanja zadovoljstva korisnika, obuhvata korisnika, vjernosti primjene intervencije i eventualnih odstupanja i/ili adaptacija programa. U vrednovanim programima je najpotrebnije unaprijediti uvažavanja standarda evaluacije učinka koja u mnogim situacijama, iako opisana u projektnom prijedlogu, nije provedena. Evaluacija procesa i evaluacija outputa je u većini slučajeva prisutna i pogrešno je se miješati s evaluacijom učinka kada je u pitanju zadovoljstvo korisnika. Zadovoljstvo korisnika programom i prihvaćenost programa od strane korisnika malo govori o učincima programa. Za zaključivanje o učincima programa potrebno je provesti prikupljanje kvalitativnih i kvantitativnih podataka te ih obraditi prikladnim obradama podataka te izvesti smislene i korisne zaključke koji će se upotrijebiti za razvoj programa.

8. faza projekta: Širenje i unapređenje

u završnoj fazi programa potrebno je izvesti zaključke o njegovoj budućnosti. Potrebno je odgovoriti na pitanje hoće li se program dalje provoditi, što se treba i/ili mora promijeniti u programu, što je naučeno iz evaluacije programa i može biti uvršteno u program sa svrhom njegovog unaprijeđenja. Prvo je potrebno odlučiti **je li program potrebno održati** u čemu će odlučujuću ulogu imati rezultati evaluacije učinka i procesa dobiveni na podacima prikupljenima od neposrednih i posrednih korisnika te izvoditelja programa i suradnika. Ovoj odluci provoditelji vrednovanih programa nisu pridavali pažnju pa je unaprijeđenje u tom smislu potrebno. Informacije prikupljene tijekom provedbe programa i tijekom procesa evaluacije potrebno je **komunicirati** prema zajednici, korisnicima, financijerima, svim drugim zainteresiranim dionicima i u tome su vrednovani programi bili relativno

uspješni, posebno u pisanjima ***završnih izvješća*** koja jedino nisu bila dovoljno specificirana za različite skupine korisnika tih rezultata što bi bilo vrijedno dodatno učiniti. Unaprjeđenje je potrebno u području komuniciranja rezultata programa prema korisnicima, odnosno sudionicima u programu, ali participativni pristup je nedovoljno prisutan i u drugim fazama programa pa mu je u unaprjeđenju programa potrebno pokloniti dodatnu pažnju.

Umjesto zaključka - smjernice za unaprjeđenje programa prema standardima kvalitete

Smjernice za unaprjeđenje programa izrađene su na temelju rezultata provedene samoanalize i vanjskog programskog vrednovanja programa te odražavaju standarde ili dijelove standarda koji mogu biti ostvareni u većoj mjeri. Smjernice sadrže i moguće načine na koje se to može učiniti vodeći se primjerima dobrih praksi koji su također proizašli iz analize programa.

- **Unakrsna razmatranja:** potrebne su pisane strategije ostvarivanja održivosti financiranja i drugih potrebnih resursa; potrebno uklapanje programa u postojeće inicijative ili postojeći sustav (institucionalizacija programa); potrebne pisane strategije ostvarivanja i održavanja suradnje s dionicima te načinima komuniciranja unutar programa i od programa prema zajednici/dionicima; potreba daljnjeg razvoja suradničke kulture u nevladinom sektoru i u društvu; potreban naglasak na procesima samoevaluacije rada djelatnika u programu te pružanje podrške u razvoju identificiranih područja unaprjeđenja; uspostaviti sustav motiviranja i nagrađivanja djelatnika kao mogući smjer unaprjeđivanja programa u području edukacije djelatnika s naglaskom na pisane standarde znanja, vještina i kompetencija potrebnih za rad na programu te strategije njihovog razvoja; uspostavljanje jasnih pisanih etičkih principa i procedura uvažavanja etičkih načela (ili postojećih etičkih kodeksa) je izuzetno važno imati na umu tijekom cijelog procesa razvoja, implementacije i evaluacije programa.
- **Procjena potreba:** unaprjeđenje bi se moglo usmjeriti prema većem korištenju recentnih podataka i specifično onih podataka koji su relevantni za program; potreba formaliziranja standarda i smjernica preventivnih programa na nacionalnoj razini te poticanje njihovog implementiranja različitim mjerama; rijetko se mogu naći primjeri procjene već postojećih programa, ili se one rade neformalno, no vrijedno bi ih bilo formalizirati u obliku procjene nedovoljno pokrivenih prostora za djelovanje; programe je moguće unaprijediti u smjeru osmišljavanja i provođenja vlastitih istraživanja kojima će se prikupiti podaci od ciljane populacije i time stvoriti empirijski utemeljena slika potencijalnih sudionika za koje je tada moguće kreirati ciljanu intervenciju koja će odgovoriti na njihove potrebe.
- **Procjena resursa:** u programima često nedostaje opis kako će se doći do ciljane populacije, do sudionika, posebno u situacijama kada se programskim aktivnostima cilja na vrlo ranjive skupine, skupine u visokom riziku koje su često nemotivirane na dobrovoljno sudjelovanje i potrebno je u tom smjeru uložiti dodatne napore; u programima bi dobro bilo imati opisane procedure za motiviranje potencijalnih korisnika na sudjelovanje te njihovo zadržavanje u programu.

- **Formulacija programa:** u ovom području potrebno je uspostavljanje i održavanje trajnih i sustavnih edukacija o teorijskim modelima preventivne znanosti koje bi za uvjet polaganja postavljale različite razine ulaznih kompetencija i izlaznih ishoda učenja koji bi bili priznati i putem uspostavljenih standarda prevencije (možda i za različite resore) na nacionalnoj razini; područje definiranja intervencijske logike putem definiranja općeg i specifičnih ciljeva te očekivanih rezultata predstavlja jedan od najvećih izazova promatranih preventivnih programa – potrebno oblikovanje ciljeva koji će govoriti o dobitima za korisnike, a ne o poduzetim aktivnostima od strane provoditelja programa; osim navedene logike intervencije, vrlo je važno, a nije uvijek i uvaženo, postaviti ciljeve koji će biti relevantni za sudionike programa i za područje prevencije ovisnosti što je potrebno argumentirati dostupnim istraživačkim i teorijskim spoznajama; u argumentaciji formulacije programa vrlo često nedostaje pozivanje na dokaze učinkovitosti iako su oni dostupni u obliku vrlo pristupačnih publikacija (što je elaborirano više u Procjeni potreba) te je moguće zaključiti o potrebi daljnjeg unapređenja znanja i kompetencija u ovom području.
- **Dizajn intervencije:** unaprjeđenje je potrebno u smjeru korištenja dokazano učinkovitih aktivnosti i sadržaja u području prevencije korištenja sredstava ovisnosti i implementiranje dostupnih smjernica u ovom području; bilo bi vrijedno unaprijediti programe u smjeru postavljanja sustavnog bavljenja socijalnokulturalnim značajkama korisnika i prilagodbama programa potrebama ciljane populacije; potrebno je unaprijediti planiranje evaluacije te povezati znanja o planiranju evaluacije sa znanjima o postavljanju ciljeva jer se radi o procesima koji se logično nastavljaju i ovisni su jedan o drugom.
- **Upravljanje programom i mobilizacija resursa:** potrebno je unaprjeđenje programa prema svim standardima u ovoj skupini, od pisanja plana programa, preko osnivanja timova, novačenja i zadržavanja korisnika u programu i prilagodbe programa korisnicima pa sve do planiranja evaluacije
- **Provedba i praćenje:** potrebno uvođenje principa pilotiranja intervencija koje se prvi puta primjenjuju te praćenja tih pilot-intervencija na manjim skupinama sudionika i na manjem broju lokacija kako bi se unaprijedile za širenje; potrebno je unaprjeđenje praćenja intervencije kako bi se ostvario najoptimalniji omjer vjerne implementacije s jedne strane i fleksibilnosti u prilagodbi programa korisnicima i okolnostima s druge.
- **Konačne evaluacije:** potrebno je unaprjeđenje programa u području evaluacije učinka; a za zaključivanje o učincima programa potrebno je provoditi prikupljanje kvalitativnih i kvantitativnih podataka (mix-method pristup), obrađivati ih prikladnim obradama podataka te izvoditi smislene i korisne zaključke.

- ***Širenje i unaprjeđenje:*** unaprjeđenje standarda u ovoj fazi je potrebno u području donošenja objektivne odluke o održavanju programa na temelju rezultata evaluacije, zatim u području pisanja specifičnih izvješća prilagođenih različitim ciljanim skupinama korisnika tih rezultata; potrebno je veće uključivanje korisnika u komuniciranje rezultata programa kao i povećanje participativnog pristupa u svim fazama programa.