

**ПОКРАЈИНСКИ ЗАВОД ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ
СТРАТЕШКИ ПЛАН за период 2016–2020. године**



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА



ПОКРАЈИНСКИ ЗАВОД
ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ

ПОКРАЈИНСКИ ЗАВОД ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ

СТРАТЕШКИ ПЛАН **за период 2016–2020. године**

Нови Сад, мај 2016.



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА



ПОКРАЈИНСКИ ЗАВОД
ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ

ПОКРАЈИНСКИ ЗАВОД ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ

СТРАТЕШКИ ПЛАН за период 2016–2020. године

Нови Сад, мај 2016.

Izdavač
Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu

Za izdavača
Rada Mitrović
Direktorka PZSZ

Urednik
Radomir Šovljanski
PZSZ

Lektura
Zoran Jeremić

Tehnički urednik
Radomir Bogdanović

Autori
Ivana Koprivica
Vladan Jovanović

Prevod
Odeljenje za prevodilačke poslove u Pokrajinskom sekretarijatu za
obrazovanje, propise, upravu i nacionalne manjine – nacionalne
zajednice APV

Štampa
Graficar, Užice

tiraž 500

Štampano 2016 godine

ISBN 978-86-89563-06-1

Izradu strategije finansijski je podržala Nemačka organizacija za
medjunarodnu saradnju (GIZ SoRi projekat)



ПОКРАЈИНСКИ ЗАВОД ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ СТРАТЕШКИ ПЛАН

за период 2016–2020. године

Нови Сад, мај 2016.

Израду Стратегије финансијски је подржао BMZ и GIZ
у оквиру пројекта
Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups

ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА

ПЗСЗ	Покрајински завод за социјалну заштиту
АПВ	Аутономна покрајина Војводина
РЗСЗ	Републички завод за социјалну заштиту
ЦСР	Центар за социјални рад
ПСЗСПД	Покрајински секретаријат за здравство, социјалну политику и демографију
МРЗБСП	Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања
ЗСЗ	Закон о социјалној заштити
СЕИО	Канцеларија за европске интеграције
СИПРУ	Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва
СКГО	Стална конференција градова и општина
МОДС	Мрежа организација за децу Србије
ЦЛДС	Центар за либерално-демократске студије
ЦСП	Центар за социјалну политку
ЦПСУ НС	Центар за породични смештај и усвојење Нови Сад
ЦПСУ БГ	Центар за породични смештај и усвојење Београд
ЕУ	Европска унија

САДРЖАЈ

Увод и методологија израде документа.....	6
О Покрајинском заводу за социјалну заштиту	7
Визија	12
Мисија	12
Принципи и вредности.....	12
Опис контекста.....	19
Стратешки правци	24
Стратешки циљеви, мере и индикатори	25
План комуникације.....	29
Аранжмани за примену	30
План праћења и оцене успешности	31

“Чланом 69. Устава Републике Србије грађанима и породицама којима је неопходна друштвена помоћ гарантовано је право на социјалну заштиту које се заснива на начелима социјалне правде, хуманизма и поштовања људског достојанства.”

УВОД И МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ ДОКУМЕНТА

Покрајински завод за социјалну заштиту (даље: Завод), као установа у систему социјалне заштите, постоји од 2006. године и управо ове године обележава 10 година свог постојања и рада. Основан ради праћења, унапређивања праксе социјалне заштите, подстицања развоја, обављања истраживачких и других послова у области социјалне заштите, Завод је заузео значајно место и позиционирао се у претходном периоду, тако да је сада незаобилазан актер свих развојних процеса и препознат поуздан партнер.

Делатност Завода је у претходних десет година била усмерена на развој система социјалне заштите у АП Војводини и Републици Србији, кроз континуирано, организовано, систематски и научно засновано, стручно компетентно ангажовање друштвених ресурса.

Завод је посебно радио на покретању и развијању иновација у систему социјалне заштите, као и на праћењу и евалуацији ефеката укупног реформског процеса. Својим партнерским деловањем Завод је развијао мрежу сарадника, а истовремено је као битан актер делио одговорност реформских процеса.

Овај документ који обухвата наредних пет година, тј. период од 2016-2020. године, трећи је стратешки документ Завода. Као и претходни планови, и овај документ је настао као део партиципативног процеса и активног учешћа запослених, партнера, сарадника и Заводу важних заинтересованих страна. Као и до сада, заједнички су сагледане све претходно реализоване активности, претходни стратешки план за период 2012-2015. године, као и начини деловања установе, у актуелним временским оквирима и политичко-економском контексту.

Процес стратешког планирања у Заводу одвијао се у оквиру интерактивних радионица за запосленима, организованих у простору Завода, као и тродневног процеса интензивног вођеног планирања

у Сирогојну. Организована је и консултативна радионица са заинтересованим странама на којој је представљен нацрт документа и дата могућност заинтересованим корисницима услуга, сарадницима и партнерима да дају свој допринос плану и будућем развоју Завода. Управо су сарадници, партнери и корисници услуга, допринели широком сагледавању позиције и улоге Завода у актуелном контексту, на чему смо им неизмерно захвални.

Израду Стратегије финансијски је подржао BMZ и GIZ¹ у оквиру пројекта „Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups“. Кроз овај пројекат ангажовани су екстерни консултанتي за вођење процеса: Владан Јовановић, правник и Ивана Копривица, мастер пословне психологије.

У изради нове стратегије Завода учествовали су представници: Покрајинског секретаријата за здравство, социјалну политику и демографију, Републичког завода за социјалну заштиту, Управног одбора Покрајинског завода за социјалну заштиту, локалних самоуправа, установа у систему социјалне заштите, струковних удружења у систему социјалне заштите, организација цивилног друштва, Универзитета у Новом Саду, УНИЦЕФ-а, као и независни експерти. Могућност заједничког промишљања и активно учешће свих наведених заинтересованих страна довело је до дефинисања стратешких праваца развоја и деловања Завода за период 2016-2020. године.

О ПОКРАЈИНСКОМ ЗАВОДУ ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ

Покрајински завод за социјалну заштиту је, од свог оснивања дао значајан допринос развоју система социјалне заштите у АП Војводини и Републици Србији. Основан одлуком о оснивању Покрајинске Владе², августа 2006 . године, Завод је преузео послове праћења, унапређивања социјалне заштите, подстицања развоја, обављања истраживачких и стручних послова у области социјалне заштите.

1 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), the Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

2 Одлука број: 022-00708/2005 од 29. децембра 2005. године („Службени лист АПВ“ број 1/2006)

Завод иза себе има 10 година успешног планског, интензивног рада, са богатим резултатима који су видљиви на свим нивоима - од локалног, преко покрајинског односно регионалног, до националног. Остварена је и завидна међународна сарадња, што Завод издваја од других установа система социјалне заштите, и обезбеђује му могућност развоја система социјалне заштите уважавајући специфичности ширег региона, европских стандарда и вредности у социјалној заштити.

Чланом 164. Закона о социјалној заштити³ делатност Завода је дефинисана кроз следеће послове:

- прати квалитет стручног рада и услуга у установама социјалне заштите,
- пружа стручну подршку (у даљем тексту: супервизијска подршка) ради унапређења стручног рада и услуга социјалне заштите,
- истражује социјалне појаве и проблеме, делатност и ефекте социјалне заштите, израђује анализе и извештаје у области социјалне заштите и предлаже мере за унапређење социјалне заштите,
- развија систем квалитета у социјалној заштити, координира развој стандарда услуга и предлаже надлежном министарству унапређење постојећих и увођење нових стандарда,
- развија и реализује моделе супервизијске подршке у установама социјалне заштите и код пружалаца услуга социјалне заштите,
- предлаже план развоја кадрова с планом приоритетних програма обуке у социјалној заштити министарству надлежном за социјалну заштиту,
- развија базе података од значаја за систем социјалне заштите,
- учествује у изради, спровођењу, праћењу и оцени ефеката примене стратегија, акционих планова, закона и других прописа који се односе на развој делатности социјалне заштите,

3 „Службени гласник РС“ бр. 24/2011

- иницира и учествује у креирању и увођењу иновација у систем социјалне заштите,
- организује и учествује у стручном усавршавању и обучавању стручних радника и стручних сарадника,
- сачињава и публикује монографије, часописе и зборнике радова, стручне приручнике, водиче, информаторе, студије и примере добре праксе,
- иницира, учествује и организује научне и стручне скупове и сарађује с домаћим и међународним организацијама,
- информише стручну и ширу јавност о спровођењу социјалне заштите, указује на потребе и проблеме корисника, а посебно корисника из осетљивих друштвених група,
- обавља друге послове у складу са законом и другим прописима о социјалној заштити.

Завод има јасну и стабилно дефинисану организациону структуру. Услед актуелне Покрајинске уредбе о максималном броју запослених⁴ Заводу је број запослених смањен са некадашњих 17 према Правилнику о систематизацији на 14 запослених (13+1 директор). Од тренутних 13 запослених, 11 је са високом стручном спремом различитих профила (психолози, социјални радници, педагози, правник, дефектолог, економиста, социолог) са одговарајућим искуством и професионалним компетенцијама неопходним за остваривање свих програмских активности. Овај број запослених је недовољан да се на потпун и свеобухватан начин реализују планиране основне мандатом дате функције Завода: истраживање, стручна подршка, професионално усавршавање и информисање. У складу са тим, Завод планира свој рад, али и тражи начин да кроз екстерно ангажовање стручних сарадника обезбеди реализацију планираних програмских активности. Такође, пројектно планирање и функционисање Завода, доприноси обезбеђивању додатних људских и материјалних ресурса за рад и реализацију иновативних активности, које буџетом Установе не могу да се реализују.

Поред поменутих кадровских промена, и смањења броја запослених, као и смањених буџетских средстава за програмске активно-

4 http://www.budzet.vojvodina.gov.rs/wp-content/uploads/2016/01/Pokrajinska_uredba_o_maksimalnom_broju_zaposlenih_u_sistemu_APV_za_2015_godinu.pdf

сти, Завод је остварио низ значајних постигнућа. Пре свега ангажовани су нови сарадници, који су допринели да се Завод „освежи“ новим идејама, као и значајним знањима, међународним искуством и вештинама. Успешно је прибављен нови део рачунарске опреме, који је недостајао, те је у том смислу сада капацитет установе знатно већи.

Као кључна достигнућа Завода у претходном периоду од 2012-2015. године можемо да издвојимо:

- Супервизијска подршка је континуирано реализована у установама у систему социјалне заштите у АП Војводини и центрима за социјални рад;
- Одржан је значајан број акредитованих програма обука чији су аутори запослени у Заводу, а запослени у Заводу су такође похађали низ обука, како акредитованих тако и осталих;
- Реализована је подршка у покретању и развоју иновативних услуга, и подржано је оснивање нове установе - Центра за породични смештај и усвојење Нови Сад;
- Завод је допринео да услуга повремено породични смештај са пројектне активности пређе на одрживу услугу препознату у систему;
- Објављен је већи број текстова и чланака у публикацијама од значаја за систем социјалне заштите у Србији;

Иновирани сајт www.pzsz.gov.rs и покренута фејсбук страна <https://www.facebook.com/Pokrajinski-zavod-za-socijalnu-za%C5%A1titu-922426487879104>;

- Објављено је неколико значајних стручних публикација које су доступне на веб сајту Завода;
- Реализован је програм радне праксе студената новосадског Универзитета;
- Остварена је сарадња са Универзитетом у Новом Саду у циљу покретања основних и мастер студија социјалног рада;
- Развијена је сарадња са локалним самоуправама (посебно са Градском управом Панчево и Општином Мали Иђош);
- Развијена је сарадња са организацијама цивилног друштва;
- Реализован је низ пројеката финансираних од стране различитих донатора (Уницеф, ЕУ, ИПА фондови);

- Реализован је значајан број студијских посета земљама у окружењу: Словенија, Аустрија, Хрватска, Црна Гора, Италија, Чешка...
- Запослени у Заводу су завршили или су у току мастер студије и тиме су значајно ојачани људски ресурси;
- Запослени у Заводу су активни чланови управљачких тела Коморе, скупштине Коморе, Удружења стручних радника и у Комисији за доделу републичке награде у систему социјалне заштите, СКГО мреже социјалне заштите, Координационе групе за покрајинске институције и регионалне развојне агенције Фонда „Европски послови“ АП Војводине, Новосадске мреже за децу.

Завод континуирано своје приоритете усклађује са приоритетима фондова и прилагођава се променама у окружењу које су сталне и интензивне. Као добар партнер, препознат је од стране релеватних домаћих и међународних партнера. Препознат је и од доносилаца одлука на свим нивоима, пружалаца услуга, као и других релеватних актера.

Са доносиоцима одлука сарадња се огледа кроз израду анализа и препорука, обезбеђивање информација, података и стручног мишљења ради унапређивања постојећих решења система социјалне заштите на локалном нивоу. Такође, ова сарадња је успостављена и на нивоу праћења и вредновања локалних услуга социјалне заштите (пример Град Панчево) што је Заводу допринело да успостави јасан механизам за мониторинг и евалуацију који је спреман да понуди и другим локалним срединама.

Сарадња са пружаоцима услуга огледа се у њиховом укључивању у све, за њих кључне процесе, које Завод води или је у њих укључен, пружању супервизијске подршке, организовању и учествовању у стручном усавршавању запослених и ангажованих у систему социјалне заштите.

Међународну сарадњу Завод је успоставио и реализовао кроз бројне пројекте са низом земаља и међународних организација и на тај начин проширио, обогатио и оснажио свој рад и компетенције.

Кључним показатељима нашег успешног рада у претходном периоду, поред аналитичко истраживачког односа према потребама

и интересима свих актера у систему социјалне заштите, укључивања свих заинтересованих страна у процес планирања и реализације и праћења програмских активности, развијања система комуникације са њима, сматрамо и реализацију стратешких циљева дефинисаних претходним стратешким планом Завода.

ВИЗИЈА

Покрајински завод за социјалну заштиту тежи ка друштву заснованом на европским вредностима у којем се уважавају људска права и омогућава социјална укљученост.

МИСИЈА

Развијамо функционалан систем социјалне заштите, учешћем у креирању политика, оснаживањем свих актера и стварањем подстицајног окружења за примену европских вредности и стандарда.

ПРИНЦИПИ И ВРЕДНОСТИ

Принципи на којима се заснива рад Завода су утемељени још у претходним стратешким документима. Они се односе на: холистички приступ, транспарентност и партиципативност у раду, као и на социјалну укљученост.

Завод жели да се универзалне људске, етичке и професионалне вредности учврсте у организационој култури установе и да постану део културе у организацијама система социјалне заштите у АП Војводини.

Завод тежи промоцији културно компетентних пракси у социјалном раду и у наредном периоду ће принцип културно компетентне праксе у социјалној заштити бити један од водећих принципа интегрисан у све активности.

Покрајински завод показује изузетну отвореност за сарадњу и нове идеје, и у том смислу ће увек подржавати и предузимати иницијативе.

цијативе којима се у систему социјалне заштите промовишу поштовање људских права и слобода, солидарност, толеранција, изградња бољег и праведнијег друштва заснованог на једнаким могућностима и равноправности, поштовање закона и деловање у правцу добробити корисника/ца.

Да би ниво свог рада одржавали у складу са високим стандардима професионалности, запослени у Заводу сматрају да је неопходно подстицати стално стручно усавршавање и улагање у лични раст и развој, праћење ефеката успостављених правила и стандарда, њихово повремено преиспитивање и прилагођавање новим околностима и сазнањима. На тај начин промовишу се нове вредности међу пружаоцима социјалних услуга и постављају нови стандарди у квалитету услуга социјалне заштите. Учење из искуства, је такође неопходна и стална активност. Зато треба да у наредном периоду запослени у Заводу буду отворени за комуникацију, асертивни, самокритични, и креативни у проналажењу начина да учињене грешке из претходног периода исправе и могуће пропусте предупреду. Тада ће Завод показати да је доследан у спремности на промене и отварању простора за превазилажење сопствених предрасуда.

Поред неговања тимског рада и партнерства, у Заводу се истиче индивидуална одговорност коју свако мора да има у складу са својим радним местом и улогом у установи, али и утицајем у систему социјалне заштите.

Информисаност је предуслов сваког компетентног професионалног рада и стога су велика улагања Завода као установе усмерена управо у том правцу да се одржава и подстиче висок ниво информисаности радника, као и да се ради на повезивању и информисању свих актера социјалне заштите о стању у систему социјалне заштите у АП Војводини.

На тај начин, као интегративни фактор, Завод може укључити велики број мотивисаних, искусних стручњака у области социјалне заштите, који деле вредности и желе да се прикључе унапређењу социјалне заштите као важном сегменту нашег друштва.

Поред тога, креативношћу, искуством, поузданошћу и коректношћу у обављању посла и односу према сарадницима и корисницима, Завод ће интензивно радити на промоцији и ширењу ентузијазма и посвећености без којих нема раста и развоја.

ОПИС КОНТЕКСТА

ПОЛИТИЧКИ И ЗАКОНСКИ КОНТЕКСТ

Завод је приступио стратешком планирању за наредни петогодишњи период, у време које карактерише неколико битних политичких и нормативноправних контекстуалних датости.

Процес приступања Европског унији (ЕУ) представља елемент актуелног политичког окружења у Србији, који има карактеристике доктринарног чворишта са великим капацитетом утицаја на националне политике, укључујући и социјалну политику и стратешка опредељења у области социјалне заштите.

Европски савет донео је 1. марта 2012. године одлуку да Србији додели статус кандидата за чланство у ЕУ, док је 28. јуна 2013. године донео одлуку да се отворе приступни преговори са Републиком Србијом.

У процесу приступања ЕУ декларисане су вредносни, системски и институционални фактори, које треба препознати као подстицаје за прилагођавање политике, прописа и функционисања институција у Србији ЕУ стандарима.

Преговори о чланству између државе кандидата и држава чланица ЕУ воде се о условима и начину прихватања и спровођења правне тековине ЕУ (*acquis communautaire*). У сврху преговора о чланству, *acquis* се дели у поглавља преговора. Државе кандидати проширења (2005-2007) водиле су преговоре о 31 поглављу, а садашње државе кандидати преговарају о 35 поглавља *acquis*-а.

Из самих назива преговарачких поглавља и области државног, економског и друштвеног живота на које се односе, може се увидети доминантност тема на чијем се уређењу и решавању заснива живот држава чланица ЕУ, али и шире, савремених држава либералне парламентарне демократије. Питања која се уређују у оквиру преговарачких поглавља имају и надржавну раван и утицај, односно указују на механизме комплементарности националних политика с циљем омогућавања функционисања надржавног ентитета какав је ЕУ.

Када је у питању социјална заштита као област институционалног деловања Завода у ЕУ интеграцијама као контексту, мора се истаћи релевантност *отвореног метода координације*. Отворени

метод координације (*Open Method of Coordination*) представља релативно нови метод за усаглашавање политика у ЕУ, а замишљен је тако да укључи широк круг учесника који заједно раде на остварењу одређеног циља. Заснован је на учењу, односно на ширењу знања и искуства, а карактерише га специфична процедура којом се постиже усаглашавање. Отворени метод координације односи се на области у којима се чланице суочавају са сличним изазовима, а у којима ЕУ има слабу легислативну моћ. Њиме се омогућава добровољно усаглашавање политика држава чланица кроз серију повезаних корака, укључујући дефинисање заједничких циљева, националне програме реформи којима се имплементирају ови циљеви, редовне националне извештаје и мониторинг на европском нивоу којим се прати напредак чланица. Метод има цикличну природу, с обзиром на то да се циљеви могу ревидирати. Отворени метод координације односи се и на област социјалне заштите.

С обзиром на делатности Завода, а имајући у виду отворени метод координације, али и немогућност стриктне поделе области социјалног живота и друштвеног функционисања, као и чињеницу да се област социјалне заштите прожима са мноштвом других области и државних ресора – немогуће је институционално функционисање Завода у контексту евроинтеграција у наредном периоду везати само са једно преговарачко поглавље. Неспорно је да се, посредно и рефлективно, један број преговарачких поглавља тиче функционисања Завода више него остала поглавља. Међу најтангентнијим преговарачким поглављима Завод свакако види поглавље 19 (социјална политика и запошљавање), али и поглавље 23 (правосуђе и основна права) и 24 (правда, слобода и безбедност). У том смислу све јавне политике, пре свега на националном, али и нивоу АП Војводине, које се тичу унапређења социјалних права, социјалне заштите, људских и мањински права – дотичу како редовне тако и развојне функције Завода. Завод у том смислу ће посебно пратити примену правне тековине али и усвајати стандарде који произилазе из Копенхашких критеријума за чланство.

Стратегијом Европа 2020 покренута је иницијатива „Европска платформа за борбу против сиромаштва и социјалне искључености: европски оквир за социјалну и територијалну кохезију”, у којој се истиче да се борба против сиромаштва и искључености мора ослањати

на раст и запошљавање **као и на модерну и ефикасну социјалну заштиту**.

Стратегија Европа 2020 препоручује да се иновативне мере социјалне заштите комбинују са великим бројем различитих социјалних политика укључујући специфичне мере у областима образовања, становања, здравства и породичне политике. Корази који треба да доведу до постизања циља смањења сиромаштва за 25 одсто до 2020. године, дефинисани су кроз неколико стратешких праваца деловања, од којих се запошљавање препознаје као најважнији и најодрживији начин. Други правац деловања јесте **унапређење социјалне заштите и адекватнији приступ социјалним услугама**. Остали подједнако важни стубови за повећање социјалне инклузије и смањење сиромаштва јесу образовање и омладинска политика, интеграција миграната, као и борба против дискриминације, која подразумева унапређење родне равноправности, права особа са физичким и менталним инвалидитетом, те Рома као посебно угрожене и маргинализоване категорије становништва.

Европа 2020 истиче и важност обимнијег и адекватнијег коришћења ЕУ фондова за подршку социјалном укључивању, као и потребу за праћењем утицаја јавних политика на друштво, промовисањем социјалних иновација заснованих на подацима и побољшањем координације јавних политика између земаља чланица.

С обзиром на препоруке *Стратегије Европа 2020*, а у контексту социјалне заштите у Србији, као и у АП Војводини, потребно је наставити процесе децентрализације, деинституционализације и диверсификације социјалних услуга, који су у току и који имају за циљ да повећају квалитет социјалних услуга и да их прилагоде потребама корисника који би могли да им приступе у оквиру својих заједница. У процесу децентрализације јавних услуга, изузетно је важно обезбедити изворе финансирања локалних самоуправа за све услуге које локални ниво власти преузима на себе.

Завод је приликом институционалног стратешког промишљања имао у виду значај и значење нарочито следећих докумената:

1) **Основних међународних уговора о људским правима у систему Уједињених нација**, које је потврдила Република Србија, а које се односи на: Међународни пакт о грађанским и политичким правима, Факултативни протокол уз Међународни Пакт о грађан-

ским и политичким правима; Међународни пакт о економским, социјалним и културним правима; Међународну конвенцију о укидању свих облика расне дискриминације; Конвенцију о елиминисању свих облика дискриминације жена, Опциони протокол уз Конвенцију о елиминисању свих облика дискриминације жена; Конвенцију о правима детета, Факултативни протокол о продаји деце, дечјој проституцији и дечјој порнографији уз Конвенцију о правима детета, Факултативни протокол о учешћу деце у оружаним сукобима уз Конвенцију о правима детета; Конвенцију о заштити права особа са инвалидитетом, Опциони протокол уз Конвенцију о правима особа са инвалидитетом.

2) **Међународних докумената у систему Савета Европе**, што обухвата: Ревидирну Европску социјалну повељу; Конвенцију о заштити деце против сексуалне експлоатације и сексуалне злоупотребе (Ланзарот конвенција); Оквирну конвенцију за заштиту националних мањина и Европску повељу о регионалним или мањинским језицима.

3) **Домаћих стратегија и акционих планова**, од којих истичемо: Стратегију превенције и заштите од дискриминације и Акциони план за спровођење ове стратегије; Стратегију за социјално укључивање Рома и Ромкиња у Републици Србији за период од 2016. до 2025. године; Акциони план за Поглавље 23; Акциони план за остваривање права националних мањина; Акциони план политике за младе у АП Војводини за период 2015-2020; Програм за заштиту жена од насиља у породици и партнерским односима и других облика родно заснованог насиља у аутономној покрајини Војводини, за период од 2015. до 2020. године; Општи протокол за заштиту деце од злостављања и замаривања; Општи протокол о поступању и сарадњи установа, органа и организација у ситуацијама насиља над женама у породици и у партнерским односима; Национални плана акције за децу 2004-2015; Националну стратегију за младе; Стратегију борбе против трговине људима; Посебни протокол за заштиту деце у установама социјалне заштите од злостављања и занемаривања и Посебан протокол о поступању центара за социјални рад - органа старатељства у случајевима насиља у породици и над женама у партнерским односима.

4) **Унутрашњих прописа** од којих издвајамо: Закон о социјалној заштити и припадајућа подзаконска акта за његово спровођење;

Породични закон и припадајућа пдзаконска акта за његово спровођење; Закон о финансијској подршци породици са децом; Закон о забрани дискриминације; Закон о заштити права и слобода националних мањина; Закон о малолетним учиниоцима кривичних дела и кривиноправној заштити малолетних лица.

У време израде овог стратешког документа, Завод је нарочито имао у виду оне националне стратегије и акционе планове који имају посебан капацитет за процес европских интеграција, а чије је вредности, принципе и руководеће норме уградио, како у декларативне, тако и развојне и програмске елементе свог стратешког документа.

Завод, такође, има у виду уставни и законски положај АП Војводине у Републици Србији, а у оквиру тога и своју системску улогу и овлашћења, што све сагледава првенствено кроз призму идентификације развојних прилика и могућности за свој утицај на унапређење социјалне инклузије и система социјалне заштите.

Веома је важно истаћи да Завод стратешки промишља у тренутку када у Србији не постоји национална стратегија развоја социјалне заштите. Претходни стратешки документ, *Стратегија развоја социјалне заштите* из 2005. године, имплементирана је без усвојеног акционог плана, а сигнификантно је и то што никада није урађена његова евалуација. Недостатак националне стратегије, утиче на немогућност идентификације јасних координата у области социјалне заштите, које треба да постави држава. Започете системске промене инициране и артикулисане претходним стратешким документом, али и актуелним *Законом о социјалној заштити*, захтевају да буду формализоване даљим опредељењима и развојним одлукама министарства надлежног за послове социјалне заштите. Недостатак националног стратешког документа, поред започетих па прекинутих активности на изменама и допунама *Закона о социјалној заштити* и недовољне транспарентности тог процеса, твори непознанице које су релевантне за дефинисање стратешких праваца и циљева јавне институције каква је Завод. Стога се у погледу чинилаца јавних политика и нормативноправног контекста, Завод ослања на тле које чине државне и покрајинске одлуке и опредељења која стриктно и директно нису везана за социјалну заштиту, али јесу за конститутивне делове социјалне политике, социјалне кохезије и инклузије.

Из наведених разлога проистиче и примењен приступ стра-

тешког планирања, као и сам стратешки документ Завода, који има неопходну флексибилност и способност да апсорбује евентуалне одлуке надлежних органа у Републици и АП Војводина, с циљем наставка унапређења система социјалне заштите.

СОЦИЈАЛНО-ЕКОНОМСКИ КОНТЕКСТ

Према резултатима пописа из 2011. године, у Србији живи 7.186.862 становника, а од тога Војводина има 1.931.809 становника. Од укупног броја становника у Србији, 51,3 одсто су жене а 48,7 одсто мушкарци. Просечна старост становништва је 42,2 године, а деца чине 17,2 одсто укупне популације Србији.

Три највећа структурна проблема економије Србије су: недовољан привредни раст, превелики фискални дефицит уз брзо растући јавни дуг и висока незапосленост. Након рецесије из 2014 године, привредни опоравак је започео у 2015. години.

Према подацима Фискалног савета, раст БДП-а у периоду 2012-2015. износио око 1,5%, што спада у ниску стопу раста. Према проценама, раст привреде још неколико година ће бити низак, јер је потребно неколико година да се отклоне постојећи структурни проблеми и порасте учешће инвестиција у БДП-у.

Промене вредносног система и социјално раслојавање становништва, како у Србији, тако и у АП Војводини утицали су на стварање нових изазова у систему социјалне заштите. Евидентно је континуирано повећање броја корисника социјалне заштите у АП Војводини, до кога су довели различити демографски, политички и економски трендови као што су: осиромашење становништва, висока стопа незапослености, пораст броја породица са потешкоћама у њиховом функционисању, недовољна подршка биолошкој породици, старење становништва, избеглиштво и расељавање, неадекватан положај особа са инвалидитетом, Рома и припадника других рањивих група. Социјална искљученост и депривација су попримили нов карактер мултидимензионалне природе што за последицу има повећање различитих категорија корисника у ризику.

У односу на остала подручја Србије, АП Војводина има највећи удео корисника различитих услуга социјалне заштите у укупном

становништву покрајине. Корисници услуга центара за социјални рад 2014. године чинили су 10 одсто од укупног броја становништва АПВ, при чему овај број континуирано расте из године у годину, у просеку за 4,9 одсто годишње.

Подаци указују да највећи број корисника система социјалне заштите остаје у систему дужи временски период, а излазак из система је ређа појава, иако су осамостаљивање и оснаживање корисника и његово укључивање у заједницу суштина социјалног рада и основни циљ социјалне заштите.

Деца чине корисничку групу за коју је евидентан тренд пораста броја у систему социјалне заштите у АП Војводини. Највећи број деце су корисници социјалне заштите, због сиромаштва својих породица. Затим следа деце чији се родитељи разводе, односно споре око начина вршења родитељског права, па деца са проблемима у понашању, деца са сметњама у развоју и деца без родитељског старања под старатељством. Евидентиране су и неке „нове“ корисничке групе деце, чији број није велики али се повећава и током година добија на значају, као што су деца страни држављани без пратње, деца жртве трговине људима, деца која живе и раде на улици, деца повратници у процесу реадмисије.

Одрасли корисници ЦСР у АП Војводини најчешће су материјално угрожене особе, са учешћем од 68,2 одсто у односу на укупан број одраслих корисника. Особе са инвалидитетом су учесници укупном броју корисника у знатно мањем броју (око 12 одсто), док особе које имају потребе за домским смештајем и другим услугама социјалне заштите у локалној заједници чине око девет одсто укупног броја корисника центара за социјалнирад у АП Војводини. Алармантан је податак да систем социјалне заштите не располаже информацијом о радној активности чак 25,5 одсто одраслих корисника, имајући у виду да је укључивање у заједницу, па и на тржиште рада, један од главних циљева социјалног рада.

Посебно осетљиве групе чине кориснике система социјалне заштите у оквиру којих је евидентиран континуирани пораст броја деце жртава насиља у породици, као и пораст броја пријава насиља у партнерским односима. Током година повећан је број неодложних интервенција ЦСР, које се пружају када је потребно заштити дете, одраслу или старију особу и предузети мере за осигурање безбедности,

када је угрожено здравље, развој или живот особе којој је потребна заштита. Такође, повећава се број деце нижег узраста (испод 14 година - кривично неодговорне), која чине кривична дела, што указује на потребу јачања превентивне функције система социјалне заштите и повезивања са образовним системом у реализацији ове функције. Све је више корисника који имају потребу за интензивнијом здравственом, дуготрајном или палијативном негом, а повећава се и број корисника у циљној групи преко 85 година, тј. корисника у дубокој старости, што је резултат повећаног квалитета здравствене заштите, али захтева прилагођавање и система социјалне заштите.

Развој мреже услуга социјалне заштите у заједници, један је од основних циљева реформе система социјалне заштите. Међутим, у актуелним околностима мали је број локалних самоуправа у АП Војводини, које одвајају довољно финансијских средстава за услуге у својој надлежности.

ПЗСЗ У ОКРУЖЕЊУ

Завод функционише у окружењу које се веома брзо мења, а у складу са тим мења се и број актера који представљају заинтересоване стране за рад установе. Такође, Завод препознаје нове актере са којима успоставља сарадњу и негује односе, пратећи трендове и потребе система социјалне заштите на које реагује.

Стратешки је Влада Републике Србије, опредељена ка обезбеђивању предуслова за јачање улоге система социјалне заштите, те се очекује да ће у наредном периоду посебну пажњу у овом процесу, држава посветити правима и укључивању посебно осетљивих друштвених група (Рома, ЛГБТ и других мањина), што је такође битан оријентир за даљи рад Завода. Различити програми подршке и јачања биолошке породице су препознати као значајни у овом моменту, те су свакако изазов за наредни стратешки период рада Завода. Локалне самоуправе је потребно оснажити и мотивисати да своје актуелне програме усмере у том правцу. Систем социјалне заштите и генерално Република Србија има и имаће, поред осталог, као актуелан проблем миграната и азиланата, те је свакако и овај сегмент важан. У складу са наведеним, у врло турбулентном окружењу, По-

крајински завод је суочен са честим изазовима, те мора да усклађује свој рад и прилагођава га актуелним околностима.

Као препознат партнер у систему социјалне заштите, Завод је значајан као актер у креирању социјалних политика и пружању стручне подршке у њиховој примени. На националном заинтересоване стране за рад Завода су релеватна министарства и други ентитети чији је оснивач Република односно Влада. Међу њима као најзначајнији ту су: Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Министарство здравља, Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Министарство државне управе и локалне самоуправе, Министарство финансија, Канцеларија за људска и мањинска права. Такође, као значајне установе и тела на националном нивоу препознати су: Канцеларија за европске интеграције (СЕИО), Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва (СИПРУ), Комора социјалне заштите, Републички завод за социјалну заштиту, Заштитник грађана Републике Србије (Омбудсман), Повереник за заштиту равноправности, Повереник за информације од јавног значаја и заштиту података о личности.

Доносиоци одлука и институције од значаја на покрајинском нивоу за рад Завода су: Покрајински секретаријат за међурегионалну сарадњу и локалну самоуправу, Покрајински секретаријат за привреду, запошљавање и равноправност полова, Покрајински секретаријат за здравство, социјалну политику и демографију. покрајинске установе и тела која су препозната поред наведених су: Канцеларија АП Војводине у Бриселу, Канцеларија за инклузију Рома АП Војводине, Покрајински заштитник грађана.

Завод је остварио одличну сарадњу са разним удружењима и организацијама цивилног друштва, међу којима су најзначајнији за даљи рад: Стална конференција градова и општина (СКГО), Удружење стручних радника социјалне заштите, Асоцијација центара за социјални рад, Мрежа организација за децу Србије (МОДС), Центар за права детета, Центар за либерално-демократске студије (ЦЛДС), Центар за социјалну политку, SeConS – Група за развојну иницијативу. Међу организацијама цивилног друштва су и оне које су пружаоци услуга социјалне заштите (ОЦД), као и пужаоци услуга социјалне заштите из профитног сектора. Завод је приступио Мрежи јединица локалне самоуправе и центара за социјални рад, коју је формирао

СКГО, што увећава његово ангажовање са социјалним актерима који имају капацитет да унапреде услуге социјалне заштите.

Завод сарађује са различитим донаторским организацијама и свакако ту сарадњу планира да настави и интензивира. Завод је кроз имплементацију различитих пројеката значајно оспособио своје капацитете за управљање пројектним циклусом, посебно сложених попут оних финансираних из европских фондова, као што је ИПА, СВС, итд.

Значајне заинтересоване стране за рад Завода као део система су: установе социјалне заштите за смештај корисника, установе социјалне заштите за пружање услуга у заједници, центри за социјални рад, Центар за породични смештај и усвојење у Новом Саду и Центар за породични смештај и усвојење у Београду, као и остали Центри за породични смештај и усвојење.

Поред свих наведених, важне заинтересоване стране за рад Завода су медији на свим нивоима, локалне самоуправе, Универзитет у Новом Саду и независни експерти/консултанти.

Завод своје функционисање види као потребу и прилику да увећава институционални социјални капитал. У складу са тим, Завод жели да своја партнерства и сарадњу унапређује и са удружењима и другим формалним и неформалним групама и појединцима, све са циљем давања свог доприноса унапређењу системског оквира у области социјалне заштите који ће утицати на унапређење положаја припадника осетљивих и социјално угрожених група и њихове социјалне инклузије.

Завод поштује плурализам социјалних актера и конструктивно делује тако што препознаје своју улогу у амбијенту који, поред органа и јавних установа државе, покрајинских власти и органа локалних самоуправа, чине и грађани (као активисти, волонтери и корисници социјалних услуга и програма), организације цивилног друштва, али и профитне организације и приватни предузетници.

Када себе сагледава у овом контексту, а имајући у виду своју делатност која се првенствено креће у нишама социјалне заштите, Завод препознаје своју улогу у развоју *друштва социјалних инвестиција*.

СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ

Покрајински завод за социјалну заштиту је овим стратешким документом дефинисао два стратешка правца:

1. **Рад Завода кроз надлежности прописане законом; и**
2. **Иницирање и развој социјалних иновација и креативних решења.**

Рад Завода кроз надлежности прописане законом као стратешки правац, проистиче из схватања институционалне одговорности Завода и уверености да Законом прописане надлежности саме по себи нису довољне за оперативно функционисање ове институције. Стога је потребно да се чворишне тачке у надлежности Завода разраде путем идентификације стратешких мера, па даље планирањем активности у акционим плановима за спровођење ове стратегије. На тај начин вршење прописане делатности Завода добија динамичке атрибуте, као и карактеристике процеса који су подобни за управљање.

Иницирање и развој социјалних иновација и креативних решења као други стратешки правац Завода, долази из пословне културе која се промовише у Заводу и схватања властите улоге у развоју система социјалне заштите. Социјална заштита има сталну потребу за социјалним иновацијама и креативним решењима. Једина константа у социјалној заштити треба да буду промене. Завод сматра да се кроз развој сарадње у контексту европских интеграција, на најбољи начин могу креирати иновације које ће представљати адекватне одговоре на актуелне и будуће изазове у виду феномена који траже реакције и од система социјалне заштите. У оквиру овог стратешког правца Завод као подручје свога деловања види локално, покрајинско, републичко, регионално и међународно окружење, а секторске границе се морају учинити порозним и пропустљивим за акције којима се унапређује интегративност у обезбеђивању социјалних услуга, као и социјална кохезија.

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ, МЕРЕ И ИНДИКАТОРИ

Стратешки циљеви су дефинисани посебно у оквиру оба стратешка правца.

1) У оквиру Првог стратешког правца *Рад Завода кроз надлежности прописане законом*, дефинисани су следећи стратешки циљеви:

- **Истраживачко аналитичким радом допринети развоју система социјалне заштите у АП Војводина;**
- **Унапређење квалитета услуга система социјалне заштите кроз стручну подршку пружаоцима услуга;**
- **Унапређење стручних компетенција професионалаца;**
- **Информисање, промоција и подршка у систему социјалне заштите.**

2) У оквиру Другог стратешког правца *Иницирање и развој социјалних иновација и креативних решења*, дефинисани су следећи стратешки циљеви:

- **Подршка система социјалне заштите за иницирање и развој социјалних иновација и креативних решења и сензибилизација система за коришћење ЕУ фондова;**
- **Сарадња на међународном, међурегионалном и међусекторском нивоу.**

Планиране мере и индикатори дати су детаљно у табели, у оквиру сваког стратешког циља.

СТРАТЕШКИ ПРАВАЦ 1: Рад Завода кроз надлежности прописане законом

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ:	МЕРЕ:	ИНДИКАТОРИ/ РЕЗУЛТАТИ:
1.1. Истраживачко аналитичким радом допринети развоју система социјалне заштите у АПВ	1.1.1. Допринос унапређењу методологије прикупљања података ради квалитетније евиденције и документације на националном нивоу, у партнерству са РЗСЗ и министарством надлежним за социјалну заштиту	Унапређена методологија прикупљања података

	1.1.2. Развој методологије и израда упоредних анализа европских и националних политика и пракси	Креирана методологија за упоредне анализе европских и националних политика и пракси, до краја 2017. Број упоредних анализа
	1.1.3. Анализа података, израда препорука и мера и њихова промоција за креирање политика заснованих на подацима	Развијени инструменти за креирање политика Број препорука и докумената који доприносе креирању политика
	1.1.4. Идентификација и истраживање социјалних проблема и појава које представљају ризике за социјалну искљученост	Број анализа извештаја Број реализованих истраживања Броја актера обухваћених у истраживањима Број и врста социјалних проблема и појава
1.2. Унапређење квалитета услуга система социјалне заштите кроз стручну подршку пружаоцима услуга	1.2.1. Развијање методологије различитих видова подршке свим пружаоцима услуга социјалне заштите у складу са европским моделима	Број методологија прилагођених врсти услуге Врсте и модалитети подршке
	1.2.2. Унапређење професионалних капацитета пружалаца услуга социјалне заштите	Број реализованих едукација, стручних посета (Само)процена професионалаца у јачању капацитета Број и врста едукативних материјала
	1.2.3. Унапређење професионалних капацитета стручних радника у ЦСР на територији АПВ	Број реализованих едукација, стручних посета (Само)процена стручних радника у јачању капацитета Број и врста едукативних материјала

	1.2.4. Допринос успостављању, развијању и одрживости националних и локалних услуга социјалне заштите (јавног, приватног и цивилног сектора)	Број и структура пружалаца услуга којима је пружена подршка
	1.2.5. Промовисање и унапређење примене културно компетентне праксе (ККП) у социјалном раду	Број промотивних догађаја (Само)процена пружалаца у јачању капацитета за примену ККП Број и врста едукативних материјала
	1.2.6. Подршка установама социјалне заштите које су у процесу трансформације	Број и врста подршке установама
	1.2.7. Праћење и евалуација рада јединица локалне самоуправе у обезбеђењу услуга социјалне заштите	Број и врста евалуације јединица локалне самоуправе
1.3. Унапређење стручних компетенција професионалаца	1.3.1. Повећање доступности стручног усавршавања у социјалној заштити	Број и врста креираних и реализованих прилика за стручно усавршавање
	1.3.2. Унапређење стручног усавршавања професионалаца у социјалној заштити, у складу са европским тенденцијама	Број креираних и реализованих акредитованих програма обуке од стране Завода
	1.3.3. Континуирано стручно усавршавање запослених у Заводу	Број и врста креираних и реализованих прилика за стручно усавршавање запослених
1.4. Информисање, промоција и подршка у систему социјалне заштите	1.4.1. Унапређивање размене информација међу актерима у области социјалне заштите	Број и врста развијених / коришћених канала комуникације Број актера који су користили канале комуникације Број и врсте садржаја/ информација о којима се комуницирало

	1.4.2. Развивање система интерне комуникације и размене информација унутар установе	Број и врста канала и садржаја интерних канала комуникације Број и врста, као и квалитет развијених система за интерну комуникацију
	1.4.3. Пружање подршке пружаоцима услуга у унапређењу њихових капацитета за информисање	Број и врста пружене подршке Број корисника канала интерне комуникације (Само)процена задовољства запослених?

СТРАТЕШКИ ПРАВАЦ 2: Иницирање и развој социјалних иновација и креативних решења

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ:	МЕРЕ:	ИНДИКАТОРИ/ РЕЗУЛТАТИ:
2.1. Подршка система социјалне заштите за иницирање и развој социјалних иновација и креативних решења и сензибилизација система за коришћење ЕУ фондова	2.1.1. Презентација модела и примера добре праксе из нашег и других система социјалне заштите, услуга и програма усмерених ка корисницима	Број студијских посета Број примера добре праксе Број и врста реализованих заједничких догађаја
	2.1.2. Подршка у умрежавању установа и организација социјалне заштите и омогућавање хоризонталног трансфера знања искустава	Број потписаних протокола о сарадњи Број заједничких пројеката Креирана база партнера Завода Број учесника на догађајима
2.2. Сарадња на међународном, међурегионалном и међусекторском нивоу	2.2.1. Учешће у раду мрежа и стварање партнерстава на иновативним основама	Број и врста мрежа у које се укључио Завод

2.2.2. Пројектно пилотирање нових приступа и решења друштвене укључености и прилагођавање контексту Војводине	Број и врста припремљених односно одобрених и реализованих пројеката
2.2.3. Развој платформе за социјални дијалог и хоризонтално повезивање сектора	Припреме за развој платформе – 2017-2018. године
2.2.4. Сензибилизација медија и професионалаца из других система	Број укључених медија и других професионалаца (Само)процена запослених у систему о сопственом положају
2.2.5. Изградња позитивног имиџа система социјалне заштите у другим системима и ширем окружењу	Број иницијатива за сарадњу упућених из других система

ПЛАН КОМУНИКАЦИЈЕ

Завод као једну од својих основних делатности има управо информисање, промоцију и поршку, чији је заједнички именитељ **комуникација**. Овај сегмент доприноси промоцији саме установе у систему, али и размени информација међу актерима у области социјалне заштите.

Као битне функције комуникације истичу се: *информисање; контролисање и мотивисање*.

Позиционирање Завода у систему социјалне заштите, али и генерално, у великој мери зависи од начина успостављене комуникације (и одабраних канала комуникације) са заинтересованим групама, тј. од екстерне комуникације.

У оквиру вршења своје делатности, Завод је у протеклом периоду успоставио односе са различитим актерима, који чине окружење у коме Завод функционише, и имплицитно – комуницира. Окружење у коме Завод функционише чини сложени комуникацијски контекст. Завод већ има успостављен један број канала комуникације, а у наредном периоду ће се развијати нови, према актуелним интересовањима и могућностима да се порука пошаље.

Завод има развијен акредитовани програм којим жели да унапреди капацитете других пружалаца услуга у систему социјалне заштите да се квалитетије промовишу, као и да се ради на враћању имиџа професије и система социјалне заштите.

Једна од дефинисаних мера Завода је развијање интерне комуникације и размене информација унутар установе. Ова мера односи се на јачање квалитета комуникације унутар Завода, од стране запослених, али и сарадника (волонтера, студената на пракси и др.).

Планом комуникације Завод жели да:

- Унапреди размену информација међу значајним актерима у систему;
- Унапреди сопствену видљивост у систему и шире;
- Мотивише актере у социјалној заштити да раде више на промоцији и бољој комуникацији;
- Обезбеди бољу интерну комуникацију у самој установи.

Кроз план комуникације Завод се обраћа различитим циљаним публикама, са којима жели да ради и оствари сарадњу у стратешком периоду.

Завод ће дефинисати све неопходне активности и детаљније развити план комуникације у оквиру годишњих акционих планова и годишњих програма рада.

АРАНЖМАНИ ЗА ПРИМЕНУ

Завод ће Стратешки план за период 2016-2020. године, реализовати у складу са постојећом организацијом рада.

С обзиром на то да је и до сада била пракса израде оперативних годишњих акционих планова, који су усклађени са Програмом рада установе за сваку годину, Завод ће наставити са овим моделом.

Акционим планом Завод ће јасно поставити активности за дату годину, уз дефинисање индикатора, потребних ресурса и одговорностима за све носиоце.

Нивои одговорности за реализацију стратешких циљева, мера и активности биће у складу са нивоима одговорности које носи опис послова и прилагођени компетенцијама запослених.

Завод ради на појединачним мерама тимски, према договореној подели посла и у том правцу ће се ићи и приликом реализације овог стратешког плана.

ПЛАН ПРАЋЕЊА И ОЦЕНЕ УСПЕШНОСТИ

Покрајински завод за социјалну заштиту је установа која тежи квалитету и управо из тог разлога су мониторинг и евалуација процеси који су неопходни и које Завод, као и друге активности стратешки планира.

У складу са дефинисаним аранжманима за примену, Завод ће радити интерни мониторинг и евалуацију на свим нивоима на крају сваке године, као и годишње извештаје о реализацији стратешког плана. Систем праћења рада запослених је нешто на чему ће се и даље интензивно радити, као и самопроцена рада, посебно система планирања и извештавања запослених.

Стратешки план за период 2016-2020. године, предвиђа интензивнији рад на праћењу и оцени успешности на реализацији овог стратешког документа.

Завод ће за сопствене потребе организовати континуирани мониторинг на нивоу активности, како би се пратио учинак и проценили непосредни ефекти које рад Завода има на кориснике и заинтересоване групе. На овом нивоу реализације најважније смернице биће управо уочени ефекти, евентуални изазови и препреке на које треба применити адекватне интервенције како би се активности наставиле, редефинисале, преуобличиле, искључиле или увеле нове. Завод ће сваке године уз програм рада припремати годишњи акциони план и њиме ће бити дефинисани индикатори, средства верификације и одговорни носиоци предвиђених активности. Годишњи извештаји о раду Завода сумираће постигнућа и резултате годишње интерне евалуације.

На нивоу мера Завод ће организовати праћење и квалитет остварености резултата, који треба да проистекну из реализованих активности. Овај ниво планирања праћења је временски омеђен и заснован углавном на квантитативним индикаторима, а инструменти за мерење и извори информација дефинишу се у детаљним

годишњим акционим плановима који су анекс стратешког документа. Такође, може се на нивоу мера вршити и на основу постављених индикатора у овом документу.

На нивоу стратешких циљева неопходно је утврдити степен промене и евентуални утицај који ће четворогодишњи рад Завода оставити у свом окружењу. Овај ниво евалуације биће могуће извршити у одложеној форми, а идентификовани изазови у окружењу ће свакако бити значајан фактор који ће имати улогу у оцени нивоа и квалитета остварености циљева. Покрајински завод за социјалну заштиту има позитивно искуство када је у питању екстерна евалуација рада те се надамо да ћемо бити у могућности да и по завршетку периода обухваћеног овим стратешким планом, реализујемо екстерну евалуацију.

Завод је прошао кроз процес екстерне евалуације рада установе, током 2009. године и свакако би било значајно да се поред оцене имплементације стратегије, оцени, рад установе у целости, како би се добиле јасне смернице за даљи рад и планирање. На основу резултата екстерне евалуације Завод ће моћи да настави сврсисходан савремен циклус планирања који, без обзира на то што је зависан од унапред дефинисаних приоритета и других екстерних фактора, има значајну самосталност изграђену на сопственој стручности, интегритету и искуству.



**POKRAJINSKI ZAVOD
ZA SOCIJALNU ZAŠTITU
STRATEŠKI PLAN**

za razdoblje 2016–2020. godine

Novi Sad, svibanj 2016.

Izradu Strategije finansijski je podržao BMZ i GIZ u okviru projekta
Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups

LISTA KRATICA

PZSZ	Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu
APV	Autonomna Pokrajina Vojvodina
RZSZ	Republički zavod za socijalnu zaštitu
CSR	Centar za socijalni rad
PTZSPD	Pokrajinsko tajništvo za zdravstvo, socijalnu politiku i demografiju
MRZBSP	Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja
ZSZ	Zakon o socijalnoj zaštiti
SEIO	Ured za europske integracije
SIPRU	Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva
SKGO	Stalna konferencija gradova i općina
MODS	Mreža organizacija za djecu Srbije
CLDS	Centar za liberalno-demokratske studije
CSP	Centar za socijalnu politiku
CPSU NS	Centar za obiteljski smještaj i posvojenje Novi Sad
CPSU BG	Centar za obiteljski smještaj i posvojenje Beograd
EU	Europska unija

SADRŽAJ

Uvod i metodologija izrade dokumenta	36
O Pokrajinskom zavodu za socijalnu zaštitu	37
Vizija	41
Misija	41
Principi i vrijednosti	41
Opis konteksta	43
Strateški smjerovi	52
Strateški ciljevi, mjere i indikatori	53
Plan komunikacije	57
Aranžmani za primjenu	58
Plan praćenja i ocjene uspješnosti	59

“Člankom 69. Ustava Republike Srbije građanima i obiteljima kojima je neophodna društvena pomoć garantirano je pravo na socijalnu zaštitu koje se zasniva na načelima socijalne pravde, humanizma i poštivanja ljudskog dostojanstva.”

UVOD I METODOLOGIJA IZRADE DOKUMENTA

Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu (dalje: Zavod), kao ustanova u sustavu socijalne zaštite, postoji od 2006. godine i upravo ove godine obilježava 10 godina svog postojanja i rada. Osnovan radi praćenja, unapređivanja prakse socijalne zaštite, poticanja razvitka, obavljanja istraživačkih i drugih poslova u području socijalne zaštite, Zavod je zauzeo značajno mjesto i pozicionirao se u prethodnom razdoblju, tako da je sada nezaobilazan akter svih razvojnih procesa i prepoznat pouzdan partner.

Djelatnost Zavoda je u prethodnih deset godina bila usmjerena na razvitak sustava socijalne zaštite u AP Vojvodini i Republici Srbiji, kroz kontinuirano, organizirano, sistematski i znanstveno zasnovano, stručno kompetentno angažiranje društvenih resursa.

Zavod je posebno radio na pokretanju i razvijanju inovacija u sustavu socijalne zaštite, kao i na praćenju i evaluaciji učinaka ukupnog reformskog procesa. Svojim partnerskim djelovanjem Zavod je razvijao mrežu suradnika, a istodobno je kao bitan akter dijelio odgovornost reformskih procesa.

Ovaj dokument koji obuhvaća narednih pet godina, tj. razdoblje od 2016-2020. godine, treći je strateški dokument Zavoda. Kao i prethodni planovi, i ovaj dokument je nastao kao dio participativnog procesa i aktivnog sudjelovanja zaposlenika, partnera, suradnika i Zavodu važnih zainteresiranih strana. Kao i do sada, zajednički su sagledane sve prethodno realizirane aktivnosti, prethodni strateški plan za razdoblje 2012-2015. godine, kao i načini djelovanja ustanove, u aktualnim vremenskim okvirima i političko-ekonomskom kontekstu.

Proces strateškog planiranja u Zavodu odvijao se u okviru interaktivnih radionica za zaposlenike, organiziranih u prostoru Zavoda, kao i trodnevnog procesa intenzivnog vođenog planiranja u Sirogojnu. Organizirana je i konzultativna radionica sa zainteresiranim stranama na kojoj je predstavljen nacrt dokumenta i dana mogućnost zainteresiranim kori-

snicima usluga, suradnicima i partnerima da daju svoj doprinos planu i budućem razvitku Zavoda. Upravo su suradnici, partneri i korisnici usluga, pridonijeli širokom sagledavanju pozicije i uloge Zavoda u aktualnom kontekstu, na čemu smo im neizmjereno zahvalni.

Izradu Strategije finansijski je podržao BMZ i GIZ¹ u okviru projekta „Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups“. Kroz ovaj projekt angažirani su vanjski konzultanti za vođenje procesa: Vladan Jovanović, pravnik i Ivana Koprivica, master poslovne psihologije.

U izradi nove strategije Zavoda sudjelovali su predstavnici: Pokrajinskog tajništva za zdravstvo, socijalnu politiku i demografiju, Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu, Upravnog odbora Pokrajinskog zavoda za socijalnu zaštitu, lokalnih samouprava, ustanova u sustavu socijalne zaštite, strukovnih udruga u sustavu socijalne zaštite, organizacija civilnog društva, Sveučilišta u Novom Sadu, UNICEF-a, kao i neovisni eksperti.

Mogućnost zajedničkog promišljanja i aktivno sudjelovanje svih navedenih zainteresiranih strana dovelo je do definiranja strateških smjerova razvitka i djelovanja Zavoda za razdoblje 2016-2020. godine.

O POKRAJINSKOM ZAVODU ZA SOCIJALNU ZAŠTITU

Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu je, od svog osnutka dao značajan doprinos razvitku sustava socijalne zaštite u AP Vojvodini i Republici Srbiji. Osnovan Odlukom o osnutku Pokrajinske Vlade², kolovoza 2006. godine, Zavod je preuzeo poslove praćenja, unapređivanja socijalne zaštite, poticanja razvitka, obavljanja istraživačkih i stručnih poslova u području socijalne zaštite.

Zavod iza sebe ima 10 godina uspješnog planskog, intenzivnog rada, s bogatim rezultatima koji su vidljivi na svim razinama - od lokalne, preko pokrajinske odnosno regionalne, do nacionalne. Ostvarena je i zavidna međunarodna suradnja, što Zavod izdvaja od drugih ustanova sustava socijalne zaštite, i osigurava mu mogućnost razvitka sustava socijalne zaštite uvažavajući specifičnosti šireg regiona, europskih standarda i vrijednosti u socijalnoj zaštiti.

1 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), the Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

2 Odluka klasa: 022-00708/2005 od 29. prosinca 2005. godine („Službeni list APV“ broj 1/2006)

Člankom 164. Zakona o socijalnoj zaštiti³ djelatnost Zavoda je definirana kroz sljedeće poslove:

- prati kvalitetu stručnog rada i usluga u ustanovama socijalne zaštite,
- pruža stručnu podršku (u daljem tekstu: supervizijska podrška) radi unapređenja stručnog rada i usluga socijalne zaštite,
- istražuje socijalne pojave i probleme, djelatnost i učinke socijalne zaštite, izrađuje analize i izvješća u području socijalne zaštite i predlaže mjere za unapređenje socijalne zaštite,
- razvija sustav kvalitete u socijalnoj zaštiti, koordinira razvitak standarda usluga i predlaže nadležnom ministarstvu unapređenje postojećih i uvođenje novih standarda,
- razvija i realizira modele supervizijske podrške u ustanovama socijalne zaštite i kod davatelja usluga socijalne zaštite,
- predlaže plan razvitka kadrova s planom prioriternih programa obuke u socijalnoj zaštiti ministarstvu nadležnom za socijalnu zaštitu,
- razvija baze podataka od značaja za sustav socijalne zaštite,
- sudjeluje u izradi, provedbi, praćenju i ocjeni učinaka primjene strategija, akcijskih planova, zakona i drugih propisa koji se odnose na razvitak djelatnosti socijalne zaštite,
- inicira i sudjeluje u kreiranju i uvođenju inovacija u sustav socijalne zaštite,
- organizira i sudjeluje u stručnom usavršavanju i obučavanju stručnih radnika i stručnih suradnika,
- sastavlja i publikuje monografije, časopise i zbornike radova, stručne priručnike, vodiče, informatore, studije i primjere dobre prakse,
- inicira, sudjeluje i organizira znanstvene i stručne skupove i surađuje s domaćim i međunarodnim organizacijama,
- informira stručnu i širu javnost o provedbi socijalne zaštite, ukazuje na potrebe i probleme korisnika, a posebno korisnika iz osjetljivih društvenih skupina,
- obavlja druge poslove sukladno zakonu i drugim propisima o socijalnoj zaštiti.

3 „Službeni glasnik RS“ br. 24/2011

Zavod ima jasnu i stabilno definiranu organizacijsku strukturu. Usljed aktualne Pokrajinske uredbe o maksimalnom broju zaposlenika⁴ Zavodu je broj zaposlenika smanjen s nekadašnjih 17 prema Pravilniku o sistematizaciji na 14 zaposlenika (13+1 ravnatelj). Od trenutno 13 zaposlenika, 11 je s visokom stručnom spremom različitih profila (psiholozi, socijalni radnici, pedagozi, pravnik, defektolog, ekonomist, sociolog) s odgovarajućim iskustvom i profesionalnim kompetencijama neophodnim za ostvarivanje svih programskih aktivnosti. Ovaj broj zaposlenika je nedovoljan da se na potpun i sveobuhvatan način realiziraju planirane temeljne mandatom dane funkcije Zavoda: istraživanje, stručna podrška, profesionalno usavršavanje i informiranje. Sukladno tome, Zavod planira svoj rad, ali i traži način da kroz vanjsko angažiranje stručnih suradnika osigura realiziranje planiranih programskih aktivnosti. Također, projektno planiranje i funkcioniranje Zavoda, pridonosi osiguravanju dodatnih ljudskih i materijalnih resursa za rad i realiziranje inovativnih aktivnosti, koje se proračunom Ustanove ne mogu realizirati.

Pored pomenutih kadrovskih promjena, i smanjenja broja zaposlenika, kao i smanjenih proračunskih sredstava za programske aktivnosti, Zavod je ostvario niz značajnih postignuća. Prije svega angažirani su novi suradnici, koji su pridonijeli da se Zavod „osvježi“ novim idejama, kao i značajnim znanjima, međunarodnim iskustvom i vještinama. Uspješno je pribavljen novi dio računalne opreme, koji je nedostajao, te je u tom smislu sada kapacitet ustanove znatno veći.

Kao ključna dostignuća Zavoda u prethodnom razdoblju od 2012-2015. godine možemo izdvojiti:

- Supervizijska podrška je kontinuirano realizirana u ustanovama u sustavu socijalne zaštite u AP Vojvodini i centrima za socijalni rad;
- Održan je značajan broj akreditiranih programa obuka čiji su autori zaposlenici u Zavodu, a zaposlenici u Zavodu su također pohađali niz obuka, kako akreditiranih tako i ostalih;
- Realizirana je podrška u pokretanju i razvoju inovativnih usluga, i podržano je osnivanje nove ustanove - Centra za obiteljski smještaj i posvojenje Novi Sad;
- Zavod je pridonio da usluga povremeni obiteljski smještaj s

4 http://www.budzet.vojvodina.gov.rs/wp-content/uploads/2016/01/Pokrajinska_uredba_o_maksimalnom_broju_zaposlenika_u_sustavu_APV_za_2015_godinu.pdf

projektne aktivnosti pređe na održivu uslugu prepoznatu u sustavu;

- Objavljen je veći broj tekstova i članaka u publikacijama od značaja za sustav socijalne zaštite u Srbiji;

Inoviran je site www.pzs.gov.rs i pokrenuta facebook stranica <https://www.facebook.com/Pokrajinski-zavod-za-socijalnu-za%C5%A1titu-922426487879104>;

- Objavljeno je nekoliko značajnih stručnih publikacija koje su dostupne na web site-u Zavoda;
- Realiziran je program radne prakse studenata novosadskog Sveučilišta;
- Ostvarena je suradnja sa Sveučilištem u Novom Sadu u cilju pokretanja osnovnih i master studija socijalnog rada;
- Razvijena je suradnja s lokalnim samoupravama (posebno s Gradskom upravom Pančevo i Općinom Mali Idoš);
- Razvijena je suradnja s organizacijama civilnog društva;
- Realiziran je niz projekata financiranih od strane različitih donatora (Unicef, EU, IPA fondovi);
- Realiziran je značajan broj studijskih posjeta zemljama u okruženju: Slovenija, Austrija, Hrvatska, Crna Gora, Italija, Češka...
- Zaposlenici u Zavodu su završili ili su u tijeku master studija i time su značajno ojačani ljudski resursi;
- Zaposlenici u Zavodu su aktivni članovi upravljačkih tijela Komore, skupštine Komore, Udruga stručnih radnika i u Povjerenstva za dodjelu republičke nagrade u sustavu socijalne zaštite, SKGO mreže socijalne zaštite, Koordinacijske skupine za pokrajinske institucije i regionalne razvojne agencije Fonda „Europski poslovi“ AP Vojvodine, Novosadske mreže za djecu.

Zavod kontinuirano svoje prioritete usklađuje s prioritetima fondova i prilagođava se promjenama u okruženju koje su stalne i intenzivne. Kao dobar partner, prepoznat je od strane relevantnih domaćih i međunarodnih partnera. Prepoznat je i od donositelja odluka na svim razinama, davatelja usluga, kao i drugih relevantnih aktera.

S donositeljima odluka suradnja se ogleda kroz izradu analiza i preporuka, osiguravanje informacija, podataka i stručnog mišljenja radi unapređivanja postojećih rješenja sustava socijalne zaštite na lokalnoj razini. Također, ova suradnja je uspostavljena i na razini praćenja i vrijednovanja lokalnih usluga socijalne zaštite (primjer Grad Pančevo) što je Zavodu pridonijelo da uspostavi jasan mehanizam za promatrenje i evaluaciju koji je spreman ponuditi i drugim lokalnim sredinama.

Suradnja s pružateljima usluga ogleda se u njihovom uključivanju u sve, za njih ključne procese, koje Zavod vodi ili je u njih uključen, pružanju supervizijske podrške, organiziranju i sudjelovanju u stručnom usavršavanju zaposlenika i angažiranih u sustavu socijalne zaštite.

Međunarodnu suradnju Zavod je uspostavio i realizirao kroz brojne projekte s nizom zemalja i međunarodnih organizacija i na taj način proširio, obogatio i osnažio svoj rad i kompetencije.

Ključnim pokazateljima našeg uspješnog rada u prethodnom razdoblju, pored analitičko istraživačkog odnosa prema potrebama i interesima svih aktera u sustavu socijalne zaštite, uključivanja svih zainteresiranih strana u proces planiranja i realiziranja i praćenja programskih aktivnosti, razvijanja sustava komunikacije s njima, smatramo i realiziranje strateških ciljeva definiranih prethodnim strateškim planom Zavoda.

VIZIJA

Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu teži ka društvu zasnovanom na europskim vrijednostima u kojem se uvažavaju ljudska prava i omogućava socijalna uključenost.

MISIJA

Razvijamo funkcionalan sustav socijalne zaštite, sudjelovanjem u kreiranju politika, osnaživanjem svih aktera i stvaranjem poticajnog okruženja za primjenu europskih vrijednosti i standarda.

PRINCIPI I VRIJEDNOSTI

Principi na kojima se zasniva rad Zavoda su utemeljeni još u prethodnim strateškim dokumentima. Oni se odnose na: holistički pristup, transparentnost i participativnost u radu, kao i na socijalnu uključenost.

Zavod želi da se univerzalne ljudske, etične i profesionalne vrijednosti učvrste u organizacijskoj kulturi ustanove i da postanu dio kulture u organizacijama sustava socijalne zaštite u AP Vojvodini.

Zavod teži promociji kulturno kompetentnih praksi u socijalnom radu i u narednom razdoblju će princip kulturno kompetentne prakse u socijalnoj zaštiti biti jedan od vodećih principa integriran u sve aktivnosti.

Pokrajinski zavod pokazuje izuzetnu otvorenost za suradnju i nove ideje, i u tom smislu će uvek podržavati i preduzimati inicijative kojima se u sustavu socijalne zaštite promoviraju poštivanje ljudskih prava i sloboda, solidarnost, tolerancija, izgradnja boljeg i pravednijeg društva zasnovanog na jednakim mogućnostima i ravnopravnosti, poštivanje zakona i djelovanje u smjeru dobrobiti korisnika/ca.

Da bi razinu svoga rada održavali sukladno visokim standardima profesionalnosti, zaposlenici u Zavodu smatraju da je neophodno poticati stalno stručno usavršavanje i ulaganje u osobni rast i razvitak, praćenje učinaka uspostavljenih pravila i standarda, njihovo povremeno preispitivanje i prilagođavanje novim okolnostima i saznanjima. Na taj način promoviraju se nove vrijednosti među davateljima socijalnih usluga i postavljaju novi standardi u kvaliteti usluga socijalne zaštite. Učenje iz iskustva, je također neophodna i stalna aktivnost. Zato u narednom razdoblju zaposlenici u Zavodu trebaju biti otvoreni za komunikaciju, asertivni, samokritični, i kreativni u pronalaženju načina da učinjene greške iz prethodnog razdoblja isprave i moguće propuste preduhitre. Tada će Zavod pokazati da je doslijedan u spremnosti na promjene i otvaranju prostora za prevazilaženje vlastitih predrasuda.

Pored njegovanja timskog rada i partnerstva, u Zavodu se ističe individualna odgovornost koju svatko mora imati sukladno svome radnom mjestu i ulozu u ustanovi, ali i utjecajem u sustavu socijalne zaštite.

Informiranost je preduvjet svakog kompetentnog profesionalnog rada i stoga su velika ulaganja Zavoda kao ustanove usmjerena upravo u tom smjeru da se održava i potiče visoka razina informiranosti radnika, kao i da se radi na povezivanju i informiranju svih aktera socijalne zaštite

o stanju u sustavu socijalne zaštite u AP Vojvodini.

Na taj način, kao integrativni faktor, Zavod može uključiti veliki broj motiviranih, iskusnih stručnjaka u području socijalne zaštite, koji dijele vrijednosti i žele se priključiti unapređenju socijalne zaštite kao važnom segmentu našeg društva.

Pored toga, kreativnošću, iskustvom, pouzdanošću i korektnošću u obavljanju posla i odnosu prema suradnicima i korisnicima, Zavod će intenzivno raditi na promociji i širenju entuzijazma i posvećenosti bez kojih nema rasta i razvitka.

OPIS KONTEKSTA

POLITIČKI I ZAKONSKI KONTEKST

Zavod je pristupio strateškom planiranju za naredno petogodišnje razdoblje, u vrijeme koje karakterira nekoliko bitnih političkih i normativ-nopravnih kontekstualnih datosti.

Proces pristupanja Europskog uniji (EU) predstavlja element aktualnog političkog okruženja u Srbiji, koji ima karakteristike doktrinarnog čvorišta s velikim kapacitetom utjecaja na nacionalne politike, uključujući i socijalnu politiku i strateška opredjeljenja u području socijalne zaštite.

Europsko vijeće donijelo je 1. ožujka 2012. godine odluku da Srbiji dodijeli status kandidata za članstvo u EU, dok je 28. lipnja 2013. godine donijelo odluku da se otvore pristupni pregovori s Republikom Srbijom.

U procesu pristupanja EU deklarirane su vrijednosni, sistemski i institucionalni faktori, koje treba prepoznati kao poticaje za prilagodbu politike, propisa i funkcioniranja institucija u Srbiji EU standarima.

Pregovori o članstvu između države kandidata i država članica EU vode se o uvjetima i načinu prihvatanja i provođenja pravne stečevine EU (*acquis communautaire*). U svrhu pregovora o članstvu, *acquis* se dijeli u poglavlja pregovora. Države kandidati proširenja (2005-2007) vodile su pregovore o 31 poglavlju, a sadašnje države kandidati pregovaraju o 35 poglavlja *acquis*-a.

Iz samih naziva pregovaračkih poglavlja i područja državnog, ekonomskog i društvenog života na koje se odnose, može se uvidjeti dominantnost tema na čijem se uređenju i rješavanju zasniva život država članica

EU, ali i šire, suvremenih država liberalne parlamentarne demokracije. Pitanja koja se uređuju unutar pregovaračkih poglavlja imaju i naddržavnu ravan i utjecaj, odnosno ukazuju na mehanizme komplementarnosti nacionalnih politika s ciljem omogućavanja funkcioniranja naddržavnog entiteta kakav je EU.

Kada je u pitanju socijalna zaštita kao područje institucijskog djelovanja Zavoda u EU integracijama kao kontekstu, mora se istaknuti relevancija otvorenog metoda koordinacije. Otvoreni metod koordinacije (Open Method of Coordination) predstavlja relativno novi metod za usuglašavanje politika u EU, a zamišljen je tako da uključi širok krug sudionika koji zajedno rade na ostvarenju određenog cilja. Zasnovan je na učenju, odnosno na širenju znanja i iskustva, a karakterizira ga specifična procedura kojom se postiže usuglašavanje. Otvoreni metod koordinacije odnosi se na područja kojima se članice suočavaju sa sličnim izazovima, a u kojima EU ima slabu legislativnu moć. Njime se omogućuje dobrovoljno usuglašavanje politika država članica kroz seriju povezanih koraka, uključujući definiranje zajedničkih ciljeva, nacionalne programe reformi kojima se implementiraju ovi ciljevi, redovita nacionalna izvješća i promatranje na europskoj razini kojim se prati napredak članica. Metod ima cikličnu prirodu, s obzirom na to da se ciljevi mogu revidirati. Otvoreni metod koordinacije odnosi se i na područje socijalne zaštite.

S obzirom na djelatnosti Zavoda, a imajući u vidu otvoreni metod koordinacije, ali i nemogućnost striktno podjele u područja socijalnog života i društvenog funkcioniranja, kao i činjenicu da se područje socijalne zaštite prožima s mnoštvom drugih područja i državnih resora - nemoguće je institucionalno funkcioniranje Zavoda u kontekstu eurointegracija u narednom razdoblju vezati samo s jednim pregovaračkim poglavljem. Nesporo je da se, posredno i reflektivno, jedan broj pregovaračkih poglavlja tiče funkcioniranja Zavoda više nego ostala poglavlja. Među najtangentnijim pregovaračkim poglavljima Zavod svakako vidi poglavlje 19 (socijalna politika i zapošljavanje), ali i poglavlje 23 (pravosuđe i temeljna prava) i 24 (pravda, sloboda i sigurnost). U tom smislu sve javne politike, prije svega na nacionalnoj, ali i razini AP Vojvodine, koje se tiču unapređenja socijalnih prava, socijalne zaštite, ljudskih i manjinskih prava - dotiču kako redovite tako i razvojne funkcije Zavoda. Zavod u tom smislu će posebno pratiti primjenu pravne stečevine ali i usvajati standarde koji proizilaze iz Kopenhaških kriterija za članstvo.

Strategijom Europa 2020 pokrenuta je inicijativa „Europska platforma za borbu protiv siromaštva i socijalne isključenosti: europski okvir za socijalnu i teritorijalnu koheziju“, u kojoj se ističe da se borba protiv siromaštva i isključenosti mora oslanjati na rast i zapošljavanje **kao i na modernu i učinkovitu socijalnu zaštitu**.

Strategija Europa 2020 preporučuje da se inovativne mjere socijalne zaštite kombiniraju s velikim brojem različitih socijalnih politika uključujući specifične mjere u područjima obrazovanja, stanovanja, zdravstva i obiteljske politike. Koraci koji trebaju dovesti do postizanja cilja smanjenja siromaštva za 25 posto do 2020. godine, definirani su kroz nekoliko strateških smjerova djelovanja, od kojih se zapošljavanje prepoznaje kao najvažniji i najodrživiji način. Drugi smjer djelovanja jeste unapređenje socijalne zaštite i adekvatniji pristup socijalnim uslugama. Ostali podjednako važni stupovi za povećanje socijalne inkluzije i smanjenje siromaštva jesu obrazovanje i omladinska politika, integracija migranata, kao i borba protiv diskriminacije, koja podrazumijeva unapređenje rodne ravnopravnosti, prava osoba s fizičkim i mentalnim invaliditetom, te Roma kao posebno ugrožene i marginalizirane kategorije stanovništva.

Europa 2020 ističe i važnost obimnijeg i adekvatnijeg korištenja EU fondova za podršku socijalnom uključivanju, kao i potrebu za praćenjem utjecaja javnih politika na društvo, promoviranjem socijalnih inovacija zasnovanih na podacima i poboljšanjem koordinacije javnih politika između zemalja članica.

S obzirom na preporuke *Strategije Europa 2020*, a u kontekstu socijalne zaštite u Srbiji, kao i u AP Vojvodini, potrebno je nastaviti procese decentralizacije, deinstitucionalizacije i diversifikacije socijalnih usluga, koji su u tijeku i koji imaju za cilj povećati kvalitetu socijalnih usluga i prilagoditi potrebama korisnika koji bi im mogli pristupiti u okviru svojih zajednica. U procesu decentralizacije javnih usluga, izuzetno je važno osigurati izvore financiranja lokalnih samouprava za sve usluge koje lokalna razina vlasti preuzima na sebe.

Zavod je prilikom institucionalnog strateškog promišljanja imao u vidu značaj i značenje naročito sljedećih dokumenata:

1) **Temeljnih međunarodnih ugovora o ljudskim pravima u stavu Ujedinjenih naroda**, koje je potvrdila Republika Srbija, a koji se odnose na: Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima, Fakultativni protokol uz Međunarodni Pakt o građanskim i političkim pravima;

Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima; Međunarodnu konvenciju o ukidanju svih oblika rasne diskriminacije; Konvenciju o eliminiranju svih oblika diskriminacije žena, Opcijski protokol uz Konvenciju o eliminiranju svih oblika diskriminacije žena; Konvenciju o pravima djeteta, Fakultativni protokol o prodaji djece, dječjoj prostituciji i dječjoj pornografiji uz Konvenciju o pravima djeteta, Fakultativni protokol o sudjelovanju djece u oružanim sukobima uz Konvenciju o pravima djeteta; Konvenciju o zaštiti prava osoba s invaliditetom, Opcijski protokol uz Konvenciju o pravima osoba s invaliditetom.

2) **Međunarodnih dokumenata u sustavu Vijeća Europe**, što obuhvaća: Revidiranu Europsku socijalnu povelju; Konvenciju o zaštiti djece protiv seksualne eksploatacije i seksualne zloporabe (Lanzarot konvencija); Okvirnu konvenciju za zaštitu nacionalnih manjina i Europsku povelju o regionalnim ili manjinskim jezicima.

3) **Domaćih strategija i akcijskih planova**, od kojih ističemo: Strategiju prevencije i zaštite od diskriminacije i Akcijski plan za provedbu ove strategije; Strategiju za socijalno uključivanje Roma i Romkinja u Republici Srbiji za razdoblje od 2016. do 2025. godine; Akcijski plan za Poglavlje 23; Akcijski plan za ostvarivanje prava nacionalnih manjina; Akcijski plan politike za mlade u AP Vojvodini za razdoblje 2015-2020; Program za zaštitu žena od nasilja u obitelji i partnerskim odnosima i drugih oblika rodno zasnovanog nasilja u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini, za razdoblje od 2015. do 2020. godine; Opći protokol za zaštitu djece od zlostavljanja i zanemarivanja; Opći protokol o postupanju i suradnji ustanova, tijela i organizacija u situacijama nasilja nad ženama u obitelji i u partnerskim odnosima; Nacionalni plan akcije za djecu 2004-2015; Nacionalnu strategiju za mlade; Strategiju borbe protiv trgovine ljudima; Poseban protokol za zaštitu djece u ustanovama socijalne zaštite od zlostavljanja i zanemarivanja i Poseban protokol o postupanju centara za socijalni rad - tijela skrbništva u slučajevima nasilja u obitelji i nad ženama u partnerskim odnosima.

4) **Unutarnjih propisa** od kojih izdvajamo: Zakon o socijalnoj zaštiti i pripadajuća podzakonska akta za njegovu provedbu; Obiteljski zakon i pripadajuća podzakonska akta za njegovu provedbu; Zakon o financijskoj podršci obitelji s djecom; Zakon o zabrani diskriminacije; Zakon o zaštiti prava i sloboda nacionalnih manjina; Zakon o maloljetnim počiniteljima kaznenih djela i kaznenopravnoj zaštiti maloljetnih osoba.

U vrijeme izrade ovog strateškog dokumenta, Zavod je naročito imao u vidu one nacionalne strategije i akcijske planove koji imaju poseban kapacitet za proces europskih integracija, a čije je vrijednosti, principe i rukovodne norme ugradio, kako u deklarativne, tako i razvojne i programske elemente svog strateškog dokumenta.

Zavod, također, ima u vidu ustavni i zakonski položaj AP Vojvodine u Republici Srbiji, a u okviru toga i svoju sistemsku ulogu i ovlaštenja, što sve sagledava prvenstveno kroz prizmu identifikacije razvojnih prilika i mogućnosti za svoj utjecaj na unapređenje socijalne inkluzije i sustav socijalne zaštite.

Vrlo je važno istaknuti da Zavod strateški promišlja u trenutku kada u Srbiji ne postoji nacionalna strategija razvitka socijalne zaštite. Prethodni strateški dokument, Strategija razvitka socijalne zaštite iz 2005. godine, implementirana je bez usvojenog akcijskog plana, a signifikantno je i to što nikada nije urađena njegova evaluacija. Nedostatak nacionalne strategije, utječe na nemogućnost identifikacije jasnih koordinata u području socijalne zaštite, koje treba postaviti država. Započete sustavne promjene inicirane i artikulirane prethodnim strateškim dokumentom, ali i aktualnim Zakonom o socijalnoj zaštiti, zahtijevaju da budu formalizirane daljnjim opredjeljenjima i razvojnim odlukama ministarstva nadležnog za poslove socijalne zaštite. Nedostatak nacionalnog strateškog dokumenta, pored započetih pa prekinutih aktivnosti na izmjenama i dopunama Zakona o socijalnoj zaštiti i nedovoljne transparentnosti tog procesa, tvori nepoznanice koje su relevantne za definiranje strateških smjerova i ciljeva javne institucije kakva je Zavod. Stoga se u pogledu čimbenika javnih politika i normativnopravnog konteksta, Zavod oslanja na tlo koje čine državne i pokrajinske odluke i opredjeljenja koja striktno i izravno nisu vezana za socijalnu zaštitu, ali jesu za konstitutivne dijelove socijalne politike, socijalne kohezije i inkluzije.

Iz navedenih razloga proističe i primjenjen pristup strateškog planiranja, kao i sam strateški dokument Zavoda, koji ima neophodnu fleksibilnost i sposobnost apsorbirati eventualne odluke nadležnih tijela u Republici i AP Vojvodina, s ciljem nastavka unapređenja sustava socijalne zaštite.

SOCIJALNO-EKONOMSKI KONTEKST

Prema rezultatima popisa iz 2011. godine, u Srbiji živi 7.186.862 stanovnika, a od toga Vojvodina ima 1.931.809 stanovnika. Od ukupnog broja stanovnika u Srbiji, 51,3 posto su žene a 48,7 posto muškarci. Prosječna starost stanovništva je 42,2 godine, a djeca čine 17,2 posto ukupne populacije Srbije.

Tri najveća strukturna problema ekonomije Srbije su: nedovoljan gospodarski rast, preveliki fiskalni deficit uz brzo rastući javni dug i visoka nezaposlenost. Nakon recesije iz 2014 godine, gospodarski oporavak je započeo u 2015. godini.

Prema podacima Fiskalnog vijeća, rast BDP-a u razdoblju 2012-2015. iznosio oko 1,5%, što spada u nisku stopu rasta. Prema procijenama, rast gospodarstva još nekoliko godina će biti nizak, jer je potrebno nekoliko godina da se otklone postojeći strukturni problemi i poraste udio investicija u BDP-u.

Promjene vrijednosnog sustava i socijalno raslojavanje stanovništva, kako u Srbiji, tako i u AP Vojvodini utjecali su na stvaranje novih izazova u sustavu socijalne skrbi. Evidentno je kontinuirano povećanje broja korisnika socijalne zaštite u AP Vojvodini, do kojeg su doveli različiti demografski, politički i ekonomski trendovi poput: osiromašenje stanovništva, visoka stopa nezaposlenosti, porast broja obitelji s poteškoćama u njihovom funkcioniranju, nedovoljna podrška biološkoj obitelji, starenje stanovništva, izbjeglištvo i raseljavanje, neadekvatan položaj osoba s invaliditetom, Roma i pripadnika drugih ranjivih skupina. Socijalna isključenost i deprivacija su poprimili novi karakter multidimenzionalne prirode što za posljedicu ima povećanje različitih kategorija korisnika u riziku.

U odnosu na ostala područja Srbije, AP Vojvodina ima najveći udio korisnika različitih usluga socijalne zaštite u ukupnom stanovništvu pokrajine. Korisnici usluga centara za socijalni rad 2014. godine činili su 10 posto od ukupnog broja stanovništva APV, pri čemu ovaj broj kontinuirano raste iz godine u godinu, u prosjeku za 4,9 odsto godišnje.

Podaci ukazuju da najveći broj korisnika sustava socijalne zaštite ostaje u sustavu dulje vremensko razdoblje, a izlazak iz sustava je rjeđa pojava, iako su osamostaljivanje i osnaživanje korisnika i njegovo uključivanje u zajednicu suština socijalnog rada i temeljni cilj socijalne zaštite.

Djeca čine korisničku skupinu za koju je evidentan trend porasta broja u sustavu socijalne zaštite u AP Vojvodini. Najveći broj djece su korisnici socijalne zaštite, zbog siromaštva svojih obitelji. Zatim slijede djeca čiji se roditelji razvode, odnosno spore oko načina vršenja roditeljskog prava, pa djeca s problemima u ponašanju, djeca sa smetnjama u razvitku i djeca bez roditeljskog staranja pod skrbništvom. Evidentirane su i neke “nove” korisničke skupine djece, čiji broj nije veliki ali se povećava i tijekom godina dobiva na značaju, kao što su djeca strani državljani bez pratnje, djeca žrtve trgovine ljudima, djeca koja žive i rade na ulici, djeca povratnici u procesu readmisije.

Odrasli korisnici CSR u AP Vojvodini najčešće su materijalno ugrožene osobe, s udjelom od 68,2 posto u odnosu na ukupan broj odraslih korisnika. Osobe s invaliditetom su sudionici u ukupnom broju korisnika u znatno manjem broju (oko 12 posto), dok osobe koje imaju potrebe za domskim smještajem i drugim uslugama socijalne zaštite u lokalnoj zajednici čine oko devet posto ukupnog broja korisnika centara za socijalni rad u AP Vojvodini. Alarmantan je podatak da sustav socijalne zaštite ne raspolaze informacijom o radnoj aktivnosti čak 25,5 posto odraslih korisnika, imajući u vidu da je uključivanje u zajednicu, pa i na tržište rada, jedan od glavnih ciljeva socijalnog rada.

Posebno osjetljive skupine čine korisnici sustava socijalne zaštite u okviru kojih je evidentiran kontinuirani porast broja djece žrtava nasilja u obitelji, kao i porast broja prijava nasilja u partnerskim odnosima. Tijekom godina povećan je broj neodložnih intervencija CSR, koje se pružaju kada je potrebno zaštititi dijete, odraslu ili stariju osobu i poduzeti mjere za osiguranje sigurnosti, kada je ugroženo zdravlje, razvitak ili život osobe kojoj je potrebna zaštita. Također, povećava se broj djece nižeg uzrasta (ispod 14 godina - kazneno neodgovorne), koja čine kaznena djela, što ukazuje na potrebu jačanja preventivne funkcije sustava socijalne zaštite i povezivanja s obrazovnim sustavom u realiziranju ove funkcije. Sve je više korisnika koji imaju potrebu za intenzivnijom zdravstvenom, dugotrajnom ili palijativnom njegom, a povećava se i broj korisnika u ciljnoj skupini preko 85 godina, tj. korisnika u dubokoj starosti, što je rezultat povećane kvalitete zdravstvene zaštite, ali zahtjeva prilagođavanje i sustava socijalne zaštite.

Razvitak mreže usluga socijalne zaštite u zajednici, jedan je od temeljnih ciljeva reforme sustava socijalne zaštite. Međutim, u aktualnim okolnostima mali je broj lokalnih samouprava u AP Vojvodini, koje odvajaju dovoljno financijskih sredstava za usluge u svojoj nadležnosti.

PZSZ U OKRUŽENJU

Zavod funkcioniše u okruženju koje se veoma brzo mijenja, a sukladno tome mijenja se i broj aktera koji predstavljaju zainteresirane strane za rad ustanove. Također, Zavod prepoznaje nove aktere s kojima uspostavlja suradnju i njeguje odnose, prateći trendove i potrebe sustava socijalne zaštite na koji reagira.

Strateški je Vlada Republike Srbije, opredjeljena ka osiguravanju preduvjeta za jačanje uloge sustava socijalne zaštite, te se očekuje da će u narednom razdoblju posebnu pažnju u ovom procesu, država posvetiti pravima i uključivanju posebno osjetljivih društvenih skupina (Roma, LGBT i drugih manjina), što je također bitan orijentir za daljnji rad Zavoda. Različiti programi podrške i jačanja biološke obitelji su prepoznati kao značajni u ovom momentu, te su svakako izazov za naredno strateško razdoblje rada Zavoda. Lokalne samouprave je potrebno osnažiti i motivirati da svoje aktualne programe usmjere u tom smjeru. Sustav socijalne zaštite i generalno Republika Srbija ima i imat će, pored ostalog, kao aktualan problem migranata i azilanata, te je svakako i ovaj segment važan. Sukladno navedenom, u vrlo turbulentnom okruženju, Pokrajinski zavod je suočen s čestim izazovima, te mora usklađivati svoj rad i prilagođava ga aktualnim okolnostima.

Kao prepoznat partner u sustavu socijalne skrbi, Zavod je značajan kao akter u kreiranju socijalnih politika i pružanju stručne podrške u njihovoj primjeni. Na nacionalnom zainteresirane strane za rad Zavoda su relevantna ministarstva i drugi entiteti čiji je osnivač Republika odnosno Vlada. Među njima kao najznačajniji tu su: Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo prosvjete, znanosti i tehnološkog razvoja, Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave, Ministarstvo financija, Ured za ljudska i manjinska prava. Također, kao značajne ustanove i tijela na nacionalnoj razini prepoznati su: Ured za europske integracije (SEIO), Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva (SIPRI), Komora socijalne zaštite, Republički zavod za socijalnu zaštitu, Zaštitinik građana Republike Srbije (Pučki pravobranitelj), povjerenik za zaštitu ravnopravnosti, povjerenik za informacije od javnog značaja i zaštitu podataka o ličnosti.

Donositelji odluka i institucije od značaja na pokrajinskoj razini za rad Zavoda su: Pokrajinsko tajništvo za međuregionalnu suradnju i lokal-

nu samoupravu, Pokrajinsko tajništvo za gospodarstvo, zapošljavanje i ravnopravnost spolova, Pokrajinsko tajništvo za zdravstvo, socijalnu politiku i demografiju. Pokrajinske ustanove i tijela koja su prepoznata pored navedenih su: Ured AP Vojvodine u Bruxellesu, Ured za inkluziju Roma AP Vojvodine, Pokrajinski zaštitnik građana.

Zavod je ostvario odličnu suradnju s raznim udrugama i organizacijama civilnog društva, među kojima su najznačajniji za daljnji rad: Stalna konferencija gradova i općina (SKGO), Udruženje stručnih radnika socijalne zaštite, Asocijacija centara za socijalni rad, Mreža organizacija za djecu Srbije (MODS), Centar za prava djeteta, Centar za liberalno-demokratske studije (CLDS), Centar za socijalnu politiku, SeConS - Skupina za razvojnu inicijativu. Među organizacijama civilnog društva su i one koje su pružatelji usluga socijalne zaštite (OCD), kao i pružatelji usluga socijalne zaštite iz profitnog sektora. Zavod je pristupio Mreži jedinica lokalne samouprave i centara za socijalni rad, koju je formirao SKGO, što uvećava njegovo angažiranje sa socijalnim akterima koji imaju kapacitet unaprijediti usluge socijalne zaštite.

Zavod surađuje s različitim donatorskim organizacijama i svakako tu suradnju planira nastaviti i intezivirati. Zavod je kroz implementiranje različitih projekata značajno osposobio svoje kapacitete za upravljanje projektnim ciklusom, posebno složenih poput onih financiranih iz europskih fondova, kao što je IPA, CBS itd.

Značajne zainteresirane strane za rad Zavoda kao dio sustava su: ustanove socijalne zaštite za smještaj korisnika, ustanove socijalne zaštite za pružanje usluga u zajednici, centri za socijalni rad, Centar za obiteljski smještaj i posvojenje u Novom Sadu i Centar za obiteljski smještaj i posvojenje u Beogradu, kao i ostali Centri za obiteljski smještaj i posvojenje.

Pored svih navedenih, važne zainteresirane strane za rad Zavoda su mediji na svim razinama, lokalne samouprave, Sveučilište u Novom Sadu i neovisni eksperti/konzultanti.

Zavod svoje funkcioniranje vidi kao potrebu i priliku da uvećava institucionalni socijalni kapital. Sukladno tome, Zavod želi svoja partnerstva i suradnju unapređivati i s udrugama i drugim formalnim i neformalnim skupinama i pojedincima, sve s ciljem davanja svog doprinosa unapređenju sistemskog okvira u području socijalne zaštite koji će utjecati na unapređenje položaja pripadnika osjetljivih i socijalno ugroženih skupina i njihove socijalne inkluzije.

Zavod poštuje pluralizam socijalnih aktera i konstruktivno djeluje tako što prepoznaje svoju ulogu u ambijentu koji, pored tijela i javnih ustanova države, pokrajinskih vlasti i tijela lokalnih samouprava, čine i građani (kao aktivisti, volonteri i korisnici socijalnih usluga i programa), organizacije civilnog društva, ali i profitne organizacije i privatni poduzetnici.

Kada sebe sagledava u ovom kontekstu, a imajući u vidu svoju djelatnost koja se prvenstveno kreće u nišama socijalne zaštite, Zavod prepoznaje svoju ulogu u razvitku društva socijalnih investicija.

STRATEŠKI SMJEROVI

Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu je ovim strateškim dokumentom definirao dva strateška smjera:

- 1. Rad Zavoda kroz nadležnosti propisane zakonom; i**
- 2. Iniciranje i razvitak socijalnih inovacija i kreativnih rješenja.**

Rad Zavoda kroz nadležnosti propisane zakonom kao strateški smjer, proistječe iz shvaćanja institucionalne odgovornosti Zavoda i uvjerenosti da Zakonom propisane nadležnosti same po sebi nisu dovoljne za operativno funkcioniranje ove institucije. Stoga je potrebno da se čvorišne točke u nadležnosti Zavoda razrade putem identifikacije strateških mjera, pa dalje planiranjem aktivnosti u akcijskim planovima za provedbu ove strategije. Na taj način vršenje propisane djelatnosti Zavoda dobiva dinamičke attribute, kao i karakteristike procesa koji su podobni za upravljanje.

Iniciranje i razvitak socijalnih inovacija i kreativnih rješenja kao drugi strateški smjer Zavoda, dolazi iz poslovne kulture koja se promovira u Zavodu i shvaćanja vlastite uloge u razvitku sustava socijalne zaštite. Socijalna zaštita ima stalnu potrebu za socijalnim inovacijama i kreativnim rješenjima. Jedina konstanta u socijalnoj zaštiti trebaju biti promjene. Zavod smatra da se kroz razvitak suradnje u kontekstu europskih integracija, na najbolji način mogu kreirati inovacije koje će predstavljati adekvatne odgovore na aktualne i buduće izazove u vidu fenomena koji traže reakcije i od sustava socijalne zaštite. U okviru ovog strateškog smjera Zavod kao područje svoga djelovanja vidi lokalno, pokrajinsko, republičko, regionalno i međunarodno okruženje, a sektorske granice se moraju učiniti poroznim i propustljivim za akcije kojima se unapređuje integrativnost u osiguravanju socijalnih usluga, kao i socijalna kohezija.

STRATEŠKI CILJEVI, MJERE I POKAZATELJI

Strateški ciljevi su definirani posebno u okviru oba strateška smjera.

1) U okviru Prvog strateškog smjera *Rad Zavoda kroz nadležnosti propisane zakonom*, definirani su sljedeći strateški ciljevi:

- **Istraživačko analitičkim radom pridonijeti razvitku sustava socijalne zaštite u AP Vojvodini;**
- **Unapređenje kvalitete usluga sustava socijalne zaštite kroz stručnu podršku pružateljima usluga;**
- **Unapređenje stručnih kompetencija profesionalaca;**
- **Informiranje, promocija i podrška u sustavu socijalne zaštite.**

2) U okviru Drugog strateškog smjera *Iniciranje i razvitak socijalnih inovacija i kreativnih rješenja*, definirani su sljedeći strateški ciljevi:

- **Podrška sustava socijalne zaštite za iniciranje i razvitak socijalnih inovacija i kreativnih rješenja i senzibiliziranje sustava za korištenje EU fondova;**
- **Suradnja na međunarodnoj, međuregionalnoj i međusektorskoj razini.**

Planirane mjere i pokazatelji dani su detaljno u tablici, u okviru svakog strateškog cilja.

STRATEŠKI SMJER 1: Rad Zavoda kroz nadležnosti propisane zakonom

STRATEŠKI CILJEVI:	MJERE:	POKAZATELJI/ REZULTATI:
1.1. Istraživačko analitičkim radom pridonijeti razvitku sustava socijalne zaštite u APV	1.1.1. Doprinos unapređenju metodologije prikupljanja podataka radi kvalitetnije evidencije i dokumentacije na nacionalnoj razini, u partnerstvu s RZSZ i ministarstvom nadležnim za socijalnu zaštitu	Unapređena metodologija prikupljanja podataka

	1.1.2. Razvitak metodologije i izrada uporednih analiza europskih i nacionalnih politika i praksi	Kreirana metodologija za uporedne analize europskih i nacionalnih politika i praksi, do kraja 2017. Broj uporednih analiza
	1.1.3. Analiza podataka, izrada preporuka i mjera i njihova promocija za kreiranje politika zasnovanih na podacima	Razvijeni instrumenti za kreiranje politika Broj preporuka i dokumenata koji pridonose kreiranju politika
	1.1.4. Identifikacija i istraživanje socijalnih problema i pojava koje predstavljaju rizike za socijalnu isključenost	Broj analiza izvješća Broj realiziranih istraživanja Broja aktera obuhvaćenih u istraživanjima Broj i vrsta socijalnih problema i pojava
1.2. Unapređenje kvalitete usluga sustava socijalne zaštite kroz stručnu podršku pružateljima usluga	1.2.1. Razvijanje metodologije različitih vidova podrške svim pružateljima usluga socijalne zaštite sukladno europskim modelima	Broj metodologija prilagođenih vrsti usluge Vrste i modaliteti podrške
	1.2.2. Unapređenje profesionalnih kapaciteta pružatelja usluga socijalne zaštite	Broj realiziranih edukacija, stručnih posjeta (Samo)procjena profesionalaca u jačanju kapaciteta Broj i vrsta edukativnih materijala
	1.2.3. Unapređenje profesionalnih kapaciteta stručnih radnika u CSR na teritoriju APV	Broj realiziranih edukacija, stručnih posjeta (Samo)procjena stručnih radnika u jačanju kapaciteta Broj i vrsta edukativnih materijala

	1.2.4. Doprinos uspostavljanju, razvijanju i održivosti nacionalnih i lokalnih usluga socijalne zaštite (javnog, privatnog i civilnog sektora)	Broj i struktura pružatelja usluga kojima je pružena podrška
	1.2.5. Promoviranje i unapređenje primjene kulturno kompetentne prakse (KKP) u socijalnom radu	Broj promotivnih događaja (Samo)procjena pružatelja u jačanju kapaciteta za primjenu KKP Broj i vrsta edukativnih materijala
	1.2.6. Podrška ustanovama socijalne zaštite koje su u procesu transformacije	Broj i vrsta podrške ustanovama
	1.2.7. Praćenje i evaluacija rada jedinica lokalne samouprave u osiguravanju usluga socijalne zaštite	Broj i vrsta evaluacije jedinica lokalne samouprave
1.3. Unapređenje stručnih kompetencija profesionalaca	1.3.1. Povećanje dostupnosti stručnog usavršavanja u socijalnoj zaštiti	Broj i vrsta kreiranih i realiziranih prilika za stručno usavršavanje
	1.3.2. Unapređenje stručnog usavršavanja profesionalaca u socijalnoj zaštiti, sukladno europskim tendencijama	Broj kreiranih i realiziranih akreditiranih programa obuke od strane Zavoda
	1.3.3. Kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenika u Zavodu	Broj i vrsta kreiranih i realiziranih prilika za stručno usavršavanje zaposlenika
1.4. Informiranje, promocija i podrška u sustavu socijalne zaštite	1.4.1. Unapređivanje razmjene informacija među akterima u području socijalne zaštite	Broj i vrsta razvijenih / korištenih kanala komunikacije Broj aktera koji su koristili kanale komunikacije Broj i vrste sadržaja/ informacija o kojima se komuniciralo

	1.4.2. Razvijanje sustava interne komunikacije i razmjene informacija unutar ustanove	Broj i vrsta kanala i sadržaja internih kanala komunikacije Broj i vrsta, kao i kvaliteta razvijenih sustava za internu komunikaciju
	1.4.3. Pružanje podrške pružateljima usluga u unapređenju njihovih kapaciteta za informiranje	Broj i vrsta pružene podrške Broj korisnika kanala interne komunikacije (Samo)procjena zadovoljstva zaposlenika?

STRATEŠKI SMJER 2: Iniciranje i razvitak socijalnih inovacija i kreativnih rješenja

STRATEŠKI CILJEVI:	MJERE:	POKAZATELJI/REZULTATI:
2.1. Podrška sustava socijalne zaštite za iniciranje i razvitak socijalnih inovacija i kreativnih rješenja i senzibilizacija sustava za korištenje EU fondova	2.1.1. Presentacija modela i primjera dobre prakse iz našeg i drugih sustava socijalne zaštite, usluga i programa usmjerenih ka korisnicima	Broj studijskih poseta Broj primjera dobre prakse Broj i vrsta realiziranih zajedničkih događaja
	2.1.2. Podrška u umrežavanju ustanova i organizacija socijalne zaštite i omogućavanje horizontalnog transfera znanja iskustava	Broj potpisanih protokola o suradnji Broj zajedničkih projekata Kreirana baza partnera Zavoda Broj sudionika na događajima
2.2. Suradnja na međunarodnoj, međuregionalnoj i međusektorskoj razini	2.2.1. Sudjelovanje u radu mreža i stvaranje partnerstava na inovativnim osnovama	Broj i vrsta mreža u koje se uključio Zavod
	2.2.2. Projektno pilotiranje novih pristupa i rješenja društvene uključenosti i prilagođavanje kontekstu Vojvodine	Broj i vrsta pripremljenih odnosno odobrenih i realiziranih projekata

	2.2.3. Razvitak platforme za socijalni dijalog i horizontalno povezivanje sektora	Pripreme za razvitak platforme – 2017-2018. godine
	2.2.4. Senzibilizacija medija i profesionalaca iz drugih sustava	Broj uključenih medija i drugih profesionalaca (Samo)procjena zaposlenika u sustavu o vlastitom položaju
	2.2.5. Izgradnja pozitivnog imidža sustava socijalne zaštite u drugim sustavima i širem okruženju	Broj inicijativa za suradnju upućenih iz drugih sustava

PLAN KOMUNIKACIJE

Zavod kao jednu od svojih temeljnih djelatnosti ima upravo informiranje, promociju i podršku, čiji je zajednički imenitelj **komunikacija**. Ovaj segment pridonosi promociji same ustanove u sustavu, ali i razmjeni informacija među akterima u području socijalne zaštite.

Kao bitne funkcije komunikacije ističu se: *informiranje; kontroliranje i motiviranje*.

Pozicioniranje Zavoda u sustavu socijalne zaštite, ali i generalno, u velikoj mjeri ovisi o načinu uspostavljene komunikacije (i odabranih kanala komunikacije) sa zaniteresiranim skupinama, tj. od vanjske komunikacije.

U okviru obavljanja svoje djelatnosti, Zavod je u proteklom razdoblju uspostavio odnose sa različitim akterima, koji čine okruženje u kome Zavod funkcioniра, i implicitno – komunicira. Okruženje u kome Zavod funkcionira čini složeni komunikacijski kontekst. Zavod već ima uspostavljen jedan broj kanala komunikacije, a u narednom razdoblju će se razvijati novi, prema aktuelnim interesovanjima i mogućnostima da se poruka pošalje.

Zavod ima razvijen akreditirani program kojim želi unaprijediti kapacitete drugih pružatelja usluga u sustavu socijalne zaštite da se kvalitije promoviraju, kao i da se radi na vraćanju imidža profesije i sustava socijalne zaštite.

Jedna od definiranih mjera Zavoda je razvijanje interne komunikacije i razmjene informacija unutar ustanove. Ova mjera odnosi se na jačanje

kvalitete komunikacije unutar Zavoda, od strane zaposlenika, ali i suradnika (volontera, studenata na praksi i dr.).

Planom komunikacije Zavod želi:

- Unaprijediti razmjenu informacije među značajnim akterima u sustavu;
- Unaprijediti vlastitu vidljivost u sustavu i šire;
- Motivirati aktere u socijalnoj zaštiti da rade više na promociji i boljoj komunikaciji;
- Osigurati bolju internu komunikaciju u samoj ustanovi.

Kroz plan komunikacije Zavod se obraća različitim ciljanim publikama, s kojima želi raditi i ostvariti suradnju u strateškom razdoblju.

Zavod će definisati sve neophodne aktivnosti i detaljnije razviti plan komunikacije u okviru godišnjih akcionih planova i godišnjih programa rada.

ARANŽMANI ZA PRIMJENU

Zavod će Strateški plan za razdoblje 2016-2020. godine, realizirati sukladno postojećoj organizaciji rada.

S obzirom na to da je i do sada bila praksa izrade operativnih godišnjih akcijskih planova, koji su usklađeni s Programom rada ustanove za svaku godinu, Zavod će nastaviti s ovim modelom.

Akcijskim planom Zavod će jasno postaviti aktivnosti za danu godinu, uz definiranje pokazatelja, potrebnih resursa i odgovornostima za sve nositelje.

Razine odgovornosti za realiziranje strateških ciljeva, mjera i aktivnosti bit će sukladne razinama odgovornosti koje nosi opis poslova i prilagođeni kompetencijama zaposlenika.

Zavod radi na pojedinačnim mjerama timski, prema dogovorenoj podjeli posla i u tom smjeru će se ići i prilikom realiziranja ovog strateškog plana.

PLAN PRAĆENJA I OCJENE USPJEŠNOSTI

Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu je ustanova koja teži kvaliteti i upravo iz tog razloga su promatranje i evaluacija procesi koji su neophodni i koje Zavod, kao i druge aktivnosti strateški planira.

Sukladno definiranim aranžmanima za primjenu, Zavod će raditi interno promatranje i evaluaciju na svim razinama na kraju svake godine, kao i godišnja izvješća o realiziranju strateškog plana. Sustav praćenja rada zaposlenika je nešto na čemu će se i dalje intenzivno raditi, kao i samoprocjena rada, posebno sustava planiranja i izvještavanja zaposlenika.

Strateški plan za razdoblje 2016-2020. godine, predviđa intenzivniji rad na praćenju i ocjeni uspješnosti na realiziranju ovog strateškog dokumenta.

Zavod će za vlastite potrebe organizirati kontinuirano promatranje na razini aktivnosti, kako bi se pratio učinak i procijenili izravni učinci koje rad Zavoda ima na korisnike i zainteresirane skupine. Na ovoj razini realiziranja najvažnije smjernice biti će upravo uočeni učinci, eventualni izazovi i prepreke na koje treba primijeniti adekvatne intervencije kako bi se aktivnosti nastavile, redefinirale, preuobličile, isključile ili uvele nove. Zavod će svake godine uz program rada pripremati godišnji akcijski plan i njime će biti definirani pokazatelji, sredstva verifikacije i odgovorni nositelji predviđenih aktivnosti. Godišnja izvješća o radu Zavoda sumirat će postignuća i rezultate godišnje interne evaluacije.

Na razini mjera Zavod će organizirati praćenje i kvalitetu ostvarenosti rezultata, koji trebaju proistći iz realiziranih aktivnosti. Ova razina planiranja praćenja je vremenski omeđena i zasnovana uglavnom na kvantitativnim pokazateljima, a instrumenti za mjerenje i izvori informacija definiraju se u detaljnim godišnjim akcijskim planovima koji su aneks strateškog dokumenta. Također, može se na razini mjera vršiti i na temelju postavljenih pokazatelja u ovom dokumentu.

Na razini strateških ciljeva neophodno je utvrditi stupanj promjene i eventualni utjecaj koji će četvorogodišnji rad Zavoda ostaviti u svom okruženju. Ovu razinu evaluacije biti će moguće izvršiti u odloženom obliku, a identificirani izazovi u okruženju će svakako biti značajan faktor koji će imati ulogu u ocjeni razine i kvalitete ostvarenosti ciljeva. Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu ima pozitivno iskustvo kada je u pitanju vanjska evaluacija rada te se nadamo da ćemo biti u mogućnosti da i po završetku

razdoblja obuhvaćenog ovim strateškim planom, realiziramo vanjsku evaluaciju.

Zavod je prošao kroz proces vanjske evaluacije rada ustanove, tijekom 2009. godine i svakako bi bilo značajno da se pored ocjene implementiranja strategije, ocjeni, rad ustanove u cijelosti, kako bi se dobile jasne smjernice za daljnji rad i planiranje. Na temelju rezultata vanjske evaluacije Zavod će moći da nastavi svrhovit suvremeni ciklus planiranja koji, bez obzira na to što je ovisan o unaprijed definiranim prioritetima i drugim vanjskim faktora, ima značajnu samostalnost izgrađenu na vlastitoj stručnosti, integritetu i iskustvu.



INSTITUTUL PROVINCIAL PENTRU PROTECȚIA SOCIALĂ PLANUL STRATEGIC

pentru perioada 2016–2020

Novi Sad, mai 2016

Elaborarea strategiei a fost sprijinită financiar de BMZ și GIZ
în cadrul proiectului

Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups

LISTA ABREVIERILOR

IPPS	Institutul Provincial pentru Protecția Socială
P.A.V.	Provincia Autonomă Voivodina
IRPS	Institutul Republican pentru Protecția Socială
CMS	Centrul pentru Munca Socială
SPSPSD	Secretariatul Provincial pentru Sănătate, Politica Socială și Demografie
MRZBSP	Ministerul Muncii, Ocupării Forței de Muncă, Problemele Sociale și ale Luptătorilor
LPS	Legea privind protecția socială
SEIO	Cancelaria pentru Integrări Europene
SIPRU	Teamul pentru incluziunea socială și reducerea sărăciei
CPOC	Conferința Permanentă a Orașelor și Comunelor
ROCS	Rețeaua organizațiilor pentru copiii din Serbia
CSLD	Centrul pentru Studii Liberal-Democratice
CPS	Centrul pentru Politica Socială
CPFA NS	Centrul de Plasament Familiar și Adopție Novi Sad
CPFA BG	Centrul de Plasament Familiar și Adopție Belgrad
UE	Uniunea Europeană

CUPRINS

INTRODUCERE ȘI METODOLOGIA ELABORĂRII DOCUMENTULUI	64
DESPRE INSTITUTUL PROVINCIAL PENTRU PROTECȚIA SOCIALĂ. . . .	65
VIZIUNEA	70
MISIUNEA	70
PRINCIPIILE ȘI VALORILE.	70
DESCRIEREA CONTEXTULUI.	72
CONTEXTUL LEGAL ȘI POLITIC	72
CONTEXTUL SOCIAL-ECONOMIC.	77
IRPS ÎN MEDIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ	79
DIRECȚIILE STRATEGICE	82
SCOPURI STRATEGICE, MĂSURI ȘI INDICATORI	83
PLANUL DE COMUNICARE	87
ARANJAMENTELE PENTRU APLICARE	88
PLANUL MONITORIZĂRII ȘI EVALUAREA SUCCESULUI	89

“În baza articolului 69 din Constituția Republicii Serbia cetățenilor și familiilor cărora le este necesară asistența socială le este garantat dreptul la protecție socială care se întemeiază pe principiile justiției sociale, umanismului și respectării demnității umane.”

INTRODUCERE ȘI METODOLOGIA ELABORĂRII DOCUMENTULUI

Institutul Provincial pentru Protecția Socială (în continuare: Institutul), ca instituție în sistemul protecției sociale, există din anul 2006 și tocmai anul acesta marchează 10 ani de existență și activitate. Înființat în vederea urmăririi, avansării practicii protecției sociale, stimulării dezvoltării, efectuării activităților de cercetare și a altor activități în domeniul protecției sociale, Institutul a ocupat un loc însemnat și s-a poziționat în perioada precedentă, astfel că acum prezintă un subiect inevitabil al proceselor de dezvoltare și un partener de încredere recunoscut.

Activitatea Institutului în cei zece ani precedenți a fost îndreptată spre dezvoltarea sistemului protecției sociale în P.A. Voivodina și Republica Serbia, prin angajarea continuă, organizată, sistematică și bazată științific, competență din punct de vedere profesional a resurselor sociale.

Institutul și-a desfășurat activitatea la demararea și dezvoltarea inovațiilor în sistemul protecției sociale, precum și la urmărirea și evaluarea efectelor întregului proces reformativ. Prin activitatea sa de partener, Institutul a format o rețea de colaboratori și, în același timp, ca subiect important a împărtășit responsabilitatea proceselor reformatoare.

Prezentul document care cuprinde următorii cinci ani, respectiv perioada 2016-2022, este al treilea document strategic al Institutului. Precum planurile precedente, și acest document a luat naștere ca parte a procesului participativ și participării active a angajaților, partenerilor, colaboratorilor și părților interesate importante Institutului. Ca și până în prezent, au fost examinate în comun toate activitățile realizate precedent, planul strategic precedent pentru perioada 2012-2015, precum și modurile de activitate ale instituției, în intervalele de timp prevăzute și contextul politico-economic.

Procesul planificării strategice în Institut s-a desfășurat în cadrul atelierelor interactive pentru angajați, organizate în spațiul Institutului,

precum și procesul de trei zile al ghidării planificării intense la Sirogojno. A fost organizat și atelierul consultativ pentru părțile interesate la care a fost prezentat anteproiectul documentului și a fost dată posibilitatea beneficiarilor de servicii interesați, colaboratorilor și partenerilor de a contribui la planul și dezvoltarea de viitor a Institutului. Tocmai colaboratorii, partenerii și beneficiarii de servicii au contribuit la examinarea mai largă a poziției și rolului Institutului în contextul actual, fapt pentru care le aducem mulțumiri.

Elaborarea Strategiei a fost sprijinită financiar de BMZ i GIZ¹ în cadrul proiectului „Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups“. Prin acest proiect au fost angajați consultanții externi pentru conducerea procesului: Vladan Jovanović, jurist și Ivana Koprivica, master psihologia afacerilor.

La elaborarea noii strategii a Institutului au participat reprezentanții: Secretariatului Provincial pentru Sănătate, Politica Socială și Demografie, Institutului Republican pentru Protecția Socială, Consiliului de Administrație al Institutului Provincial pentru Protecția Socială, autogovernărilor locale, instituțiilor în sistemul protecției sociale, asociațiilor profesionale în sistemul protecției sociale, organizațiilor societății civice, Universității din Novi Sad, UNICEF, precum și experți independenți.

Posibilitatea conceperii comune și participării active a tuturor părților menționate interesate a dus la definirea direcțiilor strategice de dezvoltare și acțiune ale Institutului în perioada 2016-2020.

DESPRE INSTITUTUL PROVINCIAL PENTRU PROTECȚIA SOCIALĂ

Institutul Provincial pentru Protecția Socială de la înființare și-a dat aportul considerabil la dezvoltarea sistemului de protecție socială din P.A. Voivodina și Republica Serbia. Înființat în baza Hotărârii privind înființarea Guvernului Provincial², în august 2006, Institutul a preluat activitățile de urmărire, avansare a protecției sociale, de stimulare a dezvoltării, de

1 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), the Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

2 Hotărârea numărul: 022-00708/2005 din 29 decembrie 2005 („Buletinul oficial al P.A.V.“ numărul 1/2006)

efectuare a activităților de cercetare și de specialitate în domeniul protecției sociale.

Institutul are în urma sa 10 ani de activitate planică, intensă, cu rezultate bogate care sunt vizibile la toate nivelurile – de la cel local, peste cel provincial, respectiv regional, până la cel național. A fost realizată și o cooperare internațională de invidiat, ceea ce evidențiază Institutul printre celelalte instituții ale sistemului de protecție socială și-i asigură posibilitatea de dezvoltare a sistemului de protecție socială respectând specificurile regiunii mai largi, ale standardelor și valorilor europene în domeniul protecției sociale.

În baza articolului 164 din Legea privind protecția socială³ activitatea Institutului este definită prin următoarele activități:

- urmărește calitatea activității profesionale și a serviciilor în instituțiile de protecție socială,
- acordă sprijin de specialitate (în continuare: sprijin de supraveghere) în vederea avansării activității de specialitate și a serviciilor de protecție socială,
- cercetează fenomenele și problemele sociale, activitatea și efectele protecției sociale, elaborează analize și rapoarte în domeniul protecției sociale și propune măsuri pentru avansarea protecției sociale,
- dezvoltă sistemul calității în domeniul protecției sociale, coordonează dezvoltarea standardelor serviciilor și propune ministerului competent avansarea standardelor existente și introducerea unor noi standarde,
- dezvoltă și realizează modelele sprijinului de supraveghere în instituțiile de protecție socială și la prestatorii de servicii ale protecției sociale,
- propune ministerului competent pentru protecția socială planul de dezvoltare a cadrelor cu planul programelor de calificare prioritare în cadrul protecției sociale
- dezvoltă bazele de date de importanță pentru sistemul protecției sociale,
- participă la elaborarea, aplicarea, urmărirea și evaluarea efectelor aplicării strategiilor, planurilor de acțiune, legilor și altor reglementări care se referă la dezvoltarea activității

3 „Monitorul oficial al RS” nr. 24/2011

protecției sociale,

- inițiază și participă la crearea și introducerea inovațiilor în sistemul protecției sociale,
- organizează și participă la perfecționarea și cursurile de calificare pentru muncitori și colaboratorii de specialitate,
- întocmește și publică monografii, reviste și culegeri, îndrumătoare de specialitate, ghiduri, informatoare, studii și exemple de bună practică,
- inițiază, participă și organizează întruniri științifice și de specialitate și cooperează cu organizațiile din țară și străinătate,
- informează publicul de specialitate și mai larg cu privire la aplicarea protecției sociale, indică asupra nevoilor și problemelor beneficiarilor, dar mai ales a beneficiarilor din grupurile sociale sensibile,
- efectuează alte activități în conformitate cu legea și alte reglementări cu privire la protecția socială.

Institutul are o structură de organizare stabilă și clar definită. Din cauza Ordonanței provinciale privind numărul maxim al angajaților⁴ la institut a fost redus numărul angajaților de la 17, conform Regulamentului privind sistematizarea, la 14 angajați (13+1 director). Din cei 13 de angajați, 11 sunt cu pregătire școlară superioară de profiluri diferite (psihologi, lucrători sociali, pedagogi, jurist, defectolog, economist, sociolog) cu experiență corespunzătoare și competențe profesionale necesare pentru realizarea tuturor activităților de program. Acest număr de angajați este insuficient pentru ca într-un mod complet și atotcuprinzător să se realizeze funcțiile elementare ale Institutului date prin mandat: cercetarea, sprijinul de specialitate, perfecționarea și informarea. În conformitate cu aceasta, Institutul își planifică activitatea, dar caută și un mod ca prin angajarea externă a colaboratorilor de specialitate să asigure realizarea activităților de program planificate. La fel, planificarea proiectelor și funcționarea Institutului contribuie la asigurarea resurselor umane și materialelor suplimentare pentru activitate și realizarea activităților inovatoare, care prin bugetul instituției nu pot să se realizeze.

4 http://www.budzet.vojvodina.gov.rs/wp-content/uploads/2016/01/Ordonanța_provincială_privind_numărul_maxim_de_angajați_în_sistemul_PAV_pentru_anul_2015pdf

Pe lângă schimbările de cadre amintite și reducerea numărului de angajați, precum și reducerea mijloacelor bugetare pentru activitățile de program, Institutul a înregistrat o serie de realizări. În primul rând au fost angajați noi colaboratori, care au contribuit ca Institutul să se „împrospăteze” cu noi idei, precum și cu cunoștințe însemnate, experiență internațională și abilități. A fost achiziționată și o parte de echipament nou pentru calculatoare, care a lipsit, astfel că în acest sens capacitatea instituției este mai mare.

Ca realizări de însemnătate deosebită a Institutului în perioada precedentă 2012-2015 menționăm:

- Sprijinul de supraveghere a fost realizat continuu în instituțiile din sistemul protecției sociale din P.A. Voivodina și în centrele pentru munca socială;
- A fost desfășurat un număr considerabil de programe acreditate de calificare ai căror autori sunt angajații în Institut, iar angajații Institutului au avut o serie de instructaje, atât acreditate cât și de altă natură;
- A fost realizat sprijin la demararea și dezvoltarea serviciilor inovatoare și a fost sprijinită înființarea unei instituții noi – Centrul pentru Plasament Familial și Adopție Novi Sad;
- Institutul a contribuit ca serviciile să actualizeze plasamentul familial și de la activitatea de proiect să treacă la un serviciu durabil recunoscut în sistem;
- A fost publicat un număr mai mare de texte și articole în publicațiile de importanță pentru sistemul protecției sociale din Serbia;

A fost actualizat site-ul www.pzsz.gov.rs și demarată pagina facebook <https://www.facebook.com/Pokrajinski-zavod-za-socijalnu-za%C5%A1titu-922426487879104>;

Au fost publicate câteva publicații de specialitate importante care sunt accesibile pe web site-ul Institutului;

A fost realizat programul practicii de lucru a studenților Universității din Novi Sad;

S-a realizat cooperarea cu Universitatea din Novi Sad cu scopul demarării studiilor de bază și master în domeniul muncii sociale;

S-a dezvoltat cooperarea cu autoguvernările locale (mai ales cu Administrația Orașenească Panciova și Comuna Mali Idoš);

S-a dezvoltat cooperarea cu organizațiile societății civice;

S-au realizat o serie de proiecte finanțate de către diferiți donatori (Unicef, UE, IPA fonduri);

S-a realizat un număr însemnat de vizite de studiu în țările din împrejurime: Slovenia, Austria, Croația, Muntenegru, Italia, Cehia...

Angajații Institutului au absolvit s-au frecventează cursuri master și prin aceasta au fost consolidate resursele umane;

Angajații Institutului sunt membri activi în organisme de administrație ale Camerei, adunarea Camerei, Asociația Lucrătorilor Profesioniști și în Comisia pentru acordarea premiului republican în sistemul protecției sociale, rețeaua de protecție socială CPOC, Grupul de coordonare pentru instituțiile provinciale și agențiile de dezvoltare ale Fondului „Activități Europene” al P.A. Voivodina, Rețeaua novosădeană pentru copii.

Institutul își conformează continuu prioritățile cu prioritățile fondurilor și se acomodează la schimbările din împrejurime care sunt permanente și intense. Ca un bun partener, este recunoscut de partenerii relevanți autohtoni și străini. Este recunoscut și de cei care adoptă hotărâri la toate nivelurile, de prestatorii de servicii, precum și de alți subiecți relevanți.

Cu cei care adoptă hotărâri cooperarea se reflectă prin elaborarea analizelor și recomandărilor, asigurarea informațiilor, datelor și părerii de specialitate în vederea avansării soluțiilor existente ale sistemului de protecție socială la nivel local. La fel, această cooperare este stabilită la nivel de urmărire și evaluare a serviciilor locale de protecție socială (exemplu Orașul Panciova) ceea ce a contribuit ca Institutul să stabilească un mecanism clar pentru monitorizare și evaluare pe care este pregătit să-l ofere și altor medii locale.

Cooperarea cu prestatorii de servicii se reflectă în includerea acestora în toate procesele, însemnate pentru aceștia, pe care Institutul le desfășoară sau este inclus în desfășurarea lor, acordarea sprijinului de supraveghere, organizarea și participarea la perfecționarea angajaților și a persoanelor angajate în sistemul protecției sociale.

Cooperare internațională Institutul a stabilit și realizat prin numeroase proiecte cu mai multe țări și organizații internaționale și în feleul acesta și-a extins, îmbogățit și capacitat activitatea și competențele.

Drept indiciu al activității noastre eficiente în perioada precedentă, pe lângă atitudinea analitică și de cercetare față de nevoile și intere-

sele tuturor subiecților din sistemul protecției sociale, includerea tuturor părților interesate în procesul de planificare și realizare și urmărire a activităților de program, dezvoltarea sistemului de comunicare cu aceștia, considerăm și realizarea scopurilor strategice definite în baza planului strategic precedent al Institutului.

VIZIUNEA

Institutul Provincial pentru Protecția Socială tinde spre o societate întemeiată pe valorile europene în care se respectă drepturile omului și se facilitează includerea socială.

MISIUNEA

Dezvoltăm un sistem funcțional de protecție socială prin participarea la crearea politicilor, prin capacitatea tuturor subiecților și prin crearea unui mediu stimulatив pentru aplicarea valorilor și standardelor europene.

PRINCIPIILE ȘI VALORILE

Principiile pe care se bazează activitatea Institutului sunt întemeiate încă în documentele strategice precedente. Ele se referă la: abordarea holistică, transparență și participarea în activitate, precum și la includerea socială.

Institutul dorește ca valorile universale umane, etice și profesionale să se încorporeze în structura organizatorică a instituției și să devină parte a culturii în organizațiile sistemului de protecție socială din P.A. Voivodina.

Institutul tinde spre promovarea practicilor competente în cadrul activității sociale și în perioada următoare principiul practicii culturale competente în domeniul protecției sociale va fi unul dintre principiile de bază, integrat în toate activitățile.

Institutul Provincial arată o mare deschidere spre cooperare și idei noi, și în acest sens întotdeauna va sprijini și prelua inițiativele prin care

se promovează, în sistemul protecției sociale, respectarea drepturilor și libertăților omului, solidaritatea, toleranța, edificarea unei societăți mai bune și mai echitabile, întemeiate pe egalitate și șanse egale, respectarea legilor și acționarea spre binele beneficiarilor/elor.

Pentru ca nivelul activității proprii să îl mențină în conformitate cu standardele înalte ale profesionalismului, angajații în Institut consideră că este necesar a se stimula perfecționarea permanentă și investirea în dezvoltarea personală, urmărirea efectelor principiilor și standardelor stabilite, reexaminarea temporară a acestora și acomodarea lor la noile circumstanțe și cunoștințe. În felul acesta se promovează noi valori printre prestatorii de servicii sociale și se pun noi standarde în ce privește calitatea serviciilor protecției sociale. Învățarea din experiență este la fel o activitate necesară și permanentă. Din această cauză în perioada următoare angajații în Institut trebuie să fie deschiși pentru comunicare, asertivi, autocritici și creativi în căutarea modului ca greșelile făcute în perioada precedentă să le corecteze, iar eventualele scăpări să le prevină. Atunci Institutul va arăta că este consecvent în pregătirea pentru schimbări și deschiderea spațiului pentru depășirea propriilor prejudecăți.

Pe lângă cultivarea activității de echipă și a parteneriatului, în Institut se evidențiază responsabilitatea individuală pe care fiecare trebuie să o aibă în conformitate cu locul său de muncă și rolul în instituție, dar și impactul în sistemul protecției sociale.

Informarea este premisa fiecărei activități profesionale competente și din această cauză marile investiții ale Institutului ca instituție sunt îndreptate tocmai în direcția menținerii și stimulării nivelului înalt de informare a muncitorilor, precum și legării și infomării tuturor subiecților protecției sociale cu privire la situația în sistemul protecției sociale din P.A. Voivodina.

În acest fel, ca factor integrativ, Institutul poate include un număr mare de experți motivați, cu experiență în sistemul protecției sociale, care împărtășesc valorile și doresc să se includă în avansarea protecției sociale ca segment important al societății noastre.

Pe lângă aceasta, prin creativitate, experiență, încredere și corectitudine în efectuarea muncii și raportul față de colaboratori și beneficiari, Institutul își va desfășura activitatea la promovarea și extinderea entuziasmului și consacrării depline fără de care nu există dezvoltare.

DESCRIEREA CONTEXTULUI

CONTEXTUL LEGAL ȘI POLITIC

Institutul s-a încadrat în planificarea strategică pentru următoarea perioadă de cinci ani, perioadă caracterizată de câteva fapte contextuale normativ-juridice și politice importante.

Procesul de aderare la Uniunea Europeană (UE) reprezintă un element al mediului politic actual din Serbia, care își are caracteristicile joncțiunii doctrinale cu o mare capacitate de impact asupra politicii naționale, inclusiv politica socială și orientările strategice în domeniul protecției sociale.

Consiliul European a adoptat pe data de 1 martie 2012 hotărârea de a se acorda Serbiei statut de țară candidată pentru aderarea la UE, în timp ce pe data de 28 iunie 2013 a adoptat hotărârea pentru deschiderea negocierilor de aderare cu Republica Serbia.

În procesul de aderare la UE au fost stabiliți factorii constituționali, de sistem și de valoare, care trebuie recunoscuți ca impulsuri pentru conformarea politicii, reglementărilor și funcționării instituțiilor din Serbia cu standardele UE.

Negocierile de aderare dintre statul candidat și țările membre ale UE se poartă privind condițiile, modul de acceptare și aplicare *acquis*-ului UE (*acquis communautaire*). În scopul negocierilor de aderare, „*acquis-ul*” este structurat în capitole de negocieri. Țările candidate pentru extindere (2005-2007) au purtat negocieri privind 31 de capitole, iar statele candidate actuale negociază cu privire la 35 de capitole ale *acquis*-ului.

Din denumirile înseși ale capitolelor de negocieri și domeniile viații sociale, economice și de stat la care se referă, se poate observa că domină temele pe conformarea și soluționarea cărora se bazează viața țărilor membre UE, dar și mai larg, a statelor moderne de democrație parlamentară liberală. Problemele care se reglementează în cadrul capitolelor de negocieri au dimensiunea și impact supranațional, respectiv indică asupra mecanismelor de complementaritate ale politicilor naționale cu scopul facilitării funcționării entității supranaționale cum este UE.

Când este vorba de protecția socială ca domeniu al activității instituționale a Institutului în contextul integrărilor UE, trebuie să se evidențieze relevanța *metodei deschise de coordonare*. Metoda deschisă de coordonare (*Open Method of Coordination*) reprezintă o metodă relativ nouă

de conformare a politicilor în UE, și este concepută astfel ca să includă un cerc larg de participanți, care lucrează împreună la obținerea unui anumit obiectiv. Se bazează pe învățare, respectiv pe extinderea cunoștințelor și experiențelor și este caracterizată de o procedură specifică prin care se face conformarea. Metoda deschisă de coordonare se referă la domeniile în care statele membre se confruntă cu provocări similare și în care UE are putere legislativă redusă. Prin aceasta se facilitează conformarea benevolă a politicilor statelor membre printr-o serie de etape conexe, inclusiv definirea scopurilor comune, programele naționale de reformă prin care se implementează aceste scopuri, rapoartele naționale regulate și monitorizarea la nivel european prin care se urmărește progresul țărilor membre. Metoda este de natură ciclică, având în vedere că scopurile se pot revizui. Metoda deschisă de coordonare se referă și la domeniul protecției sociale.

Având în vedere activitățile Institutului și luând în considerare metoda deschisă de coordonare, dar și incapacitatea de repartizare strictă a domeniului vieții sociale și al funcționării sociale, precum și faptul că domeniul protecției sociale se intersectează cu o mulțime de alte domenii și resoarte de stat – este imposibil a lega în perioada următoare funcționarea instituțională a Institutului în contextul eurointegrărilor doar cu un singur capitol de negocieri. Incontestabil este faptul, că în mod indirect și reflectiv, un număr de capitole de negocieri se referă la funcționarea Institutului mai mult decât celelalte capitole. Printre capitolele de negocieri care au cele mai multe tangențe, Institutul desigur vede capitolul 19 (politica socială și ocuparea forței de muncă), precum și capitolul 23 (sistemul judiciar și drepturile fundamentale) și 24 (justiție, libertate și securitate). În acest sens toate politicile publice, mai ales la nivel național, dar și la nivelul P.A. Voivodina, care se referă la avansarea drepturilor sociale, protecției sociale, drepturilor omului și ale minorităților – se referă atât la funcția desfășurării activității cu regularitate cât și la cea de dezvoltare a Institutului. În acest sent, Institutul va urmări în special aplicarea acquis-ului și va adopta standardele care reies din criteriile calității de membru de la Copenhaga.

*Prin Strategia Europa 2020 a fost demarată inițiativa „Platforma europeană pentru lupta împotriva sărăciei și excluziunii sociale: cadrul european pentru coeziunea socială și teritorială”, în care se evidențiază că lupta împotriva sărăciei și excluziunii trebuie să se bazeze pe creștere și ocuparea forței de muncă **precum și pe protecția socială modernă și eficace.***

Strategia Europa 2020 recomandă ca măsurile inovative de protecție socială să se combine cu un număr mare de politici sociale diferite inclusiv măsurile specifice în domeniul educației, locuirii, sănătății și politicii familiale. Etapele care trebuie să ducă la realizarea scopului de reducere a sărăciei cu 25% până la anul 2020, sunt definite prin câteva direcții strategice de acțiune, printre care ocuparea forței de muncă este recunoscută ca modul cel mai important și cel mai durabil. O altă direcție de acțiune este **avansarea protecției sociale și abordarea mai adecvată a serviciilor sociale**. Ceilalți piloni la fel de importanți pentru creșterea incluziunii sociale și reducerii sărăciei sunt educația și politica de tineret, integrarea migrantilor, precum și lupta împotriva discriminării, care subînțelege avansarea egalității de gen, a drepturilor persoanelor cu invaliditate fizică și mintală, și ale Romilor ca o categorie îndeosebi periclitată și marginalizată a populației.

Europa 2020 evidențiază și importanța folosirii mai adecvate și în volum mai mare a fondurilor UE pentru sprijin incluziunii sociale, precum și necesitatea urmăririi impactului politicilor publice asupra societății, prin promovarea inovațiilor sociale bazate pe date și prin îmbunătățirea coordonării politicilor publice între țările membre.

Având în vedere recomandările *Strategiei Europa 2020*, în contextul protecției sociale în Serbia, precum și în P.A. Voivodina, este necesară continuarea proceselor de descentralizare, dezinstituționalizare și diversificare a serviciilor sociale, care sunt în curs și care au drept scop majorarea calității serviciilor sociale și conformarea acestora nevoilor beneficiarilor, care ar putea să aibă acces la ele în cadrul comunităților lor. În procesul de descentralizare a serviciilor publice, este deosebit de importantă asigurarea surselor de finanțare de către autoguvernările locale pentru toate serviciile pe care nivelul local al autorităților le preia pe propria răspundere.

Cu prilejul conceperii strategice a instituției, Institutul a ținut cont de importanța și semnificația mai ales a următoarelor documente:

1) **Contractelor internaționale fundamentale privind drepturile omului în sistemul Națiunilor Unite**, pe care le-a ratificat Republica Serbia, și care se referă la: Pactul internațional privind drepturile civile și politice, Protocolul facultativ anexat Pactului internațional privind drepturile civile și politice; Pactul internațional privind drepturile economice, sociale și culturale; Convenția internațională privind eliminarea tuturor formelor de discriminare rasială; Convenția privind eliminarea tuturor

formelor de discriminare față de femei, Protocolul opțional anexat Convenției privind eliminarea tuturor formelor de discriminare față de femei; Convenția privind drepturile copilului, Protocolul facultativ privind vânzarea de copii, prostituția copiilor și pornografia infantilă anexat Convenției privind drepturile copilului; Protocolul facultativ privind implicarea copiilor în conflictele armate anexat Convenției privind drepturile copilului; Convenția privind protecția drepturilor persoanelor cu invaliditate, Protocolul opțional anexat Convenției privind drepturile persoanelor cu invaliditate.

2) **Documentelor internaționale în sistemul Consiliului European**, care cuprind: Carta socială europeană revizuită; Convenția privind protecția copiilor împotriva exploatării sexuale și abuzurilor sexuale (Convenția de la Lanzarote); Convenție cadru pentru protecția minorităților naționale și Carta europeană a limbilor regionale sau minoritare.

3) **Strategiilor naționale și planurilor de acțiune**, din care evidențiem: Strategia de prevenire și protecție a discriminării și Planul de acțiune pentru aplicarea acestei strategii; Strategia pentru includerea romilor și romelor din Republica Serbia pentru perioada 2016 – 2025; Planul de acțiune pentru Capitolul 23; Planul de acțiune pentru exercitarea drepturilor minorităților naționale; Planul de acțiune al politicii pentru tinerii din P.A. Voivodina pentru perioada 2015-2020; Programul de protecție a femeilor împotriva violenței în familie și relațiile dintre parteneri și a altor forme de violență bazate pe gen în Provincia Autonomă Voivodina, pentru perioada 2015 - 2020; Protocolul general pentru protecția copiilor împotriva abuzurilor și neglijenței; Protocolul general privind procedarea și cooperarea instituțiilor, organelor și organizațiilor în situațiile de violență asupra femeilor în familie și în relațiile dintre parteneri; Planul național de acțiune pentru copii 2004-2015; Strategia națională pentru tineri; Strategia luptei împotriva traficului de persoane; Protocolul special pentru protecția copiilor în instituțiile de protecție socială împotriva abuzurilor și neglijenței și Protocolul special privind procedarea centrelor pentru munca socială - organelor de tutelă în cazuri de violență în familie asupra femeilor în relațiile dintre parteneri.

4) **Reglementărilor interne** dintre care menționăm: Legea privind protecția socială și actele aferente adoptate în baza legii pentru aplicarea acesteia; Codul familiei și actele aferente adoptate în baza legii pentru aplicarea acesteia; Legea privind sprijinul financiar familiei cu copii; Le-

gea privind interdicția discriminării; Legea privind protecția drepturilor și libertăților minorităților naționale; Legea privind infractorii minori și protecția juridic-penală a persoanelor minore.

În perioada elaborării prezentului document strategic, Institutul a luat în considerare în special acele strategii naționale și planuri de acțiune care au o capacitate specială pentru procesul de integrări europene, și a căror valoare, principii și norme de conducere le-a încadrat, atât în elementele de program declarative cât și în cele de dezvoltare ale documentului strategic propriu.

De asemenea, Institutul ține cont de statutul legal al P.A. Voivodina în Republica Serbia, și în cadrul acestuia și rolul său de sistem și autorizare, ceea ce se reflectă în primul rând prin prisma identificării oportunităților de dezvoltare și posibilităților pentru impactul propriu asupra avansării includerii sociale și sistemului de protecție socială.

Deosebit de important este să se evidențieze că Institutul concepe strategic în momentul în care în Serbia nu există strategie națională de dezvoltare a protecției sociale. Documentul strategic precedent, *Strategia dezvoltării protecției sociale* din anul 2005, a fost implementată fără plan de acțiune adoptat, dar semnificativ este faptul că niciodată nu s-a făcut evaluarea acestuia. Absența strategiei naționale, influențează asupra imposibilității de identificare a coordonatelor clare în domeniul protecției sociale, care trebuie să le stabilească țara. Modificările de sistem începute, inițiate și articulate prin documentul strategic precedent, dar și prin actuala *Lege privind protecția socială*, necesită să fie formalizate prin orientările în continuare și hotărârile de dezvoltare ale ministerului competent pentru activitățile protecției sociale. Absența documentului strategic național, pe lângă activitățile începute și suspendate la modificarea și completarea *Legii privind protecția socială* și transparenței insuficiente a procesului respectiv, creează necunoscute care sunt relevante pentru definirea direcțiilor strategice și a scopurilor instituției publice cum este Institutul. De aceea în vederea factorilor politicilor publice și a contextului normativ-juridic, Institutul se bazează pe hotărârile de stat și provinciale și orientările care nu sunt legate strict și direct de protecția socială, dar sunt pentru părțile constitutive ale politicii sociale, coeziunii sociale și incluziunii.

Din motivele menționate reiese și abordarea aplicată a planificării strategice, precum și documentul strategic însuși al Institutului, care are

flexibilitatea necesară și capacitatea de a absorbi hotărârile eventuale ale organelor competente din Republică și P.A. Voivodina, cu scopul continuării avansării sistemului de protecție socială.

CONTEXTUL SOCIAL-ECONOMIC

Conform rezultatelor recensământului din anul 2011, în Serbia trăiesc 7.186.862 de locuitori, dintre care Voivodina are 1.931.809 locuitori. Din numărul total al populației din Serbia, 51,3 la sută sunt femeii și 48,7 la sută sunt bărbații. Vârsta medie a populației este 42,2 ani, iar copii fac parte din populația totală a Serbiei cu 17,2 la sută.

Trei dintre cele mai mari probleme structurale ale economiei Serbiei sunt: creșterea economică insuficientă, deficitul fiscal excesiv cu creșterea rapidă a datoriei publice și șomajul ridicat. În urma recesiunii din anul 2014, redresarea economică a început în anul 2015.

Conform datelor Comitetului fiscal, creșterea PIB-ului în perioada 2012-2015 s-a estimat la aproximativ 1,5%, ceea ce se încadrează în rata scăzută a creșterii. Conform aprecierilor, creșterea economiei va fi scăzută încă câțiva ani, deoarece sunt necesari câțiva ani pentru înlăturarea problemelor structurale existente și creșterea participării investițiilor în PIB.

Modificările sistemului de valoare și stratificarea socială a populației, atât în Serbia, cât și în P.A. Voivodina au influențat crearea noilor tentații în sistemul de protecție socială. Este evidentă majorarea continuă a numărului beneficiarilor de protecție socială în P.A. Voivodina, la care au contribuit diferite tendințe demografice, politice și economice precum: sărăcia populației, rata ridicată a șomajului, creșterea numărului de familii cu dificultăți în funcționare, sprijinul insuficient acordat familiei biologice, îmbătrânirea populației, exilul și strămutarea, poziția neadecvată a persoanelor cu invaliditate, Romilor și persoanelor aparținând altor grupuri periclitare. Excluziunea socială și deprivarea au primit un caracter nou de natură multidimensională ceea ce are drept consecință majorarea categoriilor diferite de beneficiari în risc.

În raport cu celelalte zone ale Serbiei, P.A. Voivodina are cea mai mare cota-parte a beneficiarilor de servicii diferite de protecție socială în populația totală a Provinciei. Beneficiarii de servicii ai centrului pentru muncă socială în anul 2014 au constituit 10 la sută din numărul total al

populației P.A.V., cu specificarea că numărul crește în continuu din an în an, în medie cu 4,9 la sută anual.

Datele arată că cel mai mare număr al beneficiarilor sistemului de protecție socială rămâne în sistem o perioadă mai lungă de timp, dar ieșirea din sistem este un fenomen mai rar, deși independența și întărirea beneficiarului și includerea lui în comunitate este esența muncii sociale și scopul de bază al protecției sociale.

Copiii constituie grupul beneficiarilor pentru care este înregistrată tendința de creștere a numărului în sistemul de protecție socială în P.A. Voivodina. Cel mai mare număr de copii sunt beneficiarii protecției sociale, din cauza sărăciei familiilor lor. Apoi urmează copiii ai căror părinți divorțează, respectiv care sunt în proces cu privire la exercitarea drepturilor părintești, urmează copiii cu problemele ce țin de comportament, copiii cu dizabilități și copiii fără grija părinților, sub tutelă. Sunt evidențiate și câteva grupuri „noi” de copii beneficiari, al căror număr nu este mare dar este în creștere și pe parcursul anilor devine însemnat, precum sunt copiii cetățeni străini fără însoțire, copiii victime ale traficului de persoane, copiii care trăiesc și lucrează pe stradă, repatrierea copiilor în procesul de readmisie.

Beneficiarii adulți ai CMS-ului în P.A. Voivodina cel mai des sunt persoanele material periclitare, cu o participare de 68,2 la sută în raport cu numărul total al beneficiarilor adulți. Persoanele cu invaliditate participă în numărul total al beneficiarilor într-un număr foarte redus (circa 12 la sută), în timp ce persoanele care au nevoie de cazare în cămine și alte servicii de protecție socială în comunitatea locală constituie circa nouă la sută din numărul total al beneficiarilor centrului pentru munca socială în P.A. Voivodina. O dată îngrijitoare este că sistemul de protecție socială nu dispune de informații privind activitatea de muncă a 25,5 la sută din beneficiarii adulți, având în vedere că includerea în comunitate, și pe piața muncii, este unul dintre scopurile principale ale muncii sociale.

Din grupurile în special periclitare fac parte beneficiarii sistemului de protecție socială în cadrul cărora se evidențiază creșterea continuă a numărului de copii victime ale violenței în familie, precum și creșterea numărului de sesizări de violență în familie, precum și creșterea numărului de sesizări de violență în relațiile dintre parteneri. În cursul anilor s-a majorat numărul intervențiilor de urgență a CMS-ului, care se efectuează când trebuie protejat copilul, o persoană adultă sau mai în vârstă și când

trebuie întreprinse măsuri de securitate, atunci când este periclitată sănătatea, dezvoltarea sau viața persoanei care are nevoie de protecție. De asemenea, numărul copiilor de vârstă mai mică (sub 14 ani – iresponsabili penal), care săvârșesc fapte penale, ceea ce indică asupra necesității de consolidare a funcției de prevenire a sistemului de protecție socială și creării conexiunii cu sistemul educațional în realizarea funcției respective. Sunt tot mai mulți beneficiari care au nevoie de îngrijire medicală intensă, de lungă durată și paliativă, dar se mărește și numărul beneficiarilor în grupul țintă cu vârstă de peste 85 de ani, anume beneficiarilor la adâncă bătrânețe, ceea ce prezintă un rezultat al creșterii calității de ocrotire a sănătății, dar necesită și conformarea sistemului de protecție socială.

Dezvoltarea rețelei de servicii de protecție socială în comunitate, este unul dintre scopurile fundamentale ale reformei sistemului de protecție socială. În circumstanțele actuale, însă, există un număr mic de autoguvernări locale în P.A. Voivodina, care asigură mijloace financiare suficiente pentru serviciile din cadrul atribuțiilor sale.

IRPS ÎN MEDIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ

Institutul funcționează în mediul care se schimbă foarte rapid, și în conformitatea cu aceasta se modifică și numărul subiecților care reprezintă părțile interesate pentru activitatea instituției. De asemenea, Institutul recunoaște noi subiecți cu care stabilește cooperare și cultivă relații, urmărind tendințele și necesitățile sistemului de protecție socială la care reacționează.

Guvernul Republicii Serbia, este orientat strategic spre asigurarea premiselor pentru consolidarea rolului sistemului de protecție socială și se așteaptă că în perioada următoare statul va acorda o deosebită atenție în prezentul proces, drepturilor și incluziunii în special grupurilor sociale periclitare (romii, LGBT și alte minorități), ceea ce de asemenea este o orientare importantă pentru activitatea în continuare a Institutului. Diferite programe de sprijin și consolidare a familiei biologice sunt recunoscute ca importante în momentul de față, și desigur prezintă o tentație pentru perioada strategică următoare de activitate a Institutului. Autoguvernările locale trebuie consolidate și motivate ca programele lor actuale să le îndrepte în această sens. Sistemul de protecție socială și în general Repu-

blica Serbia are și va avea, pe lângă altele, ca problemă actuală migrații și azilanții, astfel că și segmentul acesta este important. Conform celor menționate, într-un mediu foarte turbulent, Institutul Provincial se confruntă deseori cu tentații, și trebuie să-și conformeze activitatea circumstanțelor actuale.

Partener recunoscut în sistemul de protecție socială, Institutul este important și ca subiect în crearea politicilor sociale și acordarea sprijinului de specialitate în aplicarea acestora. La nivel național, părțile interesate pentru activitatea Institutului sunt ministerele relevante și alte entități al căror fondator este Republica sau Guvernul. Printre acestea cele mai importante sunt: Ministerul Muncii, Ocupării Forței de Muncă și Problemele Sociale și ale Luptătorilor, Ministerul Sănătății, Ministerul Învățământului, Științei și Dezvoltării Tehnologice, Ministerul Administrație de Stat și Autogovernării Locale, Ministerul Finanțelor, Cancelaria pentru drepturile omului și minorităților naționale. De asemenea, ca instituții și organisme importante la nivel național sunt recunoscute și: Cancelaria pentru Integrări Europene (SEIO) Team-ul pentru incluziunea socială și micșorarea sărăciei (SIPRU), Camera pentru Protecția Socială, Institutul Republican pentru Protecția Socială, Protectorul Cetățenilor Republicii Serbia (Ombudsman), Funcționarul Autorizat pentru Protecția Egalității în Drepturi, Funcționarul Autorizat pentru Informații de Interes Public și Protecția Datelor Personale.

Cei care adoptă hotărâri și instituțiile de importanță la nivel provincial pentru activitatea Institutului sunt: Secretariatul Provincial pentru Cooperarea Interregională și Autogovernarea Locală, Secretariatul Provincial pentru Economie, Ocuparea Forței de Muncă și Egalitatea de Șanse, Secretariatul Provincial pentru Sănătate, Politica Socială și Demografie. Instituțiile provinciale și organismele recunoscute pe lângă cele menționate sunt: Cancelaria P.A. Voivodina de la Bruxelles, Cancelaria pentru Incluziunea Romilor din P.A. Voivodina, Protectorul Provincial al Cetățenilor.

Institutul a realizat o cooperare excelentă cu diverse asociații și organizații de societate civilă, printre care cele mai importante pentru activitatea în continuare sunt: Conferința Permanentă a Orașelor și Comunelor (CPOC), Asociația lucrătorilor de specialitate pentru protecția socială, Asociația Centrelor pentru Munca Socială, Rețeaua organizațiilor pentru copiii din Serbia (ROCS), Centrul pentru Drepturile Copilului, Centrul pentru Studii Liberal-Democratice (CSLD), Centrul pentru Politica Socială,

SeConS – Grupul pentru inițiativa de dezvoltare. Printre organizațiile societății civile sunt și acele organizații care prestează servicii de protecție socială (OSC), precum și prestatorii de servicii de protecție socială din sectorul de profit. Institutul a accesat la Rețeaua unităților autoguvernării locale și centrelor pentru munca socială formată de CPOC, ceea ce măsoară angajamentul lui cu subiecții sociali care au capacitate să avanseze serviciile de protecție socială.

Institutul cooperează cu diverse organizații de donatori și cu siguranță planifică să continue și să intensifice această cooperare. Prin implementarea proiectelor diferite, Institutul în mod semnificativ și-a consolidat capacitățile pentru administrarea ciclului de proiecte, în special cele complexe așa cum sunt cele finanțate din fondurile europene, precum sunt IPA, CBS etc.

Părțile importante interesate de activitatea Institutului ca parte a sistemului sunt: instituțiile de protecție socială pentru cazarea beneficiarilor, instituțiile de protecție socială pentru prestarea serviciilor în comunitate, centrele pentru protecția socială, Centrul de Plasament Familiar și Adopție din Novi Sad și Centrul de Plasament Familiar și Adopție din Belgrad, precum și alte centre de plasament familial și adopție.

Pe lângă cele menționate, părțile importante interesate de activitatea Institutului sunt mijloacele de informare la toate nivelurile, autoguvernările locale, Universitatea din Novi Sad și experții/consultanții independenți.

Institutul își vede funcționarea ca o necesitate și ocazie de a mări capitalul social instituțional. În conformitate cu aceasta, Institutul dorește să avanseze parteneriatele sale și cooperarea și cu unele asociații și alte grupuri formale și neformale și indivizi, cu scopul acordării contribuției sale la avansarea cadrului de sistem în domeniul protecției sociale, care ar influența asupra avansării poziției persoanelor aparținând grupurilor vulnerabile și social-periclitate și a incluziunii lor sociale.

Institutul respectă pluralismul subiecților sociali și acționează în mod constructiv, astfel că-și recunoaște rolul în ambianța din care fac parte, pe lângă organele și instituțiile publice de stat, autoritățile provinciale și organele autoguvernărilor locale, și cetățenii (ca activiști, voluntari și beneficiari de servicii și programe sociale), organizațiile societății civile, dar și organizațiile de profit și antreprenorii particulari.

Când se examinează în acest context, având în vedere activitatea proprie care în primul rând se desfășoară în granițele protecției sociale, Institutul își recunoaște rolul în dezvoltarea *societății investițiilor sociale*.

DIRECȚIILE STRATEGICE

Prin prezentul document strategic, **Institutul Provincial pentru Protecția Socială** a definit două direcții strategice:

- 1. Activitatea Institutului prin atribuțiile reglementate de lege; și**
- 2. Inițierea și dezvoltarea inovațiilor sociale și soluțiilor creative.**

Activitatea Institutului prin atribuțiile reglementate de lege ca direcție strategică, reiese din perceperea responsabilității instituționale a Institutului și convingerea că atribuțiile reglementate de Lege ele însele nu sunt suficiente pentru funcționarea operativă a prezentei instituții. De aceea este necesar ca punctele de intersectare din cadrul atribuțiilor Institutului să se elaboreze prin identificarea măsurilor strategice, și în continuare prin planificarea activităților în planurile de acțiune pentru aplicarea acestei strategii. În acest mod efectuarea activității reglementate a Institutului obține atribuții dinamice, precum și caracteristici ale procesului favorabile pentru administrare.

Inițierea și dezvoltarea inovațiilor sociale și a soluțiilor creative ca a doua direcție strategică a Institutului, reiese din cultura gestiunii care se promovează în Institut și perceperea rolului propriu în dezvoltarea sistemului de protecție sociale. Protecția socială are nevoie permanentă pentru inovații sociale și soluții creative. Unica constantă în protecția socială trebuie să fie schimbările. Institutul consideră că prin dezvoltarea cooperării în contextul integrărilor europene, în cel mai bun mod se pot crea inovații care să prezinte răspunsuri adecvate la tentațiile actuale și viitoare sub aspectul fenomenelor care necesită reacții și ale sistemului de protecție socială. În cadrul prezentei direcții strategice Institutul ca sferă a acțiunii proprii vede mediul local, provincial, republican, regional și internațional, iar granițele sectoarelor trebuie să fie poroase și flexibile pentru acțiunile prin care se avansează interacția în asigurarea serviciilor sociale, precum și coeziunea socială.

SCOPURI STRATEGICE, MĂSURI ȘI INDICATORI

Scopurile strategice sunt definite în special în cadrul ambelor direcții strategice.

1) În cadrul Primei direcții strategice *Activitatea Institutului în baza atribuțiilor reglementate de lege*, sunt definite următoarele scopuri strategice:

- **Prin activitatea analitică și de cercetare a se contribui la dezvoltarea sistemului de protecție socială în P.A. Voivodina;**
- **Avansarea calității serviciilor de protecție socială prin sprijinul de specialitate acordat prestatorilor de servicii;**
- **Avansarea competențelor de specialitate a experților;**
- **Informarea, promovarea și sprijin în sistemul de protecție socială.**

2) În cadrul celei de a doua direcții strategice *Inițierea și dezvoltarea inovațiilor sociale și a soluțiilor creative*, sunt definite următoarele obiective strategice:

- **Sprijin sistemului de protecție socială pentru inițierea și dezvoltarea inovațiilor sociale, soluțiilor creative și sensibilizarea sistemului pentru folosirea fondurilor UE;**
- **Cooperarea la nivel internațional, interregional și intersectoral.**

Măsurile planificate și indicatorii sunt prezentate detaliat în tabel, în cadrul fiecărui obiectiv strategic

DIRECȚIA STRATEGICĂ 1: Activitatea Institutului în baza atribuțiilor reglementate prin lege

OBIECTIVELE STRATEGICE:	MĂSURILE:	INDICATORII/ REZULTATELE:
1.1. Prin activitatea de cercetare analitică a se contribui la dezvoltarea sistemului de protecție socială în P.A.V.	1.1.1. Contribuție la avansarea metodologiei de colectare a datelor pentru evidențierea și documentarea mai calitativă la nivel național, în parteneriat cu IRPS și ministerul competent pentru protecția socială	Avansarea metodologiei de colectare a datelor

	1.1.2. Dezvoltarea metodologiei și elaborarea analizelor comparative a politicilor și practicilor europene și naționale	Metodologia creată pentru analizele comparative ale politicilor și practicilor europene și naționale, până la sfârșitul anului 2017. Numărul analizelor comparative
	1.1.3. Analiza datelor, elaborarea recomandărilor și măsurilor, promovarea acestora pentru crearea politicilor bazate pe date	Instrumentele dezvoltate pentru crearea politicilor Numărul de recomandări și documente care contribuie la crearea politicilor
	1.1.4. Identificarea și cercetarea problemelor și fenomenelor sociale care prezintă riscuri pentru excluderea socială	Numărul de analize ale rapoartelor Numărul cercetărilor realizate Numărul de subiecți incluși în cercetare Numărul și felul problemelor și fenomenelor sociale
1.2. Avansarea calității serviciilor de protecție socială prin sprijinul de specialitate acordat prestatorilor de servicii	1.2.1. Dezvoltarea metodologiei diferitelor aspecte de sprijin tuturor prestatorilor de servicii în domeniul protecției sociale în conformitate cu modelele europene	Numărul de metodologii acomodate tipului de servicii Tipurile și modalitățile de sprijin
	1.2.2. Avansarea capacităților profesionale a prestatorilor de servicii din domeniul protecției sociale	Numărul educațiilor realizate, vizitelor de specialitate (Auto)evaluarea profesioniștilor la consolidarea capacității Numărul și tipul materialelor educative
	1.2.3. Avansarea capacităților profesionale ale muncitorilor profesioniști în CMS din teritoriul P.A.V.	Numărul educațiilor realizate, vizitelor de specialitate (Auto)evaluarea muncitorilor profesioniști la consolidarea capacității Numărul și felul materialelor educative

	1.2.4. Contribuție la stabilirea, dezvoltarea și durabilitatea serviciilor naționale și locale de protecție socială (sectorul public, privat și civic)	Numărul și structura prestatorilor de servicii cărora le-a fost prestat serviciul
	1.2.5. Promovarea și avansarea aplicării practicii culturale competente (PCC) în activitatea socială	Numărul evenimentelor promoționale (Auto) evaluarea prestatorilor de servicii la consolidarea capacității pentru aplicarea PCC Numărul și tipul materialelor educative
	1.2.6. Sprijin instituțiilor de protecție socială care sunt în proces de transformare	Numărul și tipul sprijinului către instituții
	1.2.7. Urmărirea și evaluarea activității unităților autoguvernării locale la asigurarea serviciilor de protecție socială	Numărul și tipul de evaluare a unităților autoguvernării locale
1.3. Avansarea competențelor de specialitate ale profesioniștilor	1.3.1. Majorarea disponibilității de perfecționare în domeniul protecției sociale	Numărul și tipul oportunităților create și realizate pentru perfecționare
	1.3.2. Avansarea perfecționării profesioniștilor în domeniul protecției sociale, în conformitate cu tendințele europene	Numărul și tipul programelor de instrucție acreditate create și realizate de către Institut
	1.3.3. Perfecționarea continuă a angajaților în Institut	Numărul și tipul oportunităților create și realizate pentru perfecționarea angajaților
1.4. Informarea, promovarea și sprijinul în sistemul de protecție socială	1.4.1. Avansarea schimbului de informații între subiecți în domeniul protecției sociale	Numărul și tipul canalelor dezvoltate/folosite pentru comunicație Numărul de subiecți care au folosit canalele de comunicație Numărul și tipul conținutului/informațiilor despre care s-a comunicat

	1.4.2. Dezvoltarea sistemului de comunicație internă și schimbul de informații în interiorul instituției	Numărul și tipul canalelor și conținuturilor canalelor interne de comunicație Numărul și forma, precum și calitatea sistemelor dezvoltate pentru comunicația internă
	1.4.3. Acordarea de sprijin prestatorilor de servicii la avansarea capacității pentru informare a acestora	Numărul și tipul sprijinului Numărul beneficiarilor de canale pentru comunicație internă (Auto)evaluarea satisfacției angajaților?

DIRECȚIA STRATEGICĂ 2: Inițierea și dezvoltarea inovațiilor sociale și a soluțiilor creative

OBIECTIVELE STRATEGICE:	MĂSURILE:	INDICATORII/ REZULTATELE:
2.1. Sprijin sistemului de protecție socială pentru inițierea și dezvoltarea inovațiilor sociale, soluțiilor creative și sensibilizarea sistemului pentru folosirea fondurilor UE	2.1.1. Prezentarea modelului și aplicarea unei bune practici din sistemul autohton și din alte sisteme de protecție socială, servicii și programe îndreptate spre beneficiari	Numărul vizitelor de studiu Numărul exemplelor de bună practică Numărul și tipul evenimentelor realizate în comun
	2.1.2. Sprijin pentru legarea în rețea a instituțiilor și organizațiilor din domeniul protecției sociale și posibilitatea de transfer orizontal al cunoștințelor și experienței	Numărul de protocoale semnate privind cooperarea Numărul de proiecte comune Baza creată de parteneri ai instituției Numărul de participanți la evenimente
2.2. Cooperarea la nivel internațional, interregional și intersectoral	2.2.1. Participarea în activitatea rețelelor și crearea parteneriatelor pe baze inovative	Numărul și forma proiectelor primite, respectiv aprobate și realizate

2.2.2. Pilotarea cu proiectele pentru accese noi, soluții de încadrare socială și acomodarea la contextul Voivodinei	Broj i vrsta pripremljenih odnosno odobrenih i realiziranih projekata
2.2.3. Dezvoltarea platformei pentru dialogul social și legarea orizontală a sectoarelor	Pregătirile pentru dezvoltarea platformei - 2017-2018
2.2.4. Sensibilizarea mass-media și a profesioniștilor din alte sisteme	Numărul mass-media încadrați și a altor profesioniști (Auto)evaluarea angajaților în sistem privind poziția proprie
2.2.5. Construirea unei imagini pozitive a sistemului de protecție socială în alte sisteme și în mediul mai larg	Numărul inițiativelor pentru cooperare trimise din partea altor sisteme

PLANUL DE COMUNICARE

Institutul ca una dintre activitățile sale de bază are tocmai informarea, promovarea și sprijinul, al căror numitor comun este **comunicarea**. Acest segment contribuie la promovarea instituției în sistem, dar și la schimbul de informații între subiecți din domeniul protecției sociale.

Drept funcții importante se evidențiază: *informarea, controlul și motivarea*.

Poziționarea Institutului în sistemul protecției sociale, dar și general, depinde în mare măsură de modul de stabilire a comunicării (canelele alese de comunicare) cu grupurile interesate, respectiv de comunicarea din exterior.

În cadrul efectuării activității, Institutul în perioada trecută a stabilit relații cu diferiți subiecți, care constituie mediul în care Institutul funcționează și comunică implicit. Mediul în care Institutul funcționează îl constituie contextul de comunicare complex. Institutul deja are stabilit un număr de canale de comunicare, iar în perioada viitoare se va dezvolta unul nou, conform intereselor actuale și posibilităților de a se trimite mesajul.

Institutul are program dezvoltat acreditat prin care dorește să avanseze capacitățile altor prestatori de servicii în sistemul protecției sociale

pentru a se promova mai calitativ, precum și de a se lucra la restabilirea imaginii mai bune a profesiei și a sistemului de protecție socială.

Una dintre măsurile definite ale Institutului este dezvoltarea comunicării interne și schimbul de informații în interiorul instituției. Această măsură se referă la consolidarea calității de comunicare în interiorul Institutului, din partea angajaților, dar și a colaboratorilor (voluntari, studenți la practică etc).

Prin planul de comunicare Institutul dorește să:

- Avanseze schimbul de informații între subiecții importanți în sistem;
- Avanseze vizibilitatea proprie în sistem și în afara sistemului;
- Motiveze subiecții în domeniul protecției sociale să lucreze mai mult la promovarea și comunicarea mai bună;
- Asigure o comunicare internă mai bună în instituție.

Prin planul de comunicare, Institutul se adresează publicului țintă, cu care dorește să lucreze și să realizeze cooperare în perioada strategică.

Institutul va defini toate activitățile necesare și va dezvolta mai detaliat planul de comunicare în cadrul planurilor anuale de acțiuni și programelor anuale de activitate.

ARANJAMENTELE PENTRU APLICARE

Institutul va realiza planul strategic pentru perioada 2016-2020, în conformitate cu organizarea existentă a activității.

Având în vedere că și până în prezent s-a practicat elaborarea planurilor operative anuale de acțiuni, care sunt conformate cu Programul de activitate al instituției pentru fiecare an, Institutul va continua cu acest model.

Prin Planul de acțiune Institutul va stabili clar activitățile pentru anul respectiv, va defini indicatorii, resursele necesare și responsabilitățile pentru toți titularii.

Nivelurile de responsabilitate pentru realizarea obiectivelor strategice, a măsurilor și activităților, vor fi în conformitate cu nivelurile responsabilității pe care le aduce descrierea activităților și sunt acomodate competențelor angajaților.

Institutul lucrează la măsurile individuale în team, conform divizării activităților stabilite și în această direcție se va merge și cu ocazia realizării prezentului plan strategic.

PLANUL MONITORIZĂRII ȘI EVALUAREA SUCCESULUI

Institutul Provincial pentru Protecția Socială este o instituție care tinde spre calitate și tocmai din această cauză monitorizarea și evaluarea sunt procese care sunt necesare și pe care Institutul, ca și pe alte activități le planifică strategic.

În conformitate cu aranjamentele definite pentru aplicare, Institutul va face monitorizarea și evaluarea internă la toate nivelurile, la sfârșitul fiecărui an, precum și rapoartele anuale privind realizarea planului strategic. Asupra sistemului de monitorizare a activității angajaților se va lucra intens și în continuare, precum și la autoevaluarea activității, în special a sistemului de planificare și raportare a angajaților.

Planul strategic pentru perioada 2016-2020, prevede o activitate mai intensă la monitorizarea și evaluarea succesului în realizarea prezentului document strategic.

Institutul va organiza pentru nevoile proprii monitorizare continuă la nivelul activității, pentru a se urmări efectul și pentru a se evalua efectele directe pe care activitatea Institutului le are asupra beneficiarilor și grupurilor interesate. La aceste nivel de realizare cele mai importante direcții vor fi tocmai efectele observate, tentațiile eventuale și obstacolele asupra cărora trebuie aplicate intervenții adecvate pentru ca activitățile să fie continuate, redefinite, modelate, excluse sau introduse noi activități. Institutul va pregăti în fiecare an pe lângă programul de activitate și planul anual de acțiune, în care se vor defini indicatorii, mijloacele de verificare și titularii responsabili ai activităților prevăzute.

Raportul anual privind activitatea Institutului va rezuma realizările și rezultatele evaluării anuale interne.

La nivelul măsurilor Institutul va organiza monitorizări și calitatea rezultatelor obținute, care trebuie să reiese din activitățile realizate. Acest nivel de planificare a monitorizării este delimitat în timp și bazat în general pe indicatorii cantitativi, iar instrumentele pentru măsurare și sursele de informații se definesc în planurile de acțiuni anuale detaliate care sunt

anexă la documentul strategic. De asemenea, se poate efectua la nivelul măsurilor și în baza indicatorilor stabiliți în prezentul document.

La nivelul obiectivelor strategice este necesar să se stabilească gradul de modificare și impactul eventual care activitatea de patru ani a Institutului o va păstra în mediul său. Acest nivel de evaluare va fi posibil să se efectueze în formă ulterioară, iar tentațiile identificate în mediu vor fi un factor important care va avea rol la evaluarea nivelului și calității realizării obiectivelor. Institutul Provincial pentru Protecția Socială are o experiență pozitivă cu privire la evaluarea externă a activității, astfel că sperăm că vom avea posibilitatea ca și la încheierea perioadei cuprinse în prezentul plan strategic, să realizăm evaluarea externă.

Institutul a trecut prin procesul evaluării externe a activității instituției, în cursul anului 2009 și cu siguranță ar fi important ca pe lângă evaluarea implementării strategiei, să se evalueze activitatea instituției în întregime, pentru a se obține direcții clare pentru activitatea și planificarea de viitor. În baza rezultatelor evaluării externe Institutul poate continua ciclul util modern de planificare care, indiferent că este dependent de prioritățile definite anterior și de alți factori externi, are independență importantă, edificată pe baza experienței, integrității și experienței proprii.



POKRAJINSKÝ ÚSTAV PRE SOCIÁLNU OCHRANU STRATEGICKÝ PLÁN

na obdobie rokov 2016–2020

Nový Sad máj 2016

Vypracovanie stratégie finančne podporili BMZ a GIZ
v rámci projektu
Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups

ZOZNAM SKRATIEK

PÚSO	Pokrajinský ústav pre sociálnu ochranu
APV	Autonómna pokrajina Vojvodina
RÚSO	Republikový ústav pre sociálnu ochranu
SSP	Stredisko pre sociálnu prácu
PSZSPD	Pokrajinský sekretariat pre zdravotníctvo, sociálnu politiku a demografiu
MPZBSO	Ministerstvo pre prácu zamestnávanie, bojovnícke a sociálne otázky
ZSO	Zákon o sociálnej ochrane
SEIO	Úrad pre európsku integráciu
SIPRU	Tím pre sociálne začlenenie a znižovanie chudoby
SKMO	Stála konferencia miest a obcí
SODS	Sieť organizácií pre deti Srbska
SLDŠ	Stredisko pre liberálnodemokratické štúdium
SSP	Stredisko pre sociálnu politiku
SRUO NS	Stredisko pre rodinné ubytovanie a osvojenie Nový Sad
SRUO BG	Stredisko pre rodinné ubytovanie a osvojenie Belehrad
EÚ	Európska únia

OBSAH

Úvod a metodológia vypracovania dokumentu.....	94
O Pokrajinskom ústave pre sociálnu ochranu	95
Vízia.....	99
Misia	100
Zásady a hodnoty	100
Opis kontextu.....	101
Strategické smery.....	110
Strategické ciele, opatrenia a indikátory.....	111
Komunikačný plán.....	115
Aranžmány na uplatnenie.....	116
Plán sledovania a hodnotenia úspešnosti.....	117

“(Článkom 69 Ústavy Srbskej republiky sa občanom a rodinám, ktorým je nevyhnutná spoločenská pomoc, zaručilo právo na sociálnu ochranu, ktoré spočíva na zásadách sociálnej spravodlivosti, humanizmu a dodržiavania ľudskej dôstojnosti.”

ÚVOD A METODOLÓGIA VYPRACOVANIA DOKUMENTU

Pokrajinský ústav pre sociálnu ochranu (ďalej: ústav) ako ustanovizeň v systéme sociálnej ochrany jestvuje od roku 2006 a práve v tomto roku zaznamenáva 10 rokov svojho pôsobenia a práce. Založený z dôvodu sledovania a zvelaďovania praxe sociálnej ochrany, podnecovania vývoja, výkonu výskumných a iných prác v oblasti sociálnej ochrany ústav zaujal významné miesto a presadil sa v predchádzajúcom období, takže je teraz nenahraditeľným aktérom všetkých vývojových procesov a známym a spoľahlivým partnerom.

Činnosť ústavu v predchádzajúcich desiatich rokoch bola usmernená na rozvoj systému sociálnej ochrany v AP Vojvodine a Srbskej republike nepretržitým, organizovaným, systematickým a vedecky podloženým, odborným a kompetentným angažovaním spoločenských zdrojov.

Ústav osobitne pracoval na uvedení a vývoji inovácií v sociálnej ochrane, ako aj sledovaní a evalvácii účinkov celkového reformného procesu. Svojím partnerským pôsobením ústav vyvinul sieť spolupracovníkov a súčasne sa ako významný aktér podieľal na zodpovednosti za reformné procesy.

Tento dokument zahŕňujúci päť budúcich rokov, totiž obdobie rokov 2016 až 2020, je tretím strategickým dokumentom ústavu. Ako predchádzajúce plány aj tento dokument vznikol ako časť participačného procesu a aktívnej účasti zamestnancov, spoločníkov, spolupracovníkov a dôležitých zainteresovaných strán ústavu. Ako aj doteraz spoločne sa zvažili všetky predbežne realizované aktivity, uplynulý strategický plán na obdobie rokov 2012 až 2015, ako aj spôsob pôsobenia ustanovizne v aktuálnych časových rámcoch a v politicko-ekonomickom kontexte.

Proces strategického plánovania v ústave prebiehal pomocou interaktívnych dielní so zamestnancami, ktoré sa usporiadali v miestnostiach ústavu, ako aj počas trojdňového procesu intenzívne riadeného plánovania v Sirogojne. Usporiadala sa aj konzultačná dielňa so zainteresovanými

stranami, na ktorej sa prezentoval predbežný návrh dokumentu a poskytla sa možnosť zainteresovaným užívateľom služieb, spolupracovníkom a partnerom dať svoj príspevok k plánu a budúcemu rozvoju ústavu. Práve spolupracovníci, partneri a užívatelia služieb prispeli k širokému zvažovaniu postavenia a poslania ústavu v aktuálnom kontexte, za čo im nesmierne ďakujeme.

Vypracovanie stratégie finančne podporili BMZ a GIZ¹ v rámci projektu „Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups“. V tomto projekte boli angažovaní externí konzultanti riadenia procesu: Vladan Jovanović, právnik, a Ivana Koprivica, magisterka pracovnej psychológie.

Vo vypracovaní novej stratégie ústavu sa zúčastnili predstavitelia: Pokrajinského sekretariátu pre zdravotníctvo, sociálnu politiku a demografiu, Republikového ústavu pre sociálnu ochranu, Správnej rady Pokrajinského ústavu pre sociálnu ochranu, lokálnych samospráv, ustanovizní v systéme sociálnej ochrany, odborových združení v systéme sociálnej ochrany, organizácií civilnej spoločnosti, Univerzity v Novom Sade, UNICEF-u, ako aj nezávislí experti.

Spoločným zvažovaním a aktívnou účasťou všetkých uvedených zainteresovaných strán sa definovali strategické smery rozvoja a činnosti ústavu na obdobie rokov 2016 až 2020.

O POKRAJINSKOM ÚSTAVE PRE SOCIÁLNU OCHRANU

Od svojho založenia Pokrajinský ústav pre sociálnu ochranu poskytol významný prínos do vývoja systému sociálnej ochrany v AP Vojvodine a Srbskej republike. Po založení Uznesením o založení Pokrajinskej vlády² v auguste roku 2006 ústav prevzal úkony sledovania a zvelaďovania sociálnej ochrany, podnecovania vývoja, výkonu výskumných a odborných úkonov v oblasti sociálnej ochrany.

Ústav má za sebou 10 rokov úspešnej, plánovej a intenzívnej práce s bohatými výsledkami, ktoré sú viditeľné na všetkých úrovniach – lokálnej, pokrajinskej, resp. regionálnej a národnej. Uskutočnila sa aj závide-

1 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), the Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

2 Uznesenie číslo: 022-00708/2005 z 29. decembra 2005 (Úradný vestník APV číslo1/2006)

niahodná medzinárodná spolupráca, čo ústav vyníma od iných ustanovizní systému sociálnej ochrany a zabezpečuje mu možnosť rozvoja systému sociálnej ochrany s prihliadnutím na špecifiká širšieho regiónu, európske štandardy a hodnoty v sociálnej ochrane.

V článku 164 Zákona o sociálnej ochrane³ sa do činnosti ústavu zaradili nasledujúce úkony:

- sledovanie kvality odbornej práce a služieb v ustanovizniach sociálnej ochrany,
- poskytovanie odbornej pomoci (ďalej: supervízna podpora) z dôvodu zveľaďovania odbornej práce a služieb sociálnej ochrany,
- skúmanie sociálnych javov a problémov, činnosti a účinkov sociálnej ochrany, vypracovanie analýz a správ v oblasti sociálnej ochrany a navrhovanie opatrení na zveľaďovanie sociálnej ochrany,
- vývoj systému kvality sociálnej ochrany, koordinácia vo vývoji štandardov služieb a návrhy príslušnému ministerstvu na zveľaďovanie existujúcich štandardov a uvedenie nových,
- vývoj a realizácia modelov supervíznej podpory v ustanovizniach sociálnej ochrany a u poskytovateľov služieb sociálnej ochrany,
- navrhovanie rozvojového plánu kádrov s plánom prioritných programov školenia v sociálnej ochrane ministerstvu sociálnej ochrany,
- vývoj databázy významnej pre systém sociálnej ochrany,
- účasť vo vypracovaní, uskutočňovaní, sledovaní a posudzovaní účinkov uplatňovania stratégií, akčných plánov, zákonov a iných predpisov, ktoré súvisia s vývojom činnosti sociálnej ochrany,
- podnecovanie a účasť v tvorbe a uvedení inovácií do systému sociálnej ochrany,
- organizovanie a účasť v odbornom zdokonaľovaní a školení odborných pracovníkov a odborných spolupracovníkov,
- zostavovanie a publikovanie monografií, časopisov a zborníkov prác, odborných príručiek, sprievodcov, informačných príručiek, štúdií a príkladov dobrej praxe,
- podnecovanie, účasť a organizovanie vedeckých a odborných stretnutí a spolupráca s domácimi a medzinárodnými

3 Službeni glasnik RS číslo 24/2011

organizáciami,

- informovanie odbornej a širšej verejnosti o uskutočňovaní sociálnej ochrany, poukazovanie na potreby a problémy užívateľov, a najmä užívateľov z citlivých spoločenských skupín,
- výkon iných úkonov, v súlade so zákonom a inými predpismi o sociálnej ochrane.

Ústav má jasnú a stabilne definovanú organizačnú štruktúru. Z dôvodu aktuálnej Pokrajinskej vyhlášky o maximálnom počte zamestnancov⁴ sa v ústave počet zamestnancov znížil z niekdajších 17 na 14 podľa pravidiel o systematizácii (13+1 riaditeľ). Z terajších 13 zamestnancov má 11 vysokoškolské odborné vzdelanie rôzneho profilu (psychológovia, sociálni pracovníci, pedagógovia, právnik, defektológ, ekonóm, sociológ) so zodpovedajúcou skúsenosťou a profesionálnymi kompetenciami nevyhnutnými na uskutočňovanie všetkých programových aktivít. Tento počet zamestnancov nepostačuje na to, aby sa úplne a celistvo realizovali plánované základné mandátom poskytnuté funkcie: výskum, odborná podpora, profesionálne zdokonaľovanie a informovanie. V súlade s uvedeným ústav plánuje svoju prácu, ale aj hľadá spôsob na to, aby sa externým angažovaním odborných spolupracovníkov zabezpečila realizácia plánovaných programových aktivít. Projektové plánovanie a fungovanie ústavu prispieva k zabezpečovaniu dodatočných ľudských a hmotných zdrojov na prácu a realizáciu inovačných aktivít, ktoré sa rozpočtom ustanovizne nemôžu realizovať.

Okrem spomenutých kádrových zmien a zníženia počtu zamestnancov, ako aj zmenšených rozpočtových prostriedkov na programové aktivity, ústav uskutočnil celý rad významných výdobytkov. Predovšetkým sa angažovali noví spolupracovníci, ktorí prispeli k tomu, že sa ústav „obohatí o nové idey, ako aj významné poznatky, medzinárodnú skúsenosť a zručnosti. Úspešne sa obstarala nová časť počítačového vybavenia, ktorá chýbala, a teraz je v tomto zmysle kapacita ustanovizne oveľa väčšia.

Kľúčové výdobytky ústavu v predchádzajúcom období 2012-2015 sú nasledujúce:

- supervízna podpora sa nepretržite realizovala v ustanovizniach systému sociálnej ochrany v AP Vojvodine

4 http://www.budzet.vojvodina.gov.rs/wp-content/uploads/2016/01/Pokrajinska_uredba_o_maksimalnom_broju_zaposlenih_u_sistemu_APV_za_2015_godinu.pdf

v strediskách pre sociálnu prácu,

- uskutočnil sa značný počet akreditovaných programov školení, ktorých autori sú zamestnaní v ústave a zamestnanci ústavu tiež navštevovali celý rad školení tak akreditovaných, ako aj iných,
- realizovala sa podpora začiatku a vývoja inovačných služieb a podporilo sa založenie novej ustanovizne – Strediska pre rodinné ubytovanie a osvojenie Nový Sad,
- ústav prispel k tomu, aby sa služba občasného rodinného ubytovania z projektovej aktivity zmenila na udržateľnú službu rozoznateľnú v systéme,
- uverejnil sa väčší počet textov, článkov a publikácií významných pre systém sociálnej ochrany v Srbsku,

inovovala sa stránka www.pzs.gov.rs a uviedla sa facebook stránka <https://www.facebook.com/Pokrajinski-zavod-za-socijalnu-za%C5%A1titu-922426487879104>,

- uverejnených je niekoľko významných odborných publikácií, ktoré sú sprístupnené na webovej stránke ústavu,
- realizoval sa program pracovnej praxe študentov Novosadskej univerzity,
- uskutočnila sa spolupráca s Univerzitou v Novom Sade z dôvodu uvedenia základných a magisterských štúdií sociálnej práce,
- vyvinula sa spolupráca s lokálnymi samosprávami (zvlášť s Mestskou správou Pančevo a Obcou Mali Idjoš),
- vyvinula sa spolupráca s organizáciami civilnej spoločnosti,
- realizoval sa celý rad projektov financovaných rôznymi donátormi (UNICEF, EÚ, IPA fondy),
- realizoval sa významný počet študijných návštev v okolitých krajinách: Slovinsko, Rakúsko, Chorvátsko, Čierna Hora, Taliansko, Česko...,
- zamestnanci ústavu absolvovali alebo navštevujú magisterské štúdium, čím značne vzrástli ľudské zdroje,
- zamestnanci ústavu sú aktívni členovia spravujúcich telies komory, zhromaždenia komory, združenia odborných pracovníkov a komisie na pridelenie republikovej odmeny v systéme sociálnej ochrany, SKMO siete sociálnej ochrany, koordinačnej skupiny pre pokrajinské inštitúcie a regionálne

rozvojové agentúry Fondu Európske záležitosti AP Vojvodiny, Novosadskej siete pre deti.

Ústav nepretržite zladzuje svoje priority s prioritami fondov a prispôbuje sa zmenám v okolí, ktoré sú stále a intenzívne. Ako dobrý partner je známy medzi relevantnými domácimi a medzinárodnými partnermi. Je známy aj medzi tými, čo vynášajú uznesenia na všetkých úrovniach, poskytujú služby a inými relevantnými aktérmi.

Spolupráca s tými, čo rozhodujú spočíva vo vypracovaní analýz a odporúčaní, zabezpečovaní informácií, údajov a odbornej mienky z dôvodu zvelaďovania jestvujúcich riešení systému sociálnej ochrany na lokálnej úrovni. Táto spolupráca sa uviedla aj na úrovni sledovania a hodnotenia lokálnych služieb sociálnej ochrany (príklad Mesto Pančevo), čo ústavu pomohlo uviesť jasné mechanizmy pre monitorovanie a evalváciu, ktoré je prichystaný ponúknuť aj iným lokálnym prostrediam.

Spolupráca s poskytovateľmi služieb spočíva v ich zapojení sa do všetkých kľúčových procesov pre nich, ktoré ústav vedie alebo do ktorých je zapojený, poskytovaní supervíznej podpory, organizovaní a účasti v odbornom zdokonaľovaní zamestnancov a angažovaných v systéme sociálnej ochrany.

Medzinárodnú spoluprácu ústav uviedol a realizoval v početných projektoch s početnými krajinami a medzinárodnými organizáciami a takým spôsobom rozšíril, obohatil a umocnil svoju prácu a kompetencie.

Okrem analytického výskumného vzťahu voči potrebám a záujmom všetkých aktérov v systéme sociálnej ochrany, zapojenia všetkých zainteresovaných strán do procesu plánovania, realizácie a sledovania programových aktivít, rozvoja systému komunikácie s nimi medzi kľúčové ukazovatele našej úspešnej práce patrí aj realizácia strategických cieľov, definovaných predchádzajúcim strategickým plánom ústavu.

VÍZIA

Pokrajinský ústav pre sociálnu ochranu sa zasadzuje za spoločnosť, ktorá spočíva na európskych hodnotách, v ktorej sa dodržiavajú ľudské práva a umožňuje sociálne zaradenie.

MISIA

Vyvíjame funkčný systém sociálnej ochrany účasťou v tvorbe politik, posilňovaním všetkých aktérov a utvorením podnetného okolia na uplatňovanie európskych hodnôt a štandardov.

ZÁSADY A HODNOTY

Zásady, na ktorých spočíva práca ústavu, boli stanovené v predchádzajúcich strategických dokumentoch. Vzťahujú sa na: holistický prístup, transparentnosť a participáciu v práci, ako aj sociálne zaradenie.

Ústav sa snaží o to, aby sa univerzálne ľudské, etické a profesionálne hodnoty presadili v organizačnej kultúre ustanovizne a aby sa stali časťou kultúry v organizáciách systému sociálnej ochrany v AP Vojvodine.

Ústav sa zasadzuje o presadenie kultúrno-kompetentných praktík v sociálnej práci a v budúcom období sa zásada kultúrno kompetentných praktík v sociálnej ochrane stane jednou z vedúcich zásad integrovanou do všetkých aktivít.

Pokrajinský ústav prejavuje výnimočnú otvorenosť pre spoluprácu a nové idey a v tom zmysle vždy bude podporovať a podnikať iniciatívy, ktorými sa v systéme sociálnej ochrany propaguje dodržiavanie ľudských práv a slobôd, solidarita, tolerancia, budovanie lepšej a spravodlivejšej spoločnosti, ktorá spočíva na rovných možnostiach a rovnoprávnosti, dodržiavanie zákonov a pôsobenie v smere prospechu užívateľa/-ky .

Aby úroveň svojej práce udržali podľa vysokých štandardov profesionality, zamestnanci ústavu mienia, že je nevyhnutné podnecovať stále odborné uspokojovanie a vkladanie do osobného rastu a vývoja, sledovať účinky uvedených pravidiel a štandardov, ich občasné skúmanie a prispôbovanie novým okolnostiam a poznatkom. Takým spôsobom sa propagujú nové hodnoty medzi poskytovateľmi sociálnych služieb a nastrojú sa nové štandardy v kvalite služieb sociálnej ochrany. Učenie zo skúseností je taktiež nevyhnutnou a stálou aktivitou. Preto je potrebné, aby v nadchádzajúcom období zamestnanci ústavu boli otvorení voči komunikácii, asertívni, samokritickí a tvoriví v nachádzaní spôsobu spôsobené chyby v predchádzajúcom období napraviť a možným nedostatkom predísť. Tak ústav ukáže, že je dôsledný v prichystanosti na zmeny a otvorení priestoru

na predchádzanie vlastným predsudkom.

Okrem pestovania tímovej práce a partnerstva v ústave sa vyzdvihuje individuálna zodpovednosť, ktorú musí mať každý, v súlade so svojím pracovným miestom a úlohou v ustanovizni, ale aj vplyvom v systéme sociálnej ochrany.

Informovanosť je predpokladom každej kompetentnej profesionálnej práce a preto sa veľké snahy ústavu ako ustanovizne usmernili práve na to, aby sa udržala a podnecovala vysoká úroveň informovanosti pracovníkov a aby sa navzájom spojili a informovali všetci aktéri sociálnej ochrany o stave v systéme sociálnej ochrany v AP Vojvodine.

Takýmto spôsobom ústav ako integračný činiteľ môže zapojiť veľký počet motivovaných a skúsených odborníkov do oblasti sociálnej ochrany, ktorí zdieľajú spoločné hodnoty a snažia sa zapojiť do zvelaďovania sociálnej ochrany ako významného segmentu našej spoločnosti.

Okrem uvedeného tvorivosťou, skúsenosťou, spoľahlivosťou a korektnosťou vo vykonávaní práce a vzťahu voči spolupracovníkom a užívateľom ústav bude intenzívne pracovať na propagácii a šírení entuziazmu a odhodlanosti, bez ktorých nie je ani rastu ani vývoja.

OPIS KONTEXTU

POLITICKÝ A ZÁKONNÝ KONTEXT

Ústav začal so strategickým plánovaním na nadchádzajúce päťročné obdobie v čase, pre ktorý je príznačné niekoľko politických a normatívno-právnych kontextuálnych vlastností.

Proces prístupu k Európskej únii (EÚ) je element aktuálneho politického ovzdušia v Srbsku, ktorý má charakteristiky doktrinálnej križovatky s veľkou kapacitou vplyvu na národné politiky, ako aj sociálnu politiku a strategické ciele v oblasti sociálnej ochrany.

Európska rada 1. marca 2012 vyniesla rozhodnutie, že Srbsku pridelí status kandidáta na členstvo v EÚ, kým 28. júna 2013 vyniesla rozhodnutie o otvorení predvstupových rokovaní so Srbskou republikou.

V procese prístupu k EÚ sú deklarované hodnotové, systémové a inštitučné činitele, ktoré treba rozoznať ako podnetné pri prispôbovaní politiky, predpisov a fungovania inštitúcií v Srbsku k EÚ štandardom.

Rokovania o členstve medzi kandidátskym štátom a členským štátom EÚ sa vedú o podmienkach a spôsobe prijímania a uskutočňovania právnych výdobytkov EÚ (*acquis communautaire*). Na účely rokovaní o členstve sa *acquis* člení na kapitoly rokovaní. Štáty kandidátov na rozšírenie (2005-2007) viedli rokovania o 31. kapitole, a terajšie kandidátske štáty rokujú o 35. kapitole *acquis-u*.

Zo samotných názvov rokovacích kapitol v oblasti štátneho, ekonomického a spoločenského života, na ktorý sa vzťahujú, vyplýva dominantnosť tém, na ktorých úprave a riešení spočíva život členských krajín EÚ, ale aj širšie súčasných štátov liberálnej parlamentnej demokracie. Otázky, čo sa upravujú v rámci rokovacích kapitol majú aj nadštátnu rovinu a vplyv, resp. poukazujú na mechanizmy komplementárnosti národných politík s cieľom umožniť fungovanie nadštátnych entít, akou je EÚ.

Keď ide o sociálnu ochranu ako oblasť inštitučného pôsobenia ústavu v EU integráciách ako kontexte musí sa vyzdvihnúť relevancia *otvorenej metódy koordinácie*. Otvorená metóda koordinácie (*Open Method of Coordination*) je relatívne novou metódou na zladžovanie politík EÚ a spočíva v tom, že zapája široký okruh účastníkov, ktorí spoločne pracujú na uskutočnení určitého cieľa. Je založená na učení, resp. rozširovaní poznatkov a skúseností a pre ňu je príznačná špecifická procedúra, ktorou sa dosahuje zladžovanie. Otvorená metóda koordinácie sa vzťahuje na oblasti, v ktorých členské štáty narážajú na podobné výzvy a v ktorých má EÚ slabú legislatívnu moc. Umožňuje sa ňou dobrovoľné zladžovanie politík členských štátov prostredníctvom série spojených krokov, ktoré zahrnuje aj definovanie spoločných cieľov, národných programov reforiem, ktorými sa implementujú tieto ciele, pravidelných národných správ a monitorovanie na európskej úrovni, ktorým sa sleduje pokrok členských štátov. Metóda má cyklickú povahu, lebo sa ciele môžu revidovať. Otvorená metóda koordinácie sa vzťahuje aj na oblasť sociálnej ochrany.

Vzhľadom na činnosť ústavu a majúci na zreteli otvorenú metódu koordinácie, ale aj nemožnosť striktného rozdelenia oblasti sociálneho života a spoločenského fungovania, ako aj skutočnosť, že sa oblasť sociálnej ochrany prelína s množstvom iných oblastí a štátnych rezortov – je nemožné inštitučné fungovanie ústavu v kontexte eurointegrácií v budúcom období spojiť len s jednou rokovacou kapitolou. Je nesporné, že sa nepriamo a reflektívne určitý počet rokovacích kapitol vzťahuje na funkciu ústavu viac ako iné kapitoly. Medzi najtangentialnejšie rokovacie kapitoly pre

ústav v každom prípade patrí kapitola 19 (sociálna politika a zamestnávanie), ale aj kapitola 23 (súdnictvo a základné práva) a 24 (spravodlivosť, sloboda a bezpečnosť). V tomto zmysle všetky verejné politiky, predovšetkým na národnej úrovni, ale aj na úrovni AP Vojvodiny, ktoré súvisia so zvelaďovaním sociálnych práv, sociálnej ochrany, ľudských a menšinových práv – sa vzťahujú tak na pravidelnú činnosť, ako aj rozvojovú funkciu ústavu. Ústav v tomto zmysle bude osobitne sledovať uplatňovanie právnych výdobytkov a schvaľovať štandardy, ktoré vyplývajú z Kodanských kritérií pre členstvo.

Stratégiou Európa 2020 sa začala iniciatíva pod názvom Európska platforma pre boj proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu: európsky rámec pre sociálnu a teritoriálnu kohéziu, v ktorej sa vyzdvihuje, že boj proti chudobe a vylúčeniu musí spočívať na raste a zamestnávaní, **ako aj na modernej a účinnej sociálnej ochrane.**

Stratégia Európa 2020 odporúča, že sa inovačné opatrenia sociálnej ochrany kombinujú s veľkým počtom rôznych sociálnych politík, vrátane špecifických opatrení v oblastiach vzdelávania, bývania, zdravotníctva a rodinnej politiky. Kroky, ktoré majú priviesť k dosiahnutiu cieľa: zmenšenie chudoby o 25 percent do roku 2020, sú definované prostredníctvom niekoľkých strategických cieľov pôsobenia, z ktorých je zamestnávanie najvýznamnejší a najudržateľnejší spôsob. Iný smer pôsobenia je **zveladenie sociálnej ochrany a adekvátnejší prístup k sociálnym službám.** Iné takmer rovnako významné piliere na zvýšenie sociálnej inklúzie a zmenšenie chudoby sú vzdelávanie a mládežnícka politika, integrácia migrantov, ako aj boj proti diskriminácii, pod ktorým sa rozumejú zveladenie rodovej rovnosti, práva osôb s telesným a duševným postihnutím, a tiež aj Rómov ako osobitne ohrozenej a marginalizovanej kategórie obyvateľstva.

Európa 2020 vyzdvihuje aj význam rozsiahlejšieho a adekvátnejšieho využívania EÚ fondov na podporovanie sociálneho vylúčenia, ako aj potrebu sledovať vplyv verejných politík na spoločnosť propagovaním sociálnych inovácií, ktoré spočívajú na údajoch a zlepšením koordinácie verejných politík medzi členskými krajinami.

Vzhľadom na odporúčania *Stratégie Európa 2020* a v kontexte sociálnej ochrany v Srbsku, ako aj AP Vojvodine, treba pokračovať v procese decentralizácie, deinštitucionalizácie a diverzifikácie sociálnych služieb, ktoré prebiehajú a majú za cieľ zvýšiť kvalitu sociálnych služieb a prispôbiť ich potrebám užívateľov, ktorí by mohli k nim pristúpiť v rámci svo-

jich spoločenstiev. V procese decentralizácie verejných služieb je významné zabezpečiť zdroje financovania lokálnych samospráv pre všetky služby, ktoré lokálna úroveň moci preberá na seba.

Ústav mal pri inštitučnom strategickom zvažovaní na zreteli význam najmä nasledujúcich dokumentov:

1) základných medzinárodných zmlúv o ľudských právach v systéme Spojených národov, ktoré verifikovala Srbská republika, ktoré sa vzťahujú na: Medzinárodný pakt o občianskych a politických právach, Opčný protokol k Medzinárodnému paktu o občianskych a politických právach; Medzinárodný pakt o ekonomických, sociálnych a kultúrnych právach; Medzinárodný dohovor o zrušení všetkých foriem diskriminácie žien; Opčný protokol k Dohovoru o zrušení všetkých foriem diskriminácie žien; Dohovor o právach dieťaťa; Opčný protokol o predaji detí, detskej prostitúcii a detskej pornografii k Dohovoru o právach dieťaťa; Opčný protokol o účasti detí v ozbrojených zrážkach k Dohovoru o právach dieťaťa; Dohovor o ochrane práv osôb s invaliditou; Opčný protokol k Dohovoru o právach osôb s invaliditou.

2) medzinárodných dokumentov v systéme Rady Európy, do ktorých patrí: Revidovaná Európska sociálna charta, Dohovor o ochrane detí pred sexuálnym vykorisťovaním a zneužívaním (Lanzarote dohovor), Rámcový dohovor na ochranu národnostných menšín a Európska charta regionálnych alebo menšinových jazykov.

3) domácich stratégií a akčných plánov, z ktorých vyzdvihujeme: Stratégiu prevencie a ochrany proti diskriminácii a Akčný plán na uskutočňovanie tejto stratégie; Stratégiu na sociálne začlenenie Rómov a Rómkov v Srbskej republike na obdobie rokov 2016 až 2025; Akčný plán pre kapitolu 23; Akčný plán na uskutočňovanie práv národnostných menšín; Akčný plán politiky pre mladých v AP Vojvodine na obdobie rokov 2015 až 2020; Program ochrany žien proti násiliu v rodine a partnerských vzťahoch a iným druhom rodovo podloženého násillia v Autonómnej pokrajine Vojvodine na obdobie rokov 2015 až 2020; Všeobecný protokol o ochrane detí proti týraniu a zanedbávaniu; Všeobecný protokol o konaní a spolupráci ustanovizní, orgánov a organizáciách v situáciách násillia na ženách v rodine a partnerských vzťahoch; Národný plán akcie pre deti 2004 až 2015; Národnú stratégiu pre mladých; Stratégiu boja proti obchodovaniu s ľuďmi; Osobitný protokol o ochrane detí v ustanovizniach sociálnej ochrany proti týraniu a zanedbávaniu a Osobitný protokol o konaní

stredísk pre sociálnu prácu – opatrovníckych orgánov v prípadoch násilia v rodine a na ženách v partnerských vzťahoch.

4) **vnútorných predpisov** z ktorých vyčleňujeme: Zákon o sociálnej ochrane a zodpovedajúce podzákonné akty na jeho uskutočňovanie; Rodinný zákon a prislúchajúce podzákonné akty na jeho uskutočňovanie; Zákon o finančnej podpore rodín s deťmi; Zákon o zákaze diskriminácie; Zákon o ochrane práv a slobôd národnostných menšín; Zákon o maloletých páchateloch trestných činov a trestnoprávnej ochrane maloletých osôb.

Počas vypracovania tohto strategického dokumentu ústav najmä prihliadal na národné stratégie a akčné plány, ktoré majú osobitnú kapacitu pre proces európskych integrácií, ktorých hodnoty, zásady a vedúce normy vbudoval tak do deklaratívnych prvkov tohto strategického dokumentu, ako aj rozvojových a programových.

Ústav tiež mal na zreteli ústavné a zákonné postavenie AP Vojvodiny v Srbskej republike a v rámci toho aj svoju systémovú úlohu a oprávnenia, čo sa všetko zvažuje v prvom rade cez prizmu identifikácie rozvojových šancí a možností pre svoj vplyv na zveladenie sociálnej inklúzie a systému sociálnej ochrany.

Je dôležité vyzdvihnúť, že ústav strategicky zvažuje vo chvíli, keď v Srbsku nejestvuje národná stratégia rozvoja sociálnej ochrany. Predchádzajúci strategický dokument: *Stratégia rozvoja sociálnej ochrany z roku 2005* sa implementoval bez schválenia akčného plánu a významné je aj to, že sa nikdy nevykonala jeho evalvácia. Nedostatok národnej stratégie spôsobuje nemožnosť identifikovania jasných koordinát v oblasti sociálnej ochrany, ktoré má stanoviť štát. Začaté systémové zmeny, iniciované a artikulované predchádzajúcim strategickým dokumentom, ale aj aktuálnym *Zákonom o sociálnej ochrane*, si vyžadujú formalizáciu v ďalších orientáciách a vývojových rozhodnutiach ministerstva povereného úkonmi sociálnej ochrany. Nedostatok národného strategického dokumentu, okrem začatých ale prerušených aktivít na zmenách a doplnkoch *Zákona o sociálnej ochrane* a nedostatočnej transparentnosti tohto procesu, utvára nejasnosti relevantné na definovanie strategických smerov a cieľov verejnej inštitúcie, akou je ústav. Preto sa ústav pri činiteľoch verejných politík a normatívno-právnom kontexte spolieha ne pôdu, ktorú utvárajú štátne a pokrajinské rozhodnutia a orientácie, ktoré striktne a priamo nesúvisia so sociálnou ochranou, ale skôr nadväzujú na ustanovujúce časti sociálnej politiky, sociálnu kohéziu a inklúziu.

Na uvedené dôvody nadväzuje aj uplatnený prístup pri strategickom plánovaní, ako aj samotný strategický dokument ústavu, ktorý vlastní nevyhnutnú flexibilitu a schopnosť absorbovať eventuálne rozhodnutia príslušných orgánov v republike a AP Vojvodine z dôvodu pokračovania vo zveľaďovaní systému sociálnej ochrany.

SOCIÁLNO-EKONOMICKÝ KONTEXT

Podľa výsledkov súpisu ľudu z roku 2011 v Srbsku žije 7.186.862 obyvateľov a z toho Vojvodina má 1.931.809 obyvateľov. Z celkového počtu obyvateľov Srbska 51,3 % sú ženy a 48,7 % muži. Priemerný vek obyvateľov je 42,2 rokov a deti sa podieľajú na 17,2 % v celkovej populácii Srbska.

Medzi tri najväčšie štrukturálne problémy ekonomiky Srbska patrí: nedostatočný hospodársky rast, príliš vysoký fiškálny deficit a rýchlo narastajúci verejný dlh a vysoká nezamestnanosť. Po recesii v roku 2014 sa hospodárske zotavenie začalo v roku 2015.

Podľa údajov Fiškálnej rady rast HDP v období rokov 2012-2015 bol asi 1,5%, čo patrí medzi nízke miery rastu. Podľa odhadov rast hospodárstva ešte niekoľko rokov bude nízky, lebo je potrebných ešte niekoľko rokov, aby sa odstránili jestvujúce štrukturálne problémy a zvýšil podiel investícií v HDP.

Zmeny hodnotového systému a sociálna stratifikácia obyvateľstva tak v Srbsku, ako aj AP Vojvodine spôsobili vznik nových výziev v systéme sociálnej ochrany. Je evidentné nepretržité zvyšovanie počtu užívateľov sociálnej ochrany v AP Vojvodine, čo spôsobili rôzne demografické, politické a ekonomické trendy, akým je: ochudobňovanie obyvateľstva, vysoká miera nezamestnanosti, zvýšenie počtu rodín s ťažkosťami vo fungovaní, nedostatočná podpora biologickej rodine, starnutie obyvateľstva, vystáhovateľstvo a presídľovanie, neadekvátne postavenie osôb s invaliditou, Rómov a príslušníkov iných zraniteľných skupín. Sociálne vylúčenie a deprivácia nadobudli novú multidimenzionálnu povahu, čo má za následok zvýšenie počtu rôznych kategórií užívateľov v ohrození.

Oproti iným oblastiam Srbska v AP Vojvodine je najväčší podiel užívateľov rôznych služieb sociálnej ochrany v celkovom obyvateľstve pokračujú. Užívatelia služieb stredísk sociálnej práce sa v roku 2014 podieľali na 10% v celkovom počte obyvateľov AP Vojvodiny, pričom tento počet

nepretržite rastie každý rok, priemerne o 4,9% ročne.

Údaje nasvedčujú, že najväčší počet užívateľov systému sociálnej ochrany zostáva v systéme dlhšie časové obdobie a opustenie systému je zriedkavejší jav, hoci je osamostatňovanie a silnenie užívateľov a ich začlenenie sa do spoločnosti podstatou sociálnej práce a základný cieľ sociálnej ochrany.

Deti sú skupina užívateľov, pre ktorú je príznačný trend zvyšovania počtu v systéme sociálnej ochrany AP Vojvodiny. Najväčší počet detí sú užívatelia sociálnej ochrany z dôvodu chudoby svojich rodín. Potom nasledujú deti, ktorých rodičia sa rozvádžajú, resp. sporia sa vo veci spôsobu výkonu rodičovských práv, potom nasledujú deti s poruchami správania, deti s poruchami vo vývoji a deti bez rodičovskej opatery v opatrovníctve. Sú evidované aj niektoré „nové“ užívateľské skupiny detí, ktorých počet je nie veľký, ale sa zvyšuje a po rokoch nadobúda na význame, akými sú deti cudzí občania bez sprievodu, deti obeť obchodovania s ľuďmi, deti, čo žijú a pracujú na ulici, deti navrátilci v procese readmisie.

Dospelí užívatelia SSP v AP Vojvodine sú najčastejšie osoby v hmotnej núdzi a ich podiel v celkovom počte dospelých užívateľov je 68,2%. Osoby s postihnutím sa v celkovom počte užívateľov podieľajú v omnoho menšom počte (asi 12%), kým sa osoby, ktoré potrebujú ubytovanie v sociálnych ustanovizniach alebo iné služby sociálnej ochrany v lokálnom spoločenstve podieľajú na 9% v celkovom počte užívateľov stredísk pre sociálnu prácu v AP Vojvodine. Ustarostuje údaj, že systém sociálnej ochrany nedisponuje informáciami o pracovnej aktivite až pre 25,5 % dospelých užívateľov, ak máme na zreteli skutočnosť, že je začlenenie sa do spoločnosti, a samým tým aj na trh práce, jedným z hlavných cieľov sociálnej práce.

Zvlášť zraniteľné skupiny sú užívatelia systému sociálnej ochrany, pri ktorých sa zaznamenal nepretržitý rast počtu detí obeť rodinného násillia, ako aj rast počtu prihlášok násillia v partnerských vzťahoch. Z roka na rok sa zvyšuje počet urgentných zásahov SSP, ktoré sa poskytujú z dôvodu ochrany dieťaťa, dospelého alebo staršej osoby a opatrení na zaisťovanie bezpečnosti pri ohrození zdravia, vývoja alebo života osoby, ktorej bola potrebná ochrana. Tiež sa zvýšil počet detí mladšieho veku (pod 14 rokov – čo nepodliehajú trestnej zodpovednosti), čo sa dopúšťajú trestných činov, čo poukazuje na potrebu silnenia prevenčnej funkcie systému sociálnej ochrany a spojenia sa so vzdelávacou sústavou v realizácii tejto

funkcie. Čoraz viac užívateľov potrebuje intenzívnejšiu, dlhotrvajúcu zdravotnú alebo paliatívnu opateru a zvyšuje sa aj počet užívateľov v cieľovej skupine nad 85 rokov, t.j. užívateľov vo vysokom veku, čo je výsledok zvýšenej kvality zdravotnej ochrany, ktorý si vyžaduje aj prispôsobovanie systému sociálnej ochrany.

Rozvoj siete služieb sociálnej ochrany v spoločnosti patrí medzi základné ciele reformy systému sociálnej ochrany. Avšak, v aktuálnych okolnostiach malý počet lokálnych samospráv v AP vojvodine dokáže vyčleniť nadostač finančných prostriedkov na služby zo svojej príslušnosti.

PÚSO V PROSTREDÍ

Ústav vykonáva funkciu v prostredí, ktoré sa veľmi rýchlo mení a v súlade s tým sa mení aj počet aktérov, ktorí patria medzi strany zainteresované o prácu ustanovizne. Ústav taktiež eviduje aj nových aktérov, ktorí nadväzujú spoluprácu a pestujú vzťahy, pričom sleduje trendy a potreby systému sociálnej ochrany, na ktoré reaguje.

Strategicky je Vláda Srbskej republiky zameraná na zabezpečovanie predpokladov na silnenie úlohy systému sociálnej ochrany, a preto sa očakáva, že v nadchádzajúcom období osobitnú pozornosť v tomto procese štát venuje právam a začleňovaniu zvlášť zraniteľných spoločenských skupín (Rómovia, LGBT a iné menšiny), čo je tiež významný medzník pre ďalšiu činnosť ústavu. Rôzne programy podpory a silnenia biologickej rodiny sú významné v tejto chvíli a v každom prípade sú dôležité pre budúce strategické obdobie ústavu. Lokálne samosprávy treba podporovať a motivovať, aby svoje aktuálne programy upriamili v tomto smere. Systém sociálnej ochrany, ako aj generálne celá Srbská republika, má a bude mať aj v budúcnosti, okrem iného, aktuálny problém migrantov a azyľantov a preto je tento segment významný. Pokrajinský ústav naráža na časté problémy, preto musí svoju prácu zladovať a prispôbovať aktuálnym okolnostiam.

Ako osvedčený účastník systému sociálnej ochrany ústav je významný činiteľ v tvorbe sociálnych politík a poskytovaní odbornej pomoci a ich uplatňovaní. Na štátnej úrovni zainteresované strany o prácu ústavu sú príslušné ministerstvá a iné entity založené republikou alebo vládou. Najvýznamnejšie medzi nimi sú: Ministerstvo práce, zamestnávania, bojovníc-

kych a sociálnych otázok, Ministerstvo zdravotníctva, Ministerstvo osvet, vedy a technologického rozvoja, Ministerstvo štátnej správy a lokálnej samosprávy, Ministerstvo financií, Kancelária pre ľudské a menšinové práva. Medzi významné ustanovizne a telesá na štátnej úrovni patria ešte: Úrad pre európsku integráciu (SEIO), Tím pre sociálne začlenenie a zmenšenie chudoby (SIPRU), Komora sociálnej ochrany, Republikový ústav sociálnej ochrany, Ochranca občanov Srbskej republiky (ombudsman), Poverenec pre ochranu rovnoprávnosti, Poverenec pre informácie verejného významu a ochranu údajov o osobnosti.

Rozhodujúce a významné inštitúcie na pokrajinskej úrovni pre činnosť ústavu sú: Pokrajinský sekretariát pre medziregionálnu spoluprácu a lokálnu samosprávu, Pokrajinský sekretariát pre hospodárstvo, zamestnávanie a rodovú rovnosť, Pokrajinský sekretariát pre zdravotníctvo, sociálnu politiku a demografiu. Pokrajinské ustanovizne a telesá, ktoré sú tiež dôležité sú: kancelária AP Vojvodiny v Bruseli, Kancelária pre inklúziu Rómov v AP Vojvodine, Pokrajinský ochranca občanov .

Ústav uskutočnil výbornú spoluprácu s rôznymi združeniami a organizáciami civilnej spoločnosti, spomedzi ktorých sú pre ďalšiu prácu najvýznamnejšie: Stála konferencia miest a obcí (SKMO), združenie odborných pracovníkov sociálnej ochrany, Asociácia strediska pre sociálnu prácu, Sieť organizácií pre deti Srbska (SODS), Stredisko pre práva dieťaťa, Stredisko pre liberálnodemokratické štúdium (SLDŠ), Stredisko pre sociálnu politiku, SeConS – Skupina pre rozvojovú iniciatívu. Medzi organizácie civilnej spoločnosti patria aj organizácie poskytovateľky služieb civilnej ochrany (OCD), ako aj poskytovatelia služieb sociálnej ochrany z profitového sektora. Ústav sa zapojil do Sieť jednotiek lokálnej samosprávy a stredísk sociálnej práce, ktorú utvorila SKMO, čím sa zväčšilo jeho angažovanie sa so sociálnymi aktérmi, čo majú kapacity zvelaďovať služby sociálnej ochrany.

Ústav spolupracuje s rôznymi donačnými organizáciami a túto spoluprácu plánuje zintenzívniť. Implementáciou rôznych projektov Ústav značne uspôsobil svoje kapacity na riadenie projektových cyklov, najmä zložitých, akými sú financovanie z európskych fondov, medzi ktoré patrí IPA, CBS atď.

Významné zainteresované strany o prácu ústavu ako časti systému sú: ustanovizne sociálnej ochrany na ubytovanie užívateľov, ustanovizne sociálnej ochrany na poskytovanie služieb v spoločnosti, strediská soci-

álnej práce, Stredisko pre rodinné ubytovanie a osvojenie v Novom Sade a Stredisko pre rodinné ubytovanie a osvojenie v Belehrade, ako aj iné strediská pre rodinné ubytovanie a osvojenie.

Okrem všetkých uvedených zainteresované strany o prácu ústavu sú médiá na všetkých úrovniach, lokálne samosprávy, Univerzita v Novom Sade a nezávislí experti/konzultanti.

Ústav pokladá, že jeho funkcia spočíva v potrebe a príležitosti zväčšiť inštitučný sociálny kapitál. V súlade s tým sa snaží svoje partnerstvá a spoluprácu zvelaďovať aj so zruženiami a inými formálnymi a neformálnymi skupinami a jednotlivcami, cieľom čoho je poskytnúť príspevok k zveladeniu systémového rámca v oblasti sociálnej ochrany, ktorý ovplyvní zlepšenie postavenia príslušníkov citlivých a sociálne ohrozených skupín a ich sociálnej inklúzie.

Ústav rešpektuje pluralizmus sociálnych aktérov, pôsobí konštruktívne a spoznáva svoju úlohu v prostredí, ktoré okrem orgánov a verejných ustanovizní štátu, pokrajinských orgánov a orgánov lokálnych samospráv utvárajú aj občania (aktivisti, voluntéri a užívatelia sociálnych služieb a programov), organizácie civilnej spoločnosti a tiež aj profitové organizácie a súkromní podnikatelia.

Zvažujúc seba v tomto kontexte a majúci na zreteli svoju činnosť, ktorá sa v prvom rade pohybuje v medziach sociálnej ochrany, ústav má významnú úlohu vo vývoji *spoločnosti sociálnych investícií*.

STRATEGICKÉ USMERNENIA

Pokrajinský ústav pre sociálnu ochranu týmto strategickým dokumentom definoval dve strategické usmernenia:

- 1. práca ústavu v medziach príslušností zo zákona a**
- 2. iniciovanie a vývoj sociálnych inovácií a kreatívnych rozhodnutí.**

Práca ústavu v medziach príslušností určených zákonom ako strategický cieľ vyplýva z vnímania inštitučnej zodpovednosti ústavu a presvedčenia, že zákonom určené príslušnosti samy osebe nepostačujú na operatívne fungovanie tejto inštitúcie. Je preto dôležité, aby sa oporné body príslušností ústavu rozpracovali identifikáciou strategických opatrení a následne plánovaním aktivít v akčných plánoch na uskutočňova-

nie tejto stratégie. Takýmto spôsobom výkon stanovenej činnosti ústavu nadobúda dynamické atribúty, ako aj charakteristiky procesov, ktoré sú vhodné na riadenie.

Iniciovanie a vývoj sociálnych inovácií a tvorivých rozhodnutí ako druhé strategické usmernenie ústavu vyplýva z pracovnej kultúry, ktorá sa v ňom propaguje a vnímania vlastnej úlohy vo vývoji systému sociálnej ochrany. Sociálna ochrana má stálu potrebu po sociálnych inováciách a tvorivých rozhodnutiach. Jediná konštanta v sociálnej ochrane majú byť zmeny. Ústav mieni, že sa rozvojom spolupráce v kontexte európskych integrácií najlepším spôsobom môžu utvárať inovácie, ktoré budú adekvátnymi odpoveďami na aktuálne a budúce výzvy v podobe fenoménov, ktoré si žiadajú reakcie aj od systémov sociálnej ochrany. V rámci tohto strategického smeru ústav ako oblasť svojho pôsobenia vidí lokálne, pokrajinské, republikové, regionálne a medzinárodné okolie. Sektorové hranice musia byť priepustné pre akcie, ktorými sa zveľaďuje integratívnosť v zabezpečovaní sociálnych služieb, ako aj sociálna kohézia.

STRATEGICKÉ CIELE, OPATRENIA A INDIKÁTORY

Strategické ciele sa definovali osobitne v rámci obidvoch strategických usmernení.

1) V rámci Prvého strategického usmernenia *Práca ústavu v rámci príslušností určených zákonom* sa určili nasledujúce strategické ciele:

- **výskumno-analytickou prácou prispieť k vývoju systému sociálnej ochrany v AP Vojvodine,**
- **zveľaďovanie kvality služieb systému sociálnej ochrany odbornou pomocou poskytovateľom služieb,**
- **zveľaďovanie odborných kompetencií profesionálov,**
- **informovanie, propagácia a podpora v systéme sociálnej ochrany.**

2) V rámci Druhého strategického usmernenia *Iniciovanie a rozvoj sociálnych inovácií a tvorivých riešení* sa definovali nasledujúce strategické ciele:

- **Podporovanie systému sociálnej ochrany na iniciovanie a vývoj**

sociálnych inovácií a tvorivých riešení a senzibilizácia systému na používanie EÚ fondov

- **Spolupráca na medzinárodnej, medziregiónálnej a medzisektorovej úrovni**

Plánované opatrenia a indikátory sa dôkladne uvádzajú v tabuľke v rámci každého strategického cieľa.

STRATEGICKÉ USMERNENIE 1: Práca ústavu v rámci príslušností určených zákonom

STRATEGICKÉ CIELE:	OPATRENIA:	INDIKÁTORY/VÝSLEDKY:
1.1. Výskumno-analytickou prácou prispieť k vývoju systému sociálnej ochrany v APV	1.1.1. Príspevok k zveľadeniu metodológie zhromažďovania údajov za účelom kvalitnejšej evidencie a dokumentácie na národnej úrovni v partnerstve RÚSO a ministerstvom pre sociálnu ochranu	Zveľadená metodológia zhromažďovania údajov
	1.1.2. Rozvoj metodológie a vypracovanie komparatívnych analýz európskych a národných politík a praktík	Utvorená metodológia komparatívnej analýzy európskych a národných politík v praxi do konca roku 2017. Počet komparatívnych analýz
	1.1.3. Analýza údajov, vypracovanie odporúčaní a opatrení a ich propagácia za účelom tvorby politík spočívajúcich na údajoch	Vyvinuté inštrumenty na tvorbu politík Počet odporúčaní a dokumentov, ktoré prispievajú ku kreovaniu politík
	1.1.4. Identifikácia a skúmanie sociálnych problémov a javov, ktoré sú rizikami pre sociálne vylúčenie	Počet analýz a správ Počet realizovaných výskumov Počet aktérov zahrnutých výskumami Počet a druh sociálnych problémov a javov

1.2. Zvelaďovanie kvality a služieb systému sociálnej ochrany prostredníctvom odbornej podpory poskytovateľom služieb	1.2.1. Rozvoj metodológie rôznych druhov podpory všetkým poskytovateľom služieb	Počet metodológií prispôsobený druhu služby Druhy a modality podpory
	1.2.2. Zvelaďenie profesionálnych kapacít poskytovateľov služieb sociálnej ochrany	Počet realizovaných edukácií, odborných návštev (Seba)odhad profesionálov v silnení kapacít Počet a druh edukačných materiálov
	1.2.3. Zvelaďenie profesionálnych kapacít odborných pracovníkov v SSP na území APV	Počet realizovaných edukácií, odborných návštev (Seba)odhad profesionálov v silnení kapacít Počet a druh edukačných materiálov
	1.2.4. Príspevok k uvedeniu, vývoju a udržateľnosti národných a lokálnych služieb sociálnej ochrany (verejného, súkromného a civilného sektora)	Počet a štruktúra poskytovateľov služieb, ktorým sa poskytla podpora
	1.2.5. Propagovanie a zvelaďenie uplatnenia kultúrno-kompetentnej praxe (KKP) v sociálnej práci	Počet propagačných udalostí (Seba)odhad profesionálov v silnení kapacít na uplatnenie KKP Počet a druh edukačných materiálov
	1.2.6. Podpora ustanovizní sociálnej ochrany, ktoré sú v procese transformácie	Počet a druh podpory ustanovizniám
	1.2.7. Sledovanie a evalvácia práce jednotiek lokálnej samosprávy a zabezpečenie služieb sociálnej ochrany	Počet a druh evalvácie jednotiek lokálnej samosprávy
1.3. Zvelaďenie odborných kapacít profesionálov	1.3.1. Zlepšenie dostupnosti odborného zdokonaľovania v sociálnej ochrane	Počet a druh kreovaných a realizovaných príležitostí pre odborné usposobovanie

	1.3.2. Zveľadenie odborného zdokonaľovania profesionálov v sociálnej ochrane, v súlade s európskymi tendenciami	Počet kreovaných a realizovaných akreditovaných programov školenia ústavom
	1.3.3. Nepretržité odborné zdokonaľovanie zamestnancov ústavu	Počet a druh kreovaných a realizovaných príležitostí na odborné zdokonaľovanie zamestnancov
	1.4.1. Zveľadenie výmeny informácií medzi aktérmi v oblasti sociálnej ochrany	Počet a druh vyvinutých/ použitých komunikačných kanálov Počet aktérov, čo používali komunikačné kanály Počet a druh obsahov/ informácií, o ktorých sa komunikovalo
1.4. Informovanie, propagovanie a podpora v systéme sociálnej ochrany	1.4.2. Rozvoj systému internej komunikácie a výmeny informácií v rámci ustanovizne	Počet a druh kanálov a obsahov interných komunikačných kanálov Počet a druh, ako aj kvalita vyvinutých systémov internej komunikácie
	1.4.3. Poskytovanie podpory poskytovateľom služieb vo zveľadovaní ich kapacít na informovanie	Počet a druh poskytnutej podpory Počet užívateľov kanálov internej komunikácie (Seba)odhad spokojnosti zamestnancov?

STRATEGICKÉ USMERNENIE 2: Iniciovanie a vývoj sociálnych inovácií a tvorivých riešení

STRATEGICKÉ CIELE:	OPATRENIA:	INDIKÁTORY/VÝSLEDKY:
2.1. Podpora systému sociálnej ochrany na iniciovaní a rozvoji sociálnych inovácií a senzibilizácia systému na používanie EÚ fondov	2.1.1. Prezentácia modelov a systémov dobrej praxe z nášho a iných systémov sociálnej ochrany, služieb a programov usmernených k užívateľom	Počet študijných návštev Počet príkladov dobrej praxe Počet a druh realizovaných spoločných udalostí

	2.1.2. Podporovanie budovania siete ustanovizní a organizácií sociálnej ochrany a umožnenie horizontálneho transferu poznatkov a skúseností	Počet podpísaných protokolov o spolupráci Počet spoločných projektov Utvorená báza partnerov ústavu Počet účastníkov na udalostiach
2.2. Spolupráca na medzinárodnej, medziregionálnej a medzisektorovej úrovni	2.2.1. Účast' v práci sietí a tvorba partnerstiev na inovačných základoch	Počet a druh sietí, do ktorých sa zapojil ústav
	2.2.2. Projektová pilotáž nových prístupov a riešení spoločenského zaradenia a prispôsobovanie kontextu Vojvodiny	Počet a druh pripravených, resp. schválených a realizovaných projektov
	2.2.3. Vývoj platformy pre sociálny dialóg a horizontálne spájanie sektorov	Prípravy na rozvoj platformy – 2017-2018
	2.2.4. Senzibilizácia médií a profesionálov z iných systémov	Počet zapojených médií a iných profesionálov (Seba)odhad zamestnancov v systéme o vlastnom postavení
	2.2.5. Budovanie pozitívneho obrazu systému sociálnej ochrany v iných systémoch a širšom okolí	Počet iniciatív pre spoluprácu zaslaných z iných systémov

KOMUNIKAČNÝ PLÁN

Ako jednu zo svojich základných činností ústav má práve informovanie, propagovanie a podporovanie, ktorých spoločným menovateľom je **komunikácia**. Tento segment prispieva k propagácii samej ustanovizne v systéme, ale aj výmene informácií medzi aktérmi.

Ako podstatné funkcie komunikácie vynikajú: *informovanie, kontrola a motivácia*.

Postavenie ústavu v systéme sociálnej ochrany, ale aj generálne, vo

veľkej miere závisí od spôsobu uvedenia komunikácie (a zvolených komunikačných kanálov) so zainteresovanými skupinami, t.j. od externej komunikácie.

V rámci výkonu svojej činnosti ústav nadviazal v uplynulom období vzťahy s rôznymi aktérmi, ktorí utvárajú okolie, v ktorom ústav funguje a implicitne – komunikuje. Okolie, v ktorom ústav funguje, utvára zložitý komunikačný kontext. V ústave sa už uviedlo niekoľko komunikačných kanálov a aj v budúcom období sa uvedie nový podľa aktuálnych záujmov a možností odoslania odkazu.

Ústav má vyvinutý akreditovaný program, ktorým sa snaží zveľadiť kapacity iných poskytovateľov služieb v systéme sociálnej ochrany, aby sa kvalitnejšie propagovali, ako aj pracovať na vrátení imidžu profesie a systému sociálnej ochrany.

Jedným z definovaných opatrení ústavu je vývoj internej komunikácie a výmeny informácií v ustanovizni. Toto opatrenie sa vzťahuje na silnenie kvality komunikácie v rámci ústavu, zo strany zamestnancov (volontérov, študentov na praxi a iných).

Komunikačným plánom sa ústav snaží:

- zveľadovať výmenu informácií medzi významnými aktérmi v systéme,
- zveľadovať svoje zviditeľnenie v systéme a širšie,
- motivovať aktérov v sociálnej ochrane, aby robili viac na propagácii a lepšej komunikácii,
- zabezpečiť lepšiu internú komunikáciu v samej ustanovizni.

Prostredníctvom komunikačného plánu sa ústav obracia na rôzne cieľené publiká, s ktorými chce pracovať a spolupracovať v strategickom období.

Ústav definuje všetky nevyhnutné aktivity a dôkladnejšie vyvinie komunikačný plán v rámci výročných akčných plánov a výročných pracovných programov.

ARANŽMÁN NA UPLATNENIE

Ústav Strategický plán na obdobie rokov 2016 až 2020 realizuje v súlade s jestvujúcou organizáciou práce.

Vzhľadom na skutočnosť, že aj doteraz praxou bolo vypracovanie operačných výročných akčných plánov, ktoré boli zladené s programom práce ustanovizne na každý rok, ústav bude pokračovať v tomto modeli.

Akčným plánom ústav jasne stanoví aktivity na daný rok a definuje aj indikátory, potrebné zdroje a zodpovednosti všetkých nositeľov.

Úrovne zodpovednosti za realizáciu strategických cieľov, opatrení a aktivít budú vyplývať z opisu úkonov a prispôbia sa kompetenciám zamestnancov.

Ústav pracuje na jednotlivých opatreniach tímovo, podľa dohodnutej del'by prác a v tom smere sa bude konať aj na realizácii tohto strategického plánu.

PLÁN POSUDZOVANIA A ODHADU ÚSPEŠNOSTI

Pokrajinský ústav pre sociálnu ochranu je ustanovizeň, ktorá sa zasadzuje za kvalitu a práve preto sú monitorovanie a evalvácia procesy, ktoré sú nevyhnutné a ktoré ústav, ako aj iné aktivity, strategicky plánuje.

V súlade s definovanými aranžmánmi na uplatnenie ústav bude vykonávať interné monitorovanie a evalváciu na všetkých úrovniach na konci každého roka a vypracúvať výročné správy o realizácii strategického plánu. Systém sledovania práce zamestnancov je niečo, na čom sa bude aj naďalej pracovať, ako aj sebaodhad práce, najmä systému plánovania a informovania zamestnancov.

Strategický plán na obdobie rokov 2016 až 2020 určuje intenzívnejšiu prácu na sledovaní a posudzovaní úspešnosti realizácie tohto strategického dokumentu.

Ústav pre vlastné potreby organizuje kontinuálne monitorovanie na úrovni aktivít, aby sa sledoval výkon a odhadli priame účinky, ktoré má práca ústavu na užívateľov a zainteresované skupiny. Na tejto úrovni realizácie najdôležitejšie smernice budú práve zistené účinky, prípadné výzvy a prekážky, pri ktorých treba uplatňovať adekvátne intervencie, aby aktivity pokračovali, redefinovali sa, preformulovali, vyradili alebo uviedli nové. Ústav každý rok spolu s programom práce pripraví výročný akčný plán a definuje ním indikátory, prostriedky verifikácie a zodpovedných nositeľov plánovaných aktivít. Výročnou správou o činnosti ústavu sa sumarizujú výdobytky a výsledky výročnej internej evalvácie.

Na úrovni opatrení ústav usporiada sledovanie kvality uskutočnenia výsledkov, ktoré majú vyplývať z realizovaných aktivít. Táto úroveň plánovaného sledovania je časovo vyhradená a spočíva prevažne v kvantitatívnych indikátoroch, pričom sa inštrumenty na meranie a zdroje informácií definujú dôkladnými výročnými akčnými plánmi, ktoré sú dodatkom k strategickému dokumentu. Plánovanie sa môže na úrovni opatrení vykonávať aj podľa nastolených indikátorov v tomto dokumente.

Na úrovni strategických cieľov je nevyhnutné určiť stupeň zmeny a prípadný vplyv, ktorý štvorročná práca ústavu zanechá na svoje okolie. Túto úroveň evalvácie je možné vykonať v odročenej podobe a identifikované výzvy v okolí budú v každom prípade dôležitým činiteľom, ktorý bude mať úlohu v posudzovaní úrovne a kvality uskutočnenia cieľov. Pokrajinský ústav pre sociálnu ochranu má pozitívne skúsenosti pri externej evalvácií práce a preto dúfame, že budeme môcť aj po ukončení obdobia zahrnutia týmto strategickým plánom realizovať externý audit.

Ústav prešiel cez proces externej evalvácie práce ustanovizne v roku 2009 a je dôležité, že sa okrem posúdenia implementácie stratégie posúdi aj práca ustanovizne vcelku, aby sa dostali jasné smernice pre ďalšiu prácu a plánovanie. Na podklade výsledkov externej evalvácie ústav bude môcť pokračovať v cieľuprimeranom súčasnom cykle plánovania, ktorý bez ohľadu na to, že závisí od vopred definovaných priorít a iných externých činiteľov, má významnú samostatnosť vybudovanú na vlastnej odbornosti, integrite a skúsenosti.



**ПОКРАЇНСКИ ЗАВОД
ЗА СОЦІАЛНУ ЗАЩИТУ
СТРАТЕГІЙНИ ПЛАН**

за період 2016–2020. року

Нови Сад, май 2016.

Виробок Стратегії фінансійно потримал BMZ и GIZ
у рамикох проєкту
Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups

СПИСОК СКРАЦЕНЬОХ

ПЗСЗ	Покраїнски завод за социјалну заштиту
АПВ	Автономна Покраїна Войводина
РЗСЗ	Републични завод за социјалну заштиту
ЦСР	Центер за социјалну роботу
ПСЗСПД	Покраїнски секретаријат за здравство, социјалну политику и демографију
МРЗБСП	Министерство за роботу, обезпечовање работи, борецки и социјални питања
ЗСЗ	Закон о социјалней заштити
СЕИО	Канцелария за европски интеграцији
СИПРУ	Тим за социјалне укључовање и зменшање неудобства
СКГО	Стајмна конференција городох и општинах
МОДС	Мрежа организацијох за дзеци Србији
ЦЛДС	Центер за либерално-демократски студији
ЦСП	Центер за социјалну политку
ЦПСУ НС	Центер за фамелијне змесцене и усвоєне Нови Сад
ЦПСУ БГ	Центер за фамелијне змесцене и усвоєне Београд
ЕУ	Европска унија

ЗМІСТ

Увод и методологія виробку документа	122
О Покраїнским заводу за социялну защиту	123
Визия	128
Мисия	128
Принципи и вредности	128
Опис контексту	130
Стратегийни напрями	140
Стратегийни цилї, мири и индикатори	141
План комуникації	145
Аранжмани за применюване	147
План провадження и оценьованє успішности	147

“Зоз членом 69. Устава Републики Сербії громадяном и фамелійом хторим необходима дружтвена помоц гарантоване право на соціалну заштиту хторе ше снує на началах соціалней правди, гуманизма и почитованя людского достоїнства.”

УВОД И МЕТОДОЛОГІЯ ВИРОБКУ ДОКУМЕНТА

Покраїнски завод за соціалну заштиту (далей: Завод), як установа у системи соціалней заштити, иснує од 2006. року и праве того року означує 10 роки свойого иснуваня и роботи. Основани пре провадженє, унапредженє практики соціалней заштити, стимулованє розвою, окончованє виглєдовацких и других роботох у обласци соціалней заштити, Завод завжал значне место и позицію у предходним периодзе и постал незаобиходни актер у шицких розвойних процесох як партнер хторому мож вериц.

Діялносц Заводу у предходних дзешец роках була унапрямена на розвой системи соціалней заштити у АП Войводини и Републики Сербії, преїг континуованого, організованого, систематичного и науково заснованого, фахово компетентного ангажованя дружтвених ресурсох.

Завод окреме робел на порушованю и розвиваню иновацийох у системи соціалней заштити, як и на провадженю и евалуації ефектох вкупного реформского процесу. Зоз своїм партнерским діяньом Завод розвивал мрежу сотруднікох, а источашнє як важни актер дзелєл одвичательносц реформских процесох.

Тот документ, хтори облапя наступни пейц роки, тє. период од 2016-2020. року, треци стратегійни документ Заводу. Як и предходни плани и тот документ настал як часц партиципацийного процесу и активного участвованя занятих, партнерох, сотруднікох и за Завод важних заинтересованих бокох. Як и по тєраз, заєдніцки спатрени шицки предходни реализовани активносци, предходни стратегійни план за период 2012-2015. року, як и способи діяствованя установи, у актуалних часових рамиках и политично-економским контексту.

Процес стратегійного планованя у Заводзе ше одвивал у рамиках интерактивних роботньох за занятих хтори організовані у просторе Заводу, як и тридньовим процесу интензивно водзенoгo

планованя у Сирогойну. Організована и консултантивна роботня зоз заінтересованима боками на хторей представени нарис документа и дата можлівосц заінтересованим хасновательом usługох, сотрудник и партнером же би дали свойо доприношенє плану и будуцому розвою Заводу. Праве тоти сотрудник, партнере и хаснователе usługох, допринесли гу широкому спатраню позиції и улоги Заводу у актуалним контексту, за цо им барз дзекуєме.

Виробок Стратегії фінансийно потримал BMZ и GIZ¹ у рамках проєкту „Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups“. За тот проєкат ангажовани екстерни консултанти за водзенє процесох: Владан Йованович, правник и Ивана Копривица, мастер діловней психології.

У виробку новей стратегії Заводу участвовали представителе: Покраїнского секретарияту за здравство, социялну политику и демографию, Републичного заводу за социялну защиту, Управного одбору Покраїнского заводу за социялну защиту, локалних самоуправох, установох у системи социялней защиты, фаховних здруженьох у системи социялней защиты, організаційох цивилного дружтва, Университету у Новим Садзе, УНИЦЕФ, як и независни експерти.

Можлівосц заєдніцкогo обдумованя и активне участвованє шицких спомнутих заінтересованих бокох дало за резултат дефинованє стратегийних напрамох розвою и дійствованя Заводу за период 2016-2020. року.

О ПОКРАЇНСКИМ ЗАВОДУ ЗА СОЦИАЛНУ ЗАЩИТУ

Покраїнски завод за социялну защиту, од свойого снованя, значно допринесол розвою системи социялней защиты у АП Войводини и Республики Сербії. Основани з Одлуку о снованю Покраїнскей влади², августа 2006. року, Завод превжал роботи провадзєня, унапредзєня социялней защиты, стимулованя розвою, окончованя виглєдовацких и фахових роботох у обласци социялней защиты.

1 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), the Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

2 Одлука число: 022-00708/2005 од 29. децембра 2005. року („Службени новини АПВ“, число 1/2006)

Завод за собу ма 10 роки успишно планованей, интензивней роботи, з видлївима богатима результатами на шицких уровнях - од локального, преїг покраїнского, односно регіонального, по націонал-ни. Витворене и завидне медзинародне сотрудніцтво по яким ше Завод видвоує од других установох системи социялней заштити и хторе му обезпечує можлївосц розвою системи социялней заштити з уважованьом специфичносцох ширшого регіону, європских стандардох и вредносцох у социялней заштити.

Зоз членом 164. Закона о социялней заштити³ діялносц Заводу дефининована през тоти роботи:

- провадзи квалитет фаховей роботи и услугох у установох социялней заштити,
- дава фахову потримовку (у дальшим тексту: супервизийна потримовка) пре унапредженє фаховей роботи и услугох социялней заштити,
- вигледує социялни зявеня и проблеми, діялносц и ефекти социялней заштити, вирабя анализи и звити у обласци социялней заштити и предклада мири за унапредженє социялней заштити,
- розвива систему квалитету у социялней заштити, координує розвой стандардох услугох и предклада компетентному министерству унапредженє постоянних и уводженє нових стандардох,
- розвива и реализує модели супервизийней потримовки у установох социялней заштити и при давательох услугох социялней заштити,
- предклада план розвою кадроох з планом приоритетних програмох обуки у социялней заштити министерству цо компетентне за социялну заштиту,
- розвива бази податкох од значносци за систему социялней заштити,
- участвує у виробку, запровадзованю, провадженю и оценьованю ефектох применюваня стратегийох, акційних планох, законох и других предписаньох хтори ше одноша на розвой діялносци социялней заштити,
- иницирує и участвує у креированю и уводзеню иновацийох

3 „Службени глашнік РС“, число 24/2011

до системи соціальної захисти,

- організує і участвує у фаховим удосконаленню і навчанню фахових робітників і фахових співробітників,
- складає і публікує монографії, часописи і збірники робіт, фахово приручніки, водителі, інформатори, студії і приклади доброї практики,
- ініціює, участвує і організує науково і фахово сходи і співпрацює з домашніми і міжнародними організаціями,
- інформує фахову і ширшу публіку про запровадження соціальної захисти, вказує на потреби і проблеми хазнователів, а окреме хазнователів зоз чутливих дружтвенних груп,
- окончує други роботи у складі зоз законом і другими предписаннями о соціальної захисти.

Завод має ясну і стабільно дефіновану організаційну структуру. Прі актуальну Покраїнську уредбу о максималнім числі занять⁴, у Заводі, по Правилнику о систематизації, зменшене число занять з дакедишніх 17 на 14 занять (13+1 директор). Од моментально 13 занять, 11 з них мають високу фахову приготівку ріжних профілів (психологи, соціальні робітники, педагоги, правник, дефектолог, економіста, соціолог) з одвітуючим іскусством і професіональними компетенціями які необхідні для втілювання широкіх програмних активностей. Таке число занять недостаточне же би ще у повній і всеобляючо реалізували плановані основні з мандатом дати функції Заводу: вгледованє, фахова потримівка, професіональне удосконаленнє і інформованє. У складі з тим, Завод планує свою роботу але і вгледує спосіб прейг екстерного ангажування фахових співробітників забезпечити реалізацію планованих програмних активностей. Тим, проектне плануванє і функціонуванє Заводу, доприноси забезпеченню додатних людських і матеріальних ресурсів за роботу і реалізацію іновативних активностей, які з бюджетом Установи не можуть реалізувати.

І коло згаданих кадрових змін і зменшення числа занять, як і зменшаних бюджетних средств за програмні актив-

4 http://www.budzet.vojvodina.gov.rs/wp-content/uploads/2016/01/Pokrajinska_uredba_o_maksimalnom_broju_zaposlenih_u_sistemu_APV_za_2015_godinu.pdf

носци, Завод витворел велі значни посцигнуца. Насампредз, ангажовани нови сотрудніки хтори „ошвижели“ Завод з новима идеями, як и значними знаннями, медзинародним искуством и схопносцами. Успишно набавена нова часц рахункарскей опреми хтора хибела, та teraz у тим смислу капацитет установи вельо векши.

Як ключни досцигнуца Заводу у предходним периодзе од 2012-2015. року можеме видвоїц:

- Супервизийну потримовку хтора континуовано реализована у установох у системи социальной заштити у АП Войводици и центрох за социальну роботу;
- Отримани велі акредитовани програми обукох чийо ауторе заняти у Заводзе, а заняти у Заводзе тиж нащивывали велі обуки, як акредитовани так и инши;
- Реализована потримовка у порушованю и розвою иновацийних услугох и потримане сноване новей установи - Центру за фамелийне змесценє и усвоєне Нови Сад;
- Завод допринесол же би услуга дочасового фамелийного змесценя зоз проєктней активносци постала отримуюца услуга хтора препозната у системи;
- Обявене векше число текстох и статйох у публикацийох од значносци за систему социальной заштити у Сербии;

Инововани сайт www.pzsz.gov.rs и порушани фейсбук бок <https://www.facebook.com/Pokrajinski-zavod-za-socijalnu-za%C5%A1titu-922426487879104>;

- Обявени даскельо значни фахово публикаций хтори доступни на веб сайту Заводу;
- Реализована програма роботней пракси студентох новосадского Университету;
- Витворене сотрудніцтво зоз Университетом у Новим Садзе пре порушованє основних и мастер студийох социальной роботи;
- Розвите сотрудніцтво зоз локалними самоуправами (окреме зоз Городску управу Панчево и Општину Мали Идьош);
- Розвите сотрудніцтво з організациями цивилного дружтва;
- Реализовани велі проєкти хтори финансowali рижни донаторе (Уницеф, ЕУ, ИПА фонди);
- Реализоване вельке число студийних нащивох жемом у

окруженю: Словения, Австрія, Горватска, Чарна Гора, Італія, Ческа...

- Заняти у Заводзе закончили або закончую мастер студії и на таки способ значно змоцнени людски ресурси;
- Заняти у Заводзе активни члени управяцких целох Комори, скупштини Комори, Здруженьох фахових роботнікох и у Комисії за додзельованє республичней награди у системи социялней зашити, СКГО мрежи социялней зашити, Координацийней ґрупи за покраїнски институції и регіонални розвойни агенції Фонду „Европски роботи“ АП Войводини, Новосадскей мрежи за дзеци.

Завод свойо приоритети континуовано усоглашує зоз приоритетами фондох и прилагодзує ше ґу пременком у окруженю хтори непереривни и интензивни. Як доброго партнера, Завод препознали релевантни домашні и медзинародни партнере, а тиж так и приношители одлукох на шицких уровньох, даватели услугох, як и други релевантни актере.

Зоз приношителями одлукох сотрудніцтво ше витворює преїґ виробку анализох и препорукох, обезпеченя інформаційох, податкох и фахового думаня пре унапредженє постоящих ришеньох системи социялней зашити на локалним уровню. Тиж, тото сотрудніцтво запроваджене и на уровню провадзеня и вреднованя локалних услугох социялней зашити (приклад Город Панчево) цо Заводу оможливило запровадзиц ясни механізем за мониторинґ и евалуацію хтору вон порихтани понукнуц и другим локалним штредком.

Сотрудніцтво зоз давателями услугох ше витворює преїґ їх уключовая до шицкого, до за ніх ключних процесох хтори Завод водзи або до хторих є уключени, даваня супервизийней потримовки, організованя и участвованя у фаховим усовершованю занятих и анґажованих у системи социялней зашити.

Медзинародне сотрудніцтво Завод запровадзел и реализовал преїґ числених проєктох зоз веліма жемами и медзинародними організаціями и на таки способ преширел, збогацел и змоцнел свою роботу и компетенції.

Як ключни указателе нашей успишней роботи у предходним периодзе, коло аналитично виглєдовацкоґо одношеня ґу потребом

и интересом шицких актерох у системи социялней заштити, уключованя шицких заинтересованих бокох до процесу планованя и реалізації и провадзєня програмних активносцох, розвиваня системи комуникації зоз нїма, тримаме и реалізацію стратегийних цильох яки дефіновани з предходним стратегийним планом Заводу.

ВИЗИЯ

Покраїнски завод за социялну заштиту стреми гу дружтву хторе ше снує на європских вредносцох и у хторим ше уважує людски права и оможлівює социялну уключеносц.

МИСИЯ

Розвиваме функціоналну систему социялней заштити, з участвованьом у креированю политикох, змощнованьом шицких актерох и твореньом стимуляцийного окружєня за применьованє європских вредносцох и стандардох.

ПРИНЦИПИ И ВРЕДНОСЦИ

Принципи на яких ше снує роботу Заводу утвердзєни ище з предходними стратегийними документами. Вони ше одноша на: голистични приступ, транспарентносц и партиципативносц у роботі, як и на социялну уключеносц.

Завод жада универзални людски, етични и професионални вредносци утвердзиц до організаційней култури установи же би постали часц култури у організаційох системи социялней заштити у АП Войводини.

Завод стреми гу промоції културно компетентних праксох у социялней роботі и у наступним периодзе принцип културно компетентней пракси у социялней заштити будзе єден з водзацих принципох хтори інтегровани до шицких активносцох.

Покраїнски завод указує винїмкову отвореносц за сотрудні-

цтво и нови идеї, и у тим смислу вше будзе потримовац и поднімац иницијативи з якими ше у системи соціалней заштити промовує почитованє людских правох и шлебодох, солидарносц, толеранция, вибудов лепшого и справедлївшого дружтва хторе засноване на єдналих можлївосцох и равноправносци, почитованє законом и дїйствованє у напраме добробути хасновательох/хаснователькох.

Же би отримовали уровень своєї роботи у складзе зоз високима стандардами професионалносци, заняти у Заводзе тримаю же необхідне стимуловац непереривне фахове усовершенанє и укладац до особного росту и розвою, провадзиц ефекти запровадзених правилох и стандардох, почасово их превипитовац и прилагодзовац гу новим околносцом и спознаньом. На таки способ ше промовує нови вредносци медзи давателями соціалних услугох и поставя нови стандарди у квалитету услугох соціалней заштити. Ученє з искусства, тиж, необходима и стаємна активносц. Прето заняти у Заводзе у наступним периодзе буду отворени за комуникацию, асертивни, самокритични и креативни у винаходзеню способох виправляня направених гришкох зоз предходного периоду и онеможлївйованю можлївих препущеньох. Теди Завод укаже дошлїдносц у готовосци на пременки и отвераню простору за превозиходзенє власних предрозсудкох.

Коло пестованя тимскей роботи и партнерства, у Заводу ше визначує индивидуална одвичательносц хтору кажде муши мац у складзе зоз своїм роботним местом и улогу у установи, але и уплївом у системи соціалней заштити.

Информованосц то предусловіє каждой компетентней професионалней роботи и прето Завод, як установка, вельо уклада до отримованя и стимулованя високого уровня информованосци роботнікох и до повязованя и информованя шицких актерох соціалней заштити о стану у системи соціалней заштити у АП Войводини.

На таки способ, як интегративни фактор, Завод може уключиц вельке число мотивованих, искусних фаховцох у обласци соціалней заштити, хтори дзеля вредносци и хтори ше жадаю уключиц до унапредзеня соціалней заштити як важного сегменту нашого дружтва.

Окрем того, зоз креативносцу, искусством, довірлївосцу и коректносцу у окончованю роботи и одношеню гу сотрудніком и хасновательом, Завод будзе интензивно робиц на промоції и шириц ентузіязем и пошвещеносц, без хторих нет росту и розвою.

ОПИС КОНТЕКСТУ

ПОЛИТИЧНИ И ЗАКОНСКИ КОНТЕКСТ

Завод приступел гу стратегийному планованю за наступни пейц роки у чаше хтори характеризую даскельо важни политични и нормативно-правни контекстуални датосци.

Процес приступаня гу Европскей униї (ЕУ) представя елемент актуалного политичного окруженя у Сербии хтори ма характеристики доктринарного гузла зоз вельким капацитетом уплївох на национални политики, укључуюци и социјалну политику и стратегийни определєня у обласци социјалней заштити.

Европски совет 1. марта 2012. року принєсол одлуку же Сербии додзелї статус кандидата за членство у ЕУ, а 28. јунија 2013. року принєсол одлуку отвориц приступни прегварки зоз Републику Сербию.

У процесу приступаня гу ЕУ декларовани вредносни, системни и институционални фактори хтори треба препознац як стимулациї за прилагодзованє политики, предписаньох и функционованя институцийох у Сербии гу ЕУ стандардом.

Прегварки о членстве медзи державу кандидатом и державами членами ЕУ ше водзи о условийох и способе прилапйованя и запровадзованя правного здобутку ЕУ (*acquis communautaire*). З циљом прегваркох о членству, *acquis* ше дзелї на поглавја прегваркох. Держави кандидати преширення (2005-2007) водзели прегварки о 31 поглавју, а терашнї держави кандидати прегваряю о 35 поглавју *acquis*-а.

Зоз самих назвох прегваряцких поглавйох и обласцох державного, економского и друштвеного живота на яки ше одноша, мож обачиц доминантносц темох на чиїм ше ушорєню и ришованю снує живот державох членох ЕУ, алє и ширше, сучасних державох либералней парламентарней демократиї. Питаня яки ше ушорює у рамикох прегваряцких поглавйох маю и наддержавни уровень и уплїв, односно указую на механїзми комплементарносци националних политикох з циљом оможлївйованя функционованя наддержавного ентитету яка ЕУ.

Кед у питаню социјална заштита як обласц институционального дїйствованя Заводу у ЕУ интеграцийох як контексту, муши ше визна-

чиц релевантносц *отвореной методи координації*. Отворена метода координації (*Open Method of Coordination*) то релативно нова метода за усоглашоване политикох у ЕУ, а задумана є так же би уключела широки круг учашнікох хтори ведно робя на витворйованю одредзеного цилю. Метода заснована на ученю, односно на ширеню знаня и искуствох, а характеризує ю специфична процедура з яку ше посцигує усоглашоване. Отворена метода координації ше одноши на обласци у яких ше члени зочую зоз подобнима виволанками, а у яких ЕУ ма слабу легіслативну моц. З ню ше оможлівює добродзечне усоглашоване политикох державох членох преїг серії повязаних крочайох, уключуюци и дефиноване заєдніцких цилюх, национални програми реформи з якими ше имплементує тоти цілі, порядни национални звити и мониторинг на європским уровню з яким ше провадзи прогрес членох. Метода ма цикличну природу, з оглядом на того же ше цілі можу ревидовац. Отворена метода координації ше одноши и на обласц социяльной зашити.

З оглядом на діялносци Заводу, а маюци у оглядзе отворену методу координації але и на неможлівосц стриктного дзеленя обласци социяльного живота и дружтвеного функціонованя, як и на факт же обласц социяльной зашити попреплетана зоз веліма другима обласцями и державними ресорами – институциональне функціоноване Заводу у контексту євроинтеграційох у наступним периодзе не мож вязац лєм за єдно прегваряцке поглаве. Неспорне же ше, постредно и рефлексивно, єдно число прегваряцких поглавійох баржей дотика функціонованя Заводу як други поглавя. Медзи найтангентнейшими прегваряцкими поглавями Завод вшелїяк видзи поглаве 19 (социялна политика и обезпечоване роботи), але и поглаве 23 (правосудство и основни права) и 24 (правда, шлебода и безпечносц). У тим смислу ше шицки явни политики, насампредз на националним, але и на уровню АП Войводини хтори ше дотикаю унапредзєня социялних правох, социяльной зашити, людских и меншинских правох – дотикаю як порядней так и розвойней функції Заводу. У тим смислу Завод будзе окреме провадзиц применёванє правового здобутку але и прилапйовац стандарди яки виходза з Копенгагских критериюмох за членство.

Зоз стратегию Европа 2020 порушана инициатива „Європска платформа за борбу против худобства и социяльной виключеносци: європски рамик за социялну и териториялну когезию”, у хторей

визначене же ше борба против худобства и виключеносци муши операц на рост и обезпечованє роботи **як и на модерну и ефикасну социялну заштиту.**

Стратегия Европа 2020 препоручує комбинованє иновацийних мирох социялней заштити з вельким числом розличних социялних политикох, укључуюци ту и специфични мири у обласцох образованя, биваня, здравства и фамелийней политики. Крочаї хтори маю привесц по посцигованє цилю зменшаня худобства за 25 одсто по 2020. рок, дефиновани през даскелї стратегийни напрями дійствованя, з яких ше обезпечованє роботи препознава як найважнейши и найотримуюци способ. Други напрям дійствованя то **унапредженє социялней заштити и адекватнейши приступ гу социялним услугом.** Инши єднак важни слупи за звекшанє социялней инклузиї и зменшанє худобства то образованє и младежка политика, интеграция мигрантох, як и борба против дискриминациї под хтору ше подрозумює унапредженє родней равноправносци, правох особох зоз физичним и менталним инвалидитетом и Ромох як окреме загроженей и маргинализованей категорії жительство.

Европа 2020 визначує и важносц обсяжнейшого и адекватнейшого хаснованя ЕУ фондох за потримовку социялному укључиваню, як и потребу за провадзеньом уплївох явних политикох на дружтво, з промовованьом социялних иновацийох хтори засновани на податкох и злєпшаню координациї явних политикох медзи жемами членами.

З оглядом на препоруки *Стратегии Европа 2020*, а у контексту социялней заштити у Сербии, як и у АП Войводини, треба предлужиц з процесами децентрализациї, деинституционализациї и диверсификациї социялних услугох хтори у цеку и хтори маю за циљ звекшак квалитет социялних услугох и прилагодзиц их гу потребом хасновательох хтори би им могли приступиц у рамикох своїх заєднїцох. У процесу децентрализациї явних услугох, винїмково важне обезпечиц жридла финансования локалних самоуправох за шицки услуги хтори локални уровень власци пребера на себе.

Завод при институционалним стратегийним обдумованю мал у оглядзе значносц и значенє особлїво тих документох:

1) Основних медзинародних контрактох о людских правах у системи Зєдинених нацийох, яки потвердзела Република Сербия, а хтори ше одноша на: Медзинародни пакт о гражданских и поли-

тичних правох, Факультативни протокол з Медзинародного Пакту о гражданских и политичних правох; Медзинародни пакт о економских, социјалних и културних правох; Медзинародну конвенцију о утарговану шицких формах расней дискриминациї; Конвенцију о елиминовану шицких формах дискриминациї женох, Опцийни протокол з Конвенциї о елиминовану шицких формах дискриминациї женох; Конвенцију о правох дзеца, Факультативни протокол о предавану дзецох, децинскей проституциї и дзецинскей порнографії з Конвенциї о правох дзеца, Факультативни протокол о участвовану дзецох у оружийних зраженьох з Конвенциї о правох дзеца; Конвенцију о заштити правох особох з инвалидитетом, Опцийни протокол з Конвенциї о правох особох з инвалидитетом.

2) Медзинародних документох у системи Совиту Европи, що облапя: Ревидовану Европску социјалну грамоту; Конвенцију о заштити дзецох против сексуалней експлоатациї и сексуалного злосхаснованя (Ланзарот конвенция); Рамикову конвенцију за заштиту националних меншинох и Европску грамоту о регіоналних або меншинских языкох.

3) Домашніх стратегийох и акцийних планах, з хторих визначуєме: Стратегију превенциї и заштити од дискриминациї и Акцийни план за запровадзованє тей стратегії; Стратегију за социјалне уключованє Ромох и Ромкиньох у Републики Сербії за период од 2016. по 2025. рок; Акцийни план за Поглаве 23; Акцийни план за витворйованє правох националних меншинох; Акцийни план политики за младих у АП Войводини за период 2015-2020; Програму за заштиту женох од насилства у фамелиї и партнерских одношеньох и других формах родно заснованого насилства у Автономней Покраїни Войводини, за период од 2015. по 2020. рок; Общи протокол за заштиту дзецох од малтретованя и занедзбованя; Общи протокол о поступаню и сотрудніцтве установох, орґанох и орґанизацийох у ситуацийох насилства над женми у фамелиї и у партнерских одношеньох; Национални плани акциї за дзеци 2004-2015; Националну Стратегију за младих; Стратегију борби против тарговини з людзми; Окремни протокол за заштиту дзецох у установох социјалней заштити од малтретованя и занедзбованя и Окремни протокол о поступаню центрех за социјалну роботу - орґанох старательства у случайох насилства у фамелиї и над женми у партнерских одношеньох.

4) **Нукашніх предписаньох** з хторих видвоюєме: Закон о социяльной зашити и припадаюци подзаконски акти за його запровадзоване; Фамелийни закон и припадаюци подзаконски акти за його запровадзоване; Закон о финансовой потримовки фамелиї зоз дзецми; Закон о забрани дискриминації; Закон о зашити правох и шлебодох националних меншинох; Закон о малолітних зробительох виновних ділох и виновноправней зашити малолітних особох.

У чаше виробку того стратегийного документу, Завод окреме мал у оглядзе тоти национални стратегії и акційни плани хтори маю окреми капацитет за процес европских интеграційох, а чийо вредносци, принципи и руководзаци норми убудовал, як до декларативних, так и до розвойних и програмних елементох свойого стратегийного документу.

Завод, тиж, ма у оглядзе уставне и законске положенє АП Войводини у Републики Сербії, а у рамикох того и свою системну улогу и овласценя хтори спатра першенствено през призму идентификації розвойних обставинох и можлівосцох за свой уплів на унапредженє социяльной инклузії и системи социяльной зашити.

Барз важне визначиц же Завод стратегийно обдумує у моменту кед у Сербії нет национальной стратегії розвою социяльной зашити. Предходни стратегийни документ, *Стратегия розвою социяльной зашити* зоз 2005. року, имплементована без прилапеного акційного плану, а сигнификантне и того же нігда не окончена його евалуация. Недостаток национальной стратегії уплївує на неможлівосц идентификації ясных координатох у обласци социяльной зашити хтори ма поставиц держава. Почати системни пременки хтори иницированы и артикуловани у предходним стратегийним документу, але и у актуалним *Закону о социяльной зашити*, вимагаю буц формализовани з дальшими опредзелєнями и розвойними одлуками министерства цо компетентне за роботи социяльной зашити. Недостаток национального стратегийного документу, попри початих, та претаргнутих активносцох на вименкох и дополнєньох *Закону о социяльной зашити* и недостаточней транспарентносци того процесу, твори непознати хтори релевантни за дефинованє стратегийних напрямох и цильох явней институції як цо то Завод. Прето ше у поглядзе факторох явних политикох и нормативно-правного контексту, Завод опера на державни и покраїнски одлуки и опредзелєня хтори стриктно и ди-

ректно не в'язани за соціальну захиту, але хтори у в'язи зоз конститутивну часцу соціальної політики, соціальну когезію и інклузію.

Пре тоти причини настава и применени приступ стратегійного планування, як и сам стратегійни документ Заводу, хтори ма необходну флексибиленосц и способносц абсорбовац евентуални одлукки компетентних органох у Републики и АП Войводини, з цильом предложеня унапредженя системи соціальної захиту.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМСКИ КОНТЕКСТ

Спрам резултатох попису зоз 2011. року, у Сербії жиє 7.186.862 жительох, з хторих Войводина ма 1.931.809 жительох. Од вкупного числа жительох у Сербії, 51,3 одсто жени а 48,7 одсто хлопи. Штредня старосц жительства 42,2 роки, а дзеци творя 17,2 одсто вкупней популяції Сербії.

Три найвекши структурни проблеми економії Сербії тоти: недостаточни привредни рост, превельки фискални дефіцит зоз швидким пороснуцом явного длуства и висока незанятосц. После рецесії зоз 2014. року, привредне окрипенє почало у 2015. року.

Спрам податкох Фискального совиту, рост БДП у периодзе 2012-2015. бул коло 1,5%, цо спада до нїзкей стопи росту. По преценох, рост привреди ище даскельо роки будзе нїзки, бо треба даскельо роки же би ше одстранєли постояци структурни проблеми и же би учасц инвестиційох поросла у БДП.

Прременки вредносней системи и соціалне розпасмовйоване жительства, як у Сербії, так и у АП Войводини, уплївовали на наставанє нових виволанкох у системи соціальної захиту. Евидентне континуоване звекшанє числа хасновательох соціальної захиту у АП Войводини, до хторого привели рижни демографски, политични и економски тренди як цо то: охудобньованє жительства, висока стопа незанятосци, пороснуце числа фамелійох зоз чежкосцями у їх функционованю, недостаточна потримовка біологічної фамелії, старенє жительства, вибеженство и розсельованє, неадекватне положенє особох з инвалидитетом, Ромох и припаднікох других ранївих групох. Соціална виключеносц и депривация достали нови характер мултидимензиональної природи цо за пошлїдок ма звекшанє рижних категорійох хасновательох у ризику.

У одношеню на други подруча Сербії, АП Войводина ма найвекше учасц хасновательох рижних услугах социялней зашити у вкупним жительство покраїни. Хаснователе услугах центрох за социялну роботу 2014. року творели 10 одсто вкупного числа жительства АПВ, при чим тото число континуовано рошне з рока на рок, штредне 4,9 одсто рочне.

Податки указую же найвекше число хасновательох системи социялней зашити остава у системи на длужей, а виход зоз системи не таке часте зявене, гоч осамостойоване и моцнене хасновательох и їх уключоване до заедніци суцносц социялней роботи и основни цель социялней зашити.

Дзеци твора хасновательну групу за хтору евидентни тренд пороснуца числа у системи социялней зашити у АП Войводини. Найвекше число дзецох хаснователе социялней зашити пре худобство своїх фамелийох. Потим шлїдза дзеци чийо ше родичи розводза, односно родичох хтори водза спор коло способу окончованя родительского права, дзеци з проблемами у справованю, дзеци зоз завадзаннями у розвою и дзеци без родительского стараня под старательством. Евидентовани и даяки „нови“ хасновательни групи дзецох, чийо число не вельке але ше звекшує и з часом достава на значносци, як цо то дзеци странски державяне без провадзения, дзеци жертви тарговини з людзми, дзеци хтори жию и робя на улїци, дзеци хтори рецидивисти у процесу реадмисії.

Одроснути хаснователе ЦСР у АП Войводини найчастейше материялно загрожени особи, з учасцу 68,2 одсто у одношеню на вкупне число одроснутих хасновательох. Особи з инвалидитетом участвую у вкупним чишле хасновательох у вельо меншим чишле (коло 12 одсто), а особи хтори маю потребу за змесценьом у домох и за другима услугах социялней зашити у локалней заедніци твора коло дзевец одсто вкупного числа хасновательох центрох за социялну роботу у АП Войводини. Алармантни податок же система социялней зашити не ма информации о роботней активносци аж 25,5 одсто одроснутих хасновательох, маюци у оглядзе же уключоване до заедніци, та и на тарговище роботи, єден з главних цельох социялней роботи.

Окреме чувствительни групи твора хаснователе системи социялней зашити у рамикох хторих евидентовани континуовани рост числа дзецох жертвох насилства у фамелиї, як и пороснуце числа

приявох насилства у партнерских одношеньох. През роки ше звекшало число неодкладаючих интервенцийох ЦСР хтори ше дава кед треба защици дзецо, одроснуту або старшу особу и подняц мири - осигурац безпечносц у случаю загроженого здравя, розвою або живота особи хторей потребна защита. Тиж, звекшує ше число дзецох младшого возросту (меней як 14 роки – виновно недовичательних) хтори робя виновни діла, цо указує на потребу змоцньованя превентивней функції системи социялней защиты и повязованя з образовну систему у реализації тей функції. Вше вещей єст хасновательох хтори маю потребу за интензивнейшим здравственим, длуготирвацим або палиятивним допатраньом, а звекшує ше и число хасновательох у цильней ґрупи понад 85 роки, тє. хасновательох у глібокей старосци, цо резултат звекшаного квалитету здравственой защиты, але хторе вимага и прилагодзованє и системи социялней защиты.

Розвой мрежи usługох социялней защиты у заєдніци єден з основних цильох реформи системи социялней защиты. Медзитим, у актуалних околносцох, мале число локалних самоуправох у АП Войводини видвоує достаточни финансийни средства за услуги у своєй компетенції.

ПЗСЗ У ОКРУЖЕНЮ

Завод функціонує у окруженю хторе ше барз швидко меня, а у складзе з тим ше меня и число актерох хтори представляю заинтересовани боки за роботу установи. Тиж, Завод препознава нових актерох з якими запровадзує сотрудніцтво и пестує одношения, провадзаци тренди и потреби системи социялней защиты на хтори реагує.

Влада Републики Сербії стратегийно опредзелена ґу обезпечованю предусловийох за моцнєнє улоги системи социялней защиты, та ше очекує же держава у наступним периодзе окремну увагу у тим процесу пошвеци правом и уключиваню окреме чувствительних дружтвених ґрупох (Ромох, ЛГБТ и других меншинох), цо тиж важни ориентир за дальшу роботу Заводу. Розлични програми потримовки и моцнєня биологийней фамелиї препознати як значни у тим моменту, та су вшелїяк виволанка за наступни стратегийни период роботи Заводу. Локални самоуправи треба змоцніц и мотивовац же би своєю ак-

туални програми унапрямили у тим напярме. Система социялней заштити и генерално Република Сербия ма и будзе мац, коло иншого, як актуални проблем мигрантох и азилянтох, та вшелїяк же и тот сегмент важни. У складзе зоз наведзеним, у барз турбулентним окруженю, Покраїнски завод ше зочує з частима виволанками, та муши ускладзовац свою роботу и прилагодзовац ю гу актуалним околносцом.

Як препознати партнер у системи социялней заштити, Завод значни як актер у креированю социялних политикох и даваню фаховей потримовки у їх применюваню. На националним уровню заинтересовани боки за роботу Заводу то релеватни министерства и други ентитети чий снователь Република, односно Влада. Медзи нїма як найзначнейши тоти: Министерство за роботу, обезпечованє роботи, борецки и социялни питаня, Министерство здравя, Министерство просвити, науки и технологийного розвою, Министерство державней управи и локалней самоуправи, Министерство финансийох, Канцелария за людски и меншински права. Тиж, як значни установи и цела на националним уровню препознати: Канцелария за европски интеграції (СЕИО), Тим за социялне уключованє и зменшанє худобства (СИПРУ), Комора социялней заштити, Републични завод за социялну заштиту, Защитнік гражданох Републики Сербії (Омбудсман), Поверенїк за заштиту равноправносци, Поверенїк за інформації од явней значносци и заштиту податкох о особи.

Приношитель одлукох и институції од значносци на покраїнским уровню за роботу Заводу тоти: Покраїнски секретарият за медзирегионалне сотрудніцтво и локалну самоуправу, Покраїнски секретарият за привреду, обезпечованє роботи и равноправносц полох, Покраїнски секретарият за здравство, социялну политику и демографию. Покраїнски установи и цела хтори препознати коло наведзених тоти: Канцелария АП Войводини у Бриселу, Канцелария за инклузию Ромох АП Войводини, Покраїнски защитнік гражданох.

Завод витворел одличне сотрудніцтво зоз рижними здруженнями и организацїями цивилного друства, медзи хторима найзначнейши за дальшу роботу: Стаємна конференция городох и општинах (СКГО), Здруженє фахових роботнікох социялней заштити, Асоцияция центрех за социялну роботу, Мрежа организацийох за дзеци Сербії (МОДС), Центр за права дзеца, Центр за либерално-демократски студії (ЦЛДС), Центр за социялну политику, SeConS – Група за розвойну

инициативу. Медзи організаціями цивільного дру́ства и тоти хто-ри давателє услугох соціалней за́щити (ОЦД), як и давателє услугох соціалней за́щити з профитного сектору. Завод приступел гу Мрежи єдинокх локалней самоуправи и центрех за соціалну роботу хтору формовал СКГО, цо звекшує його ангажованє зоз соціалними актерами хтори маю капаци́тет унапередзи́ц услуги соціалней за́щити.

Завод сотрудує зоз рижними донаторскими організаціями и вшелі́як тото сотруди́цтво планує предлужи́ц и интензивова́ц. Завод преї́г імплемента́ції рижних проєктох значно оспособел свойо капаци́тети за управя́нє з проєктним циклу́сом, окреме зложених як тих цо финанси́вани з європских фондох, як цо то ИПА, ЦБС итд.

Значни заінтересовани боки за роботу Заводу, як часци системи тоти: установи соціалней за́щити за змєсценє хасновательох, установи соціалней за́щити за даванє услугох у заєдні́ці, центри за соціалну роботу, Центер за фамели́йне змєсценє и усвоє́нє у Новим Садзе и Центер за фамели́йне змєсценє и усвоє́нє у Београдзе, як и други Центри за фамели́йне змєсценє и усвоє́нє.

Коло ши́цких спомнутих, важни заінтересовани боки за роботу Заводу то меді́ї на ши́цких уровньох, локалней самоуправи, Универзитет у Новим Садзе и независни експерти/консультанти.

Завод свойо функцио́ванє видзи як потребу и нагоду звекша́ц институциона́лни соціални ка́питал. У складзе зоз тим, Завод жада свойо партне́рства и сотруди́цтво унапередзи́ц и зоз здруже́нями и другима формалними и неформалними гру́пами и поєдинца́ми, а ши́цко тото з ци́льом даваня свойого доприно́шеня унапередзе́ню системского рами́ку у обласци соціалней за́щити хтори будзе уплі́вова́ц на унапередзе́нє положє́ня припадні́кох чувствительних и соціално за́грожених гру́пох и їх соціалней инклу́зії.

Завод почитує плура́лизем соціалних актерох и констуктив́но ді́йствує так же препозна́ва свою улогу у амбіє́нту хтори, окрем орґано́х и явних устано́вах держа́ви, покра́їнских власцо́х и орґано́х лока́льних самоупра́вох, творя́ и гра́ждане (як активисти, волонтере и хаснователє соціалних услугох и програ́мох), орґаніза́ції цивільного дру́ства, але́ и профитни орґаніза́ції и приватни подні́мателє.

Кед себе спатра́ у тим контеќсту, а маю́ци у огля́дзе свою ді́ялносц хтора ше першенствє́но ру́ша у ни́шох соціалней за́щити, Завод препозна́ва свою улогу у розво́ю дру́ства со́ціалних інвести́ційох.

СТРАТЕГІЙНИ НАПРЯМИ

Покраїнський завод за соціальну захисту з тим стратегічним документом дефіновал два стратегічні напрями:

1. **Робота Заводу преїг компетенційох які предписани зоз законом; и**
2. **Ініційованє и розвой соціальних іновацийох и креативних рішеньох.**

Робота Заводу преїг компетенційох які предписани зоз законом як стратегічний напрям, настава зоз похопеня інституціоналней одвичательности Заводу и прешвеченя же зоз Законом предписани компетенції сами по себе не достаточни за оперативне функціонованє тей інституції. Прето потрібне гузлово точки у компетенційох Заводу розробиц преїг ідентифікації стратегічних мірох, та далей з планованьом активносцох у акційних планах за запровадзованє тей стратегії. На такі спосіб предписани діялности Заводу доставаю динамічні атрибути, як и характеристики процесох хтори вигідни за управляне.

Ініційованє и розвой соціальних іновацийох и креативних рішеньох як другий стратегічний напрям Заводу, виходзи з діловней култури яку ше промовує у Заводзе и зоз похопеня власней улоги у розвою системи соціалней захисти. Соціална захиста ма неперивну потребу за соціальними іновациями и креативними рішеннями. Єдина константа у соціалней захисти то пременки. Завод трима же ше преїг розвою сотрудніцтва у контексту європейских інтеграційох на найлєпши спосіб можу креіровац іновацийох хтори буду адекватни одвити на актуалні и будуці виволанки у форми феноменох які вимагаю реакції и од системи соціалней захисти. У рамиках того стратегічного напрямку Завод як подручє свого діїствованя видзи локалне, покраїнське, республічне, регіоналне и медзинародне окруженє, а секторски граніци муша буц порозни и препущуюци за акції з якими ше унапредзує інтеґративносц у обезпеченю соціальних услугох, як и соціална коґезія.

СТРАТЕГІЙНИ ЦІЛІ, МИРИ І ІНДИКАТОРИ

Стратегієйні цілі окреме дефіновани у рамикох обидвох стратегієйних напрямох.

1) У рамикох Першого стратегієйного напрямку *Робота Заводу преїґ компетенційох яки предписани зоз законом*, дефіновани тоти стратегієйні цілі:

- **Зоз виглєдовацко-аналитичну роботу допринєсц гу розвою системи социялней зашити у АП Войводини;**
- **Унапредзенє квалитету услугох системи социялней зашити преїґ фаховей потримовки давательом услугох;**
- **Унапредзенє фахових компетенційох профєсионалцох;**
- **Информованє, промоция и потримовка у системи социялней зашити.**

2) У рамикох Другого стратегієйного напрямку *Иницированное и розвой социялних иновацийох и креативних ришеньох*, дефіновани тоти стратегієйні цілі:

- Потримовка системи социялней зашити за иницированное и розвой социялних иновацийох и креативних ришеньох и сензибилизация системи за хаснованє ЕУ фондох;
- **Сотрудніцтво на медзинародним, медзиреґионалним и медзисекторским уровню.**

Плановани мири и индикатори детально дати у таблічки, у рамикох каждого стратегієйного цілю.

СТРАТЕГІЙНИ НАПРЯМ 1: робота Заводу преїґ компетенційох яки предписани зоз законом

СТРАТЕГІЙНИ ЦІЛІ:	МИРИ:	ИНДИКАТОРИ/ РЕЗУЛЬТАТИ:
1.1. Зоз виглєдовацко-аналитичну роботу допринєсц гу розвою системи социялней зашити у АПВ	1.1.1. Доприношенє унапредзеню методолоґії збераня податкох пре квалитетнейши евиденції и документациі на националним уровню, у партнерстве зоз РЗСЗ и министерством цо компетентне за социялну зашиту	Унапреджена методолоґия збераня податкох

	1.1.2. Розвой методології и виробок паралелних анализох европских и националних политикох и праксох	Креирована методология за паралелни анализи европских и националних политикох и праксох, по конец 2017. Число паралелних анализох
	1.1.3. Анализа податкох, виробок препорукох и мирох и їх промоция за креированє политикох яки засновани на податкох	Розвити инструменти за креированє политикох Число препорукох и документох хтори доприноша креированю политикох
	1.1.4. Идентификация и вигледованє социалних проблемох и зявеньох хтори представляю ризики за социалну виключеносц	Число анализох звитох Число реализованих вигледованьох Число актерох хтори облапени у вигледованьох Число и файта социалних проблемох и зявеньох
1.2. Унапредженє квалитету услугох системи социалней заштити преїг фаховей потримовки давательом услугох	1.2.1. Розвиванє методології рижних формох потримовки шицким давательом услугох социалней заштити у складзе зоз европским моделами	Число методологийох яки прилагодзени гу файти услуги Файти и модалитети потримовки
	1.2.2. Унапредженє професионалних капациетох давательох услугох социалней заштити	Число реализованих едукацийох, фахових нашивох (Само)прецена професионалцох у моцнєню капациетох Число и файта едукативних материялох

	1.2.3. Унапереджене професіональних капіцитетів фахових робітників у ЦСР на території АПВ	Число реалізованих едукативних, фахових нацивних (Само)рецензація фахових робітників у моцненні капіцитетів Число і файта едукативних матеріялів
	1.2.4. Доприношене до запровадженню, розвиванню і отримуючої національних і локальних едукативних соціальної захисти (явного, приватного і цивільного сектору)	Число і структура давальних едукативних хторим дата потримівка
	1.2.5. Промоване і унапереджене применовання культурно компетентної практики (ККП) у соціальної роботи	Число промотивних подій (Само)рецензація давальних у моцненні капіцитетів за применованнє ККП Число і файта едукативних матеріялів
	1.2.6. Потримівка установою соціальної захисти хтори у процесу трансформації	Число і файта потримівки установою
	1.2.7. Проведеннє і евалуація роботи єдинок локальної самоуправи у забезпеченні едукативних соціальної захисти	Число і файта евалуації єдинок локальної самоуправи
1.3. Унапереджене фахових компетенцій професіоналів	1.3.1. Звекшаннє доступності фахового усовищення у соціальної захисти	Число і файта креированих і реалізованих нагодів за фахове усовищення
	1.3.2. Унапереджене фахового усовищення професіоналів у соціальної захисти, у складі з європейськими тенденціями	Число креированих і реалізованих акредитованих програмів обуки з боку Заводу

	1.3.3. Континуоване фахове усовируоване занятих у Заводу	Число и файта креированих и реалізованих нагодох за фахове усовируоване занятих
1.4. Информоване, промоция и потримовка у системи социялней заштити	1.4.1. Унапреджене черанки інформаційох медзи актерами у обласци социялней заштити	Число и файта розвитих / хаснованих каналох комуникації Число актерох хтори хасновали канали комуникації Число и файти змистох/ інформаційох о яких ше комуниковоало
	1.4.2. Розвиване системи интерней комуникації и черанки інформаційох знуча установи	Число и файта каналох и змистох интерних каналох комуникації Число и файта, як и квалитет розвитих системох за интерну комуникацию
	1.4.3. Даване потримовки давательом услугох у унапредженю їх капацитетох за информоване	Число и файта датеј потримовки Число хасновательох каналох интерней комуникації (Само)прецена задовольства занятих?

СТРАТЕГІЙНИ НАПРЯМ 2: Иницироване и розвой социялних иновацийох и креативних ришеньох

СТРАТЕГІЙНИ ЦИЛІ:	МИРИ:	ИНДИКАТОРИ/ РЕЗУЛТАТИ:
2.1. Потримовка системи социялней заштити за иницироване и розвой социялних иновацийох и креативних ришеньох и сензибилизация системи за хасноване ЕУ фондох	2.1.1. Презентация моделох и прикладах добрей пракси зоз нашей и других системох социялней заштити, услугох и програмах хтори унапрямени гу хасновательом	Число студийних нащивох Число прикладах добрей пракси Число и файта реалізованих заедніцких подійох

	2.1.2. Потримовка у умрежованю установох и организацийох социяльной зашити и оможлівйоване горизонтального трансферу знання и искусствох	Число подписаних протоколов о сотрудничестве Число заєдніцких проектах Креирована база партнеров Заводу Число учашнікох на подійох
2.2. Сотрудніцтво на медзинародним, медзирегиональным и медзисекторским уровню	2.2.1. Участвоване у работи мрежах и запровадзоване партнерствох на иновацийних основах	Число и файта мрежах до хторих ше уключел Завод
	2.2.2. Проектне пилотоване нових приступох и рішеньох дружтвеной уключеносци и прилагодзоване гу контексту Войводины	Число и файта пририхтаних, односно одобрених и реализованих проектах
	2.2.3. Розвой платформи за социялни диялог и горизонталне повязоване секторов	Пририхтованя за розвой платформи – 2017-2018. року
	2.2.4. Сензибилизация медийох и профессионалцох зоз других системах	Число уключених медийох и других профессионалцох (Само)прецена занятих у системи о власним положеню
	2.2.5. Вибудов позитивного имиджу системи социяльной зашити у других системах и ширшим окруженю	Число инициативох за сотрудничтво хтори дати зоз других системах

ПЛАН КОМУНИКАЦІЇ

Завод як єдну зоз своїх основних діялносцох ма праве информованє, промоцию и потримовку, чий заєдніцки менователь **комуникаця**. Тот сегмент доприноси гу промоції самеї установи у системи, але и гу черанки інформаційох медзи актерами у обласци социяльной зашити.

Як важни функції комунікації ще визначую: *інформованє, контролюванє и мотивованє.*

Позиціонованє Заводу у системи соціалней зашити, але и генерално, у велькей мири завиши од способу запровадзеной комунікації (и вибраних каналах комунікації) зоз заінтересованима групами, тє. од екстерней комунікації.

У рамикох окончованя своєї діялносци, Завод у прешлим периодзе запровадзел одношеня зоз розличнима актерами хтори творя окруженє у яким Завод функціонує и зоз хторима імпліцитно – комунікує. Окруженє у яким Завод функціонує твори зложени комунікаційни контекст. Завод уж запровадзел єдно число каналах комунікації, а у наступним периодзе будзе розвивац нови, спрам актуалних інтересованьох и можлівосцох за посиланє поруки.

Завод ма розвитку акредитовану програму з яку жада унапредзиц капацигети других давательох услугох у системи соціалней зашити пре квалитетнейше промовованє, як и пре врацанє іміджу професії и системи соціалней зашити.

Єдна з дефінованих мирох Заводу то розвиванє інтерней комунікації и черанки інформаційох знука установи. Тота мира ше одноши на моцненє квалитету комунікації знука Заводу, з боку занятих, але и сотруднікох (волонтерох, студентох на пракси и др.).

З планом комунікації Завод жада:

- Унапредзиц черанку інформаційох медзи важними актерами у системи;
- Унапредзиц власну видлівосц у системи и ширше;
- Мотивовац актерох у соціалней зашити же би робели вещей на промоції и лепшей комунікації;
- Обезпечиц лепшу інтерну комунікацію у самей установи.

Зоз планом комунікації Завод ше обраца гу розличним цільним публиком, з якими жада робиц и витвориц сотрудніцтво у стратегійним периодзе.

Завод дефінує шицки необхідни активносци и детальнейше розвие план комунікації у рамикох рочних акційних планах и рочних програмах роботи.

АРАНЖМАНИ ЗА ПРИМЕНЬОВАНЄ

Завод Стратегийни план за период 2016-2020. року реализує у складзе зоз постаяцу оргάνизацию роботи.

Зоз оглядом на тото же и по тераз була пракса виробку оперативних рочних акційних планах хтори усоглашени зоз Програму роботи установи за кажди рок, Завод предлужи з таким моделом.

З Акційним планом Завод ясно одредзи активносци за дати рок, з дефинованьом индикаторох, потребних ресурсох и одвичательносцох шицких ношительох.

Уровні одвичательносци за реализацию стратегийних цильох, мирох и активносцох буду у складзе з уровнями одвичательносцох хтори ноши опис роботох и хтори прилагодзени гу компетенцийом занятых.

Завод роби на поєдинєчних мирох тимски, по договореним подзелєню роботи и у тим напране будзе реализовац тот стратегийни план.

ПЛАН ПРОВАДЗЕНЯ И ОЦЕНЬОВАНЄ УСПИШНОСЦИ

Покраїнски завод за социялну защиту то установка хтора стреми гу квалитету и праве пре тоту причину необходни процеси як цо то мониторинг и евалуация хтори Завод, як и други активносци, стратегийно планує.

У складзе з дефинованима аранжманами за применьованє, Завод будзе окончовац интерни мониторинг и евалуацию на шицких уровнях на концу каждого року, як и вирабяц рочни звити о реализації стратегийного плану. И далєй ше интензивно будзе робиц на системи провадзєня роботи занятых, як и на самопреценьованю роботи, окреме на системи планованя и даваня звитох занятых.

Стратегийни план за период 2016-2020. року, предвидзує интензивнєйшу роботу на провадзєню и оценьованю успишносци на реализації того стратегийного документу.

Завод за свойо потреби оргāнизує континуовани мониторинг на уровню активносцох, пре провадзєнє резултатох и преценьованя непосредних ефектох роботи Заводу на хасновательох и заинтерє-

совани групи. На тим рівню реалізації найважливіші напрямки буду праві замірковані ефекти, есентуалні виволанки і препречення на які ще буду применовац адекватні інтервенції пре предлужоване з активносцями, редефіноване, преформуловане, виключоване або уведзене нових. Завод кажди рок гу програми роботи будзе пририхтовац рочні акційні план у хторим буду дефіновані індикатори, средства верифікації і одвичательні ношители предвидзеніх активносцох. У Рочних звітах о роботи Заводу буду суміровані посцигнуца і результати рочней інтерней евалуації.

На рівню мірох, Завод організує провадзене і квалітет витвореносци результатох, хтори треба же би вишли зоз реалізованих активносцох. Тот рівень планованя провадзенья часово огранічени і засновані углавним на квантитативних індикаторах, а інструменти за меране і жридли інформаційох ще дефінує з детальніма рочніма акційніма планами хтори анекс стратегійного документу. Тиж, на рівню мірох мож окончовац і на основі поставлених індикаторах у тим документу.

На рівню стратегійних цілюх необхідне утвердзиц ступень применованя і есентуалні уплів хтори штирирочна робота Заводу охаби у свом окруженю. Тот рівень евалуації годно окончиц у одложеной формі, а ідентифіковані виволаня у окруженю вшеліак буду значні фактор хтори будзе мац улогу у оценьованю рівня і квалітету витвореносци цілюх. Покраїнски завод за соціалну заштиту ма позитивне искуство кед у питаню екстерна евалуация роботи, та ще наздаваме же зме годні і по законченим періоду які облапя тот стратегійні план, реалізовац екстерну евалуацію.

Завод прешол през процес екстерней евалуації роботи установи у 2009. року і вшеліак би било значне же би ще попри оценьованя імплементації стратегії, оцєнєла робота установи у цілосци, же би ще достали ясні напрямки за дальшу роботу і плановане. На основі результатох екстерней евалуації Завод годзен предлужиц доцільні сучасні циклус планованя хтори, без огляду на тото же завиши од напредок дефінованих приоритетох і других екстерних факторох, ма значну самостійносц хтора вибудована на власней фаховосци, інтегритету і искустве.



**A TARTOMÁNYI SZOCIÁLIS
VÉDELMI INTÉZET
2016-2020. időszakra vonatkozó
STRATÉGIAI TERVE**

Újvidék, 2016 májusa

A Stratégia kidolgozásához a BMZ és a GIZ
nyújtott pénzügyi támogatást a
Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups

RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

TSZVI	Tartományi Szociális Védelmi Intézet
VAT	Vajdaság Autonóm Tartomány
KSZVI	Köztársasági Szociális Védelmi Intézet
SZMK	Szociális Munka Központ
TESZNT	Tartományi Egészségügyi, Szociálpolitikai és Népesedéspolitikai Titkárság
MFSZM	Munkaügyi, Foglalkoztatási és Szociálpolitikai Minisztérium
SZV Tv	A szociális védelemről szóló törvény
EUII	Európai Integrációs Iroda
SZFSZCS	Szociális felzárkóztatással és a szegénység csökkentésével foglalkozó csapat
VKÁK	Városok és Községek Állandó Konferenciája
GYFSZSZH	Gyermekekkel Foglalkozó Szervezetek Szerbiai Hálózata
LDTK	Liberális-demokrata Tanulmányok Központja
SZPK	Szociálpolitikai Központ
CSEÖFK - Újvidék	Újvidéki Családi Elhelyezéssel és Örökbefogadással Foglalkozó Központ
CSEÖFK-BG	Belgrádi Családi Elhelyezéssel és Örökbefogadással Foglalkozó Központ
EU	Európai Unió

TARTALOM

Bevezető és a dokumentum kidolgozásának metodológiája	152
A Tartományi Szociális Védelmi Intézetről	153
Jövőkép.....	158
Küldetés.....	158
Elvek és értékek	158
A környezet leírása	160
Stratégiai irányelvek	170
Stratégiai célok, intézkedések és mutatók	171
Kommunikációs terv.....	176
Az intézkedések alkalmazásának beosztási rendje	177
Monitoring- és értékelési terv	177

A Szerb Köztársaság Alkotmányának 69. szakasza alapján "A szociális és megélhetési nehézségek leküzdéséhez, valamint az alapvető létszükségletek kielégítési feltételeinek megteremtéséhez a társadalom támogatására szoruló polgárok és családok szociális védelemre jogosultak, amely a szociális igazságosság, az emberiség és az emberi méltóság tiszteletben tartásának elvein alapul."

BEVEZETŐ ÉS A DOKUMENTUM KIDOLGOZÁSÁNAK METODOLÓGIÁJA

A Tartományi Szociális Védelmi Intézet (a továbbiakban: Intézet), mint a szociális védelem rendszerében szereplő intézmény, 2006 óta létezik, és éppen idén ünnepli fennállásának és tevékenységének tizedik évfordulóját. A szociális védelem gyakorlatának figyelemmel kísérése és előmozdítása, a szociális védelem területéhez tartozó tevékenység fejlesztésének ösztönzése, a kutatási és egyéb tevékenységek lebonyolítása céljából alapították és ez alatt, az időszak alatt az Intézet jelentős helyet foglalt el és pozicionálódott, így mára már megkerülhetetlen partnere minden fejlődést célzó folyamatnak és megbízható partnerként ismert.

Az Intézet tevékenysége az elmúlt tíz évben Vajdaság AT és a Szerb Köztársaság szociális védelmi rendszerének fejlődésére irányult, a társadalmi erőforrások folyamatos, szervezett, rendszeres és tudományosan megalapozott, szakszerű bevonásával.

Az Intézet külön foglalkozott a szociális védelmi rendszer megújításának elindításán és fejlesztésén, valamint az átfogó reformfolyamat hatásainak utánkövetésén és értékelésén. Partnertevékenységével az Intézet fejlesztette a munkatársi hálózatát, jelentős tényezőként ugyanakkor osztozott a reformfolyamatok felelősségében.

Ez a dokumentum a következő öt évet, azaz a 2016-2020. közötti időszakot öleli fel, és az Intézet harmadik stratégiai dokumentuma. Mint ahogyan az előző tervek is, ez a dokumentum is a részvételi folyamat részeként és a dolgozók, a partnerek és az Intézet számára jelentős érdekelt felek tevékeny részvételével keletkezett. Mint az eddigiekben is, közösen tekintettük át valamennyi megvalósított tevékenységünket, az előző 2012-2015. időszakra vonatkozó stratégiai tervet, valamint az intézmény működésének módját a vonatkozó időkeretek és gazdasági-politikai körülmények tükrében.

A stratégiai tervezés az Intézetben a dolgozókkal megtartott interaktív műhelyek és a Sirogojnoban megtartott háromnapos intenzív tervezési folyamat által történt. Konzultációs műhelymunkát is szerveztünk az érdekelt felekkel, ahol bemutatásra került a dokumentum-tervezet és a szolgáltatások felhasználói, a munkatársak és a partnerek lehetőséget kaptak arra, hogy hozzájáruljon az Intézet jövőbeni fejlődéséhez. Éppen a munkatársak, partnereink és szolgáltatásaink érintettei járultak hozzá az Intézet időszerű körülmények közepette betöltött helyzetének és szerepének széleskörű áttekintéséhez, és mi ezért nagyon hálásak vagyunk.

A Stratégia kidolgozásához a BMZ és a GIZ¹ nyújtott anyagi támogatást a Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups elnevezésű projekt keretében. Ebben a projektben belső konzulenseket alkalmaztunk a folyamat lebonyolításához, Jovanović Vladan jogászt és Koprivica Ivana munkapszichológust.

Az Intézet új stratégiájának kidolgozásában részt vett a Tartományi Egészségügyi, Szociálpolitikai és Népesedéspolitikai Titkárság, a Köztársasági Szociális Védelmi Intézet, a Tartományi Szociális Védelmi Intézet igazgatóbizottságának, a helyi önkormányzatok, a szociális védelmi rendszer intézményeinek, a szakmai társulások, az Újvidéki Egyetem, az UNICEF képviselői és független szakértők is.

A felsorolt érdekelt felek együtt gondolkodása és aktív részvétele vezetett az Intézet 2016-2020. időszakra vonatkozó fejlesztése és tevékenysége stratégiai irányvonalainak meghatározásához.

A TAROMÁNYI SZOCIÁLIS VÉDELMI INTÉZETRŐL

A Tartományi Szociális Védelmi Intézet, megalapítása óta jelentős mértékben hozzájárult Vajdaság AT és a Szerb Köztársaság szociális védelmi rendszerének fejlődéséhez. A Tartományi Kormány² alapította meg 2006 augusztusi alapító határozatával, és az Intézet átvette a szociális védelem gyakorlatának figyelemmel kísérése és előmozdítása, a szociális védelem területéhez tartozó tevékenység fejlesztésének ösztönzése, a kutató és más tevékenységek lebonyolításával kapcsolatos teendőket.

1 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), the Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

2 022-00708/2005 számú, 2005. december 29. keltezésű határozat (VAT Hivatalos Lapjának 1/2006 száma)

Az Intézet tíz év sikeresen tervezett gazdag és eredményes intenzív munkát tudhat maga mögött, ami valamennyi szinten észlelhető – helyi, tartományi, illetve regionális és nemzeti szinten is. Irigylésre méltó nemzetközi együttműködést alakított ki, mellyel kiemelkedik a szociális védelmi hálózat többi intézménye közül, és, ami lehetőséget biztosít a szociális védelmi rendszer fejlődésének, szem előtt tartva a tágabb térség sajátosságait és a szociális védelemre vonatkozó európai követelményeket és értékeket.

A szociális védelemről szóló törvény³ 164. szakasza a következő tevékenységek szerint fogalmazta meg az Intézet működését:

- figyelemmel kíséri a szociális védelemmel foglalkozó intézmények tevékenységének és szolgáltatásainak minőségét,
- szakmai támogatást nyújt (a továbbiakban: szupervízori támogatás) a szociális védelem szakmai tevékenységének és szolgáltatásainak fejlesztése érdekében,
- vizsgálja a szociális jelenségeket, problémákat, a szociális védelem tevékenységét és hatásait, elemzéseket és jelentéseket készít a szociális védelem terén és intézkedéseket javasol a szociális védelem előmozdítására,
- fejleszti a minőségrendszert a szociális védelemben, koordinálja a szolgáltatások színvonalának fejlődését és javasolja az illetékes minisztériumnak a meglévő szabványok fejlesztését és újabbak bevezetését,
- fejleszti és megvalósítja a szupervízori támogatás modelljeit a szociális védelemmel foglalkozó és a szociális védelmi szolgáltatásokat nyújtó intézmények számára,
- javasolja az illetékes minisztériumnak a szakemberek fejlesztésének tervét a szociális védelemre vonatkozó képzés prioritási programjainak tervével egyetemben,
- fejleszti a szociális védelmi rendszer számára jelentős adatbázisokat,
- részt vesz a szociális védelmi tevékenység fejlesztésére vonatkozó stratégiák, akciótervek, törvények és más előírások kidolgozásában, végrehajtásában, követésében és alkalmazásuk hatékonyságának értékelésében,
- kezdeményezi az innovációkat a szociális védelmi rendszerben

3 A SZK Hivatalos Közlönyének 24/2011 száma

és részt vesz azok kidolgozásában és bevezetésében,

- szervezi és részt vesz a szakemberek és szakmunkatársak szakmai továbbképzésében és képesítésében,
- monográfiákat, folyóiratokat, tanulmánygyűjteményeket, szakmai kézikönyveket, tájékoztató füzeteket, tanulmányokat és a jó gyakorlatról szóló példagyűjteményeket állít össze és publikál,
- tudományos és szakmai összejöveteleket kezdeményez, részt vesz azokon és szervezi őket, együttműködik a hazai és külföldi szervezetekkel,
- tájékoztatja a szakmát és a nyilvánosságot a szociális védelem foganatosításáról, rámutat a felhasználók szükségleteire és gondjaira, különös tekintettel a szociálisan érzékeny társadalmi csoportokra,
- egyéb teendőket lát el a szociális védelemről szóló törvénnyel és más jogszabályokkal összhangban.

Az Intézet világos és szilárdan megfogalmazott szervezeti struktúrával rendelkezik. A foglalkoztatottak maximális létszámáról szóló hatályos⁴ tartományi rendelettel összhangban, az Intézet dolgozóinak száma 17 személyről a Munkahelyi besorolásról szóló szabályzat szerint 14-re (13+1 igazgató) csökkent. A jelenlegi 13 dolgozó közül 11 különböző szakokon szerzett felsőfokú képesítéssel rendelkezik (pszichológusok, szociális munkások, pedagógusok, jogász, gyógypedagógus, közgazdász, szociológus), valamint az összes programtevékenység megvalósításához nélkülözhetetlen megfelelő tapasztalattal és szakmai kompetenciával. Ez a dolgozói létszám nem elégséges az Intézet alapvető megbízatásából eredő működésének tervezett teljeskörű, átfogó megvalósításához: kutatás, szakmai támogatás, szakmai továbbképzés és tájékoztatás. Az Intézet mindezek szerint tervezi tevékenységét, de keresi a módot, hogy a szakmunkatársak belső bevonásával biztosítsa a tervezett programtevékenység megvalósítását. Az Intézet projekt tervezése és működése szintén hozzájárul a munkához és az innovatív tevékenységhez szükséges, de az Intézmény költségvetéséből meg nem valósítható, pótlólagos emberi és anyagi erőforrások biztosításához.

4 http://www.budzet.vojvodina.gov.rs/wp-content/uploads/2016/01/Pokrajinska_uredba_o_maksimalnom_broju_zaposlenih_u_sistemu_APV_za_2015_godinu.pdf

Az említett személyi változások és a dolgozók létszámának csökkentése mellett, valamint a programtevékenységre szánt alacsonyabb költségvetési eszközök mellett, az Intézet számos jelentős eredményt ért el. Mindenekelőtt új munkatársakat vont be, akik hozzájárultak ahhoz, hogy új ötletekkel, fontos ismeretekkel és nemzetközi tapasztalattal és készségekkel "frissüljön" az intézmény. A számítástechnikai felszerelés új, hiányzó részének sikeres beszerzésével az intézmény kapacitása ezen a téren is jelentősen bővült.

Az Intézet 2012-2015. időszakban elért kulcsfontosságú eredményei:

- A szupervízori támogatás folyamatosan valósult meg Vajdaság AT szociális védelmi rendszeréhez tartozó intézményekben és a szociális központokban;
- Jelentős számú akkreditált továbbképzést tartottunk meg, melyek szerzői az Intézet dolgozói, az Intézet dolgozói pedig szintén számos akkreditált és más képzésen vettek részt;
- Megvalósult az innovatív szolgáltatások elindításához és fejlesztéséhez nyújtott támogatás is, és egy új intézmény – az Újvidéki Családi Elhelyezéssel és Örökbefogadással Foglalkozó Központ megalakítását is támogattuk;
- Az Intézet hozzájárult ahhoz, hogy a családi ideiglenes elhelyezést célzó szolgáltatás, a projekttevékenységből a rendszerben felismerhető, fenntartható szolgáltatás legyen;
- Nagyobb számú szöveg és cikk jelentet meg a szerbiai szociális védelmi rendszer szempontjából jelentős publikációkban;

Megújult a www.pzsz.gov.rs honlap és elindult a <https://www.facebook.com/Pokrajinski-zavod-za-socijalnu-za%C5%A1titu-922426487879104> facebook oldal;

- Megjelentett néhány jelentős szakmai publikációt, melyek elérhetők az Intézet honlapján;
- Megvalósult az Újvidéki Egyetem hallgatóinak munkagyakorlatára vonatkozó program;
- Megvalósult az együttműködés az Újvidéki Egyetemmel a szociális munkás egyetemi alap- és mesterképzés elindítása érdekében;
- Együttműködés alakult ki a helyi önkormányzatokkal (különösen

- a pancsovai városi közigazgatással és a kishegyesi községgel);
- Együttműködés alakult ki a civil társadalmi szervezetekkel;
- Különböző támogatók (UNICEF, EU, IPA alapok) által támogatott projektek sora valósult meg;
- Jelentős számú, környező országokba tett tanulmányi látogatás valósult meg: Szlovénia, Ausztria, Horvátország, Montenegró, Olaszország, Csehország... ;
- Az Intézet dolgozói befejezték a mesterképzést, illetve jelenleg folytatják tanulmányaikat és ezzel jelentősen erősödtek az emberi erőforrások;
- Az Intézet dolgozói aktív tagjai a Kamara igazgató szerveinek, a Kamara közgyűlésének, a Szakmai Társulásnak és a szociális védelmi rendszerben kiosztásra kerülő köztársasági elismerés odaítélésével foglalkozó Bizottságnak, a VKÁK szociális védelmi hálózatának, Vajdaság AT Európai Ügyek Alapítvány tartományi intézmények és regionális fejlesztési ügynöksége koordinációs csapatának, az Újvidéki Gyermekéért Hálózatnak.

Az Intézet folyamatosan összehangolja prioritásait az alapok prioritásaival és azokat a környezetben előálló, folytonos és erőteljes változásokhoz alakítja. A releváns hazai és nemzetközi partnerek, a döntéshozatali szervek minden szinten, de a szolgáltatások nyújtói és a többi releváns szereplő is jó partnerként ismeri.

Az együttműködés a döntéshozókkal a helyi szinten történő szociális védelmi rendszerben meghozott meglévő megoldások előmozdítása céljából kidolgozott elemzések és ajánlások, információk, adatok és szakvélemények biztosítása által nyilvánul meg. Ez az együttműködés létrejött a szociális védelem lokális szolgáltatásainak követése és fejlesztése szintjén is (példa Pancsova város), ami hozzájárult ahhoz, hogy az Intézet világos monitoring és evaluációs mechanizmust alakítson ki, és azt kész felkínálni a többi lokális közösségnek is.

Az együttműködés a szolgáltatások nyújtóival minden, számukra kulcsfontosságú olyan folyamatba történő bevonásukban nyilvánul meg, amelyeket az Intézet vezet, vagy maga is résztvevőként érintett, mint amilyenek a szupervízori támogatás nyújtása, a szociális védelmi rendszerben dolgozók és alkalmazottak szakmai továbbképzésének megszervezése és az azokon történő részvétel.

A nemzetközi együttműködést az Intézet a számos országgal és nemzetközi szervezettel megvalósított projekt által alakította ki és valósította meg, ezáltal bővítve, gazdagítva és erősítve saját tevékenységét és kompetenciáit.

Az elmúlt időszakban kifejtett munkánk kulcsfontosságú mutatóinak - a szociális védelmi rendszer minden szereplőjének szükséglete és érdeke iránti elemző-kutató hozzáállás, minden érdekelt félnek a programtevékenység tervezésének, megvalósításának és követésének folyamatába történő bekapcsolása és a velük folytatott kommunikációs rendszer fejlesztése mellett - az Intézet előző stratégiai tervében megfogalmazott célok megvalósítását tartjuk.

JÖVŐKÉP

A tartományi Szociális Védelmi Központ az európai értékeken alapuló társadalom felé törekszik, amely tiszteletben tartja az emberi jogokat és lehetővé teszi a társadalmi befogadást.

KÜLDETÉS

Fejlesztjük a működő szociális védelmi rendszert, a politika létrehozásában történő részvétel, valamennyi érintett erősítése, és az európai értékek és követelmények alkalmazását ösztönző környezet megteremtése által.

ELVEK ÉS ÉRTÉKEK

Az Intézet működésének alapját képező elvek még az előző stratégiai dokumentumokban kerültek megállapításra. Ezek a hollisztikus szemléletre, a munka átláthatóságára és participativitásra, valamint a társadalmi befogadásra vonatkoznak.

Az Intézet azt szeretné, hogy az egyetemes emberi, etikai és szakmai értékek megerősödjenek az intézmények szervezeti kultúrájában, és azok Vajdaság AT szociális védelmi rendszere szervezeteinek kultúrája részévé váljanak.

Az Intézet a szociális tevékenység kulturálisan kompetens gyakorlatainak népszerűsítésére törekszik, ezért az elkövetkező időszakban a kulturálisan kompetens gyakorlatok a szociális munkában képezik majd egyik vezérelvét, amit minden tevékenységébe be fog építeni.

Az Intézet kivételes nyitottságot tanúsít az együttműködés és az új ötletek iránt, ennek megfelelően mindig támogatni és foganatosítani fogja azokat a kezdeményezéseket, melyek a szociális védelmi rendszerben az emberi jogok és szabadságok tiszteletben tartását, a szolidaritást, a toleranciát, az egyenlő esélyeken és az egyenjogúságon alapuló jobb és igazságosabb társadalmat, a törvények tiszteletben tartását és a felhasználók javára történő cselekvést hirdetik.

Az Intézet dolgozói, hogy munkájuk színvonalát a szakmaiság magas európai követelmények szintjén tartsák, úgy vélik, hogy ösztönözni kell a folyamatos szakmai továbbképzést és be kell fektetni a személyes fejlődésbe, követni kell a megállapított szabályok és követelmények hatását, azokat időnként felül kell vizsgálni, és az új körülményekhez és ismeretekhez igazítani. Ennek mentén történik minden új érték ismertetése a szociális védelem szolgáltatásait nyújtók között és kerülnek megállapításra az új követelmények a szociális védelmi szolgáltatások minőségében. A tapasztalatból merített tudás szintén szükséges és folyamatos aktivitás. Ezért az elkövetkező időszakban az Intézet dolgozói nyitottak lesznek a kommunikációra, asszertívak, önkritikusak és kreatívak lesznek azon módok megelégsében, melyekkel az előző időszak hibáit kiigazíthatják és az esetleges mulasztásokat kiküszöbölik. Az Intézet ezzel be tudja bizonyítani, hogy következetesen kész és képes a változtatásokra, és nyitottságát, hogy saját előítéletein felülkerekedjen.

A csapatmunka és a partnerség ápolása mellett, az Intézetben kiemelkedik az egyéni felelősség, amivel mindenkinek rendelkeznie kell az intézményben betöltött munkaköri feladatai és szerepének, de a szociális védelem rendszerében kifejtett hatásának is megfelelően.

A tájékozottság valamennyi kompetens szakmai tevékenység előfeltétele, ezért az Intézet jelentős befektetést eszközöl dolgozói magas fokú tájékozottságának fenntartására és serkentésére, valamint, hogy a szociális védelem minden érintettjét összekösse és tájékoztassa Vajdaság AT szociális védelmi rendszerének helyzetéről.

Az intézet ezáltal, mint integratív tényező, számos motivált, tapasztalt szakembert tud bekapcsolni a szociális védelem területéről, akik az

értékeket megosztják és be kívánnak kapcsolódni a szociális védelem, mint társadalmunk fontos szegmensének fejlesztésébe.

Az Intézet, amellet, hogy tevékenységét a munkatársak és a felhasználók iránt kreatív, tapasztalt, megbízható és korrekt módon végzi, erőteljesen dolgozik majd a lelkesedéssel és odaadással végzett munka népszerűsítésén, ami nélkül nincs fejlődés és növekedés.

A KÖRNYEZET ELEMZÉSE

POLITIKAI ÉS TÖRVÉNYI KÖRNYEZET

Az Intézet olyan időszakban látott hozzá a következő öt éves időszakra vonatkozó stratégiai tervezéséhez, melyet néhány lényeges politikai és normatív környezeti adottság jellemez.

Az uniós csatlakozás jelentős elemét képezi a Szerbiában uralkodó politikai környezetnek, amelynek jellegzetes doktrináris csomópontjai vannak, és amelyek jelentősen befolyásolják a nemzetpolitikát, a szociális politikával és az ezen a téren meghozott stratégiai döntésekkel egyetemben.

Az Európa Tanács 2012. március 1-jén határozatot hozott arról, hogy Szerbiának EU tagjelölti státuszt ad, 2013. június 28-án pedig határozatot hozott arról, hogy megnyitja a csatlakozási tárgyalásokat a Szerb Köztársasággal.

A csatlakozási folyamatban megfogalmazódtak az értékek, a rendszerbeli és intézményi tényezők, amelyeknek felismerhetőnek kell lenniük a szerbiai politika, a jogszabályok és az intézmények működésének összehangolása során.

A tagjelölt országok és az EU tagországok közti tárgyalások az EU jogi vívmányainak (*acquis communautaire*) elfogadása és alkalmazása feltételeiről és módjáról folynak. A csatlakozási tárgyalások érdekében, az *acquis*-t tárgyalási fejezetekre bontották. A bővítési tagjelölt országok (2005-2007) 31 fejezetről folytattak tárgyalásokat, a jelenlegi tagjelölt országok 35 *acquis* fejezetről folytatnak tárgyalásokat.

A tárgyalási fejezetek megnevezéséből és a vonatkozó állami, gazdasági és társadalmi témákból látható, hogy olyan tartalmakezek, melyek rendezése és megoldása az EU tagállamai, de szélesebb körben a modern,

liberális parlamenti demokratikus országok életének alapját is képezik. Azok a kérdések, amelyek a tárgyalási fejezetek keretei közt kerülnek rendezésre, államok feletti szintűek és jelentőségűek, illetve a komplementáris nemzetpolitikák mechanizmusaira mutatnak, melyek célja az államok feletti entitás működési lehetősége, mint amilyen az EU.

A szociális védelem területének kérdésében, az Intézetnek az EU-integrációkban kifejtett intézményes működésének kontextusában, a *nyitott koordinációs módszer* megfelelőségét kell kiemelni. A nyitott koordinációs módszer (*Open Method of Coordination*) a politikai összehangolás viszonylag új módszere EU-ban, és egy meghatározott cél megvalósításán működő résztvevők széles körét vonja be. A tanuláson alapul, illetve a tudás és a tapasztalat bővítésén, és az összehangolás elérését célzó sajátos eljárás jellemzi. A nyitott koordinációs módszer azokra a területekre vonatkozik, melyekben a tagországok hasonló kihívásokkal szembesülnek, és amelyekben az EU-nak kevésbé van törvénykezési hatalma. Ezáltal lehetővé válik a tagországok politikájának önkéntes összehangolása az egymásba kapcsolódó lépések során át, a közös célok, nemzeti reformprogramok definiálásával egyetemben, melyekkel ezeket a célokat implementálják, a tagországok előmenetelét követő, európai szintű rendszeres nemzeti jelentések és monitoring végzésével. A módszer ciklikus természetű, tekintettel arra, hogy ezeket a célokat módosítani lehet. A nyitott koordinációs módszer a szociális védelemre is vonatkozik.

Tekintettel az Intézet tevékenységére, és figyelemmel a nyitott koordinációs módszerre, és arra, hogy szigorú értelemben lehetetlen különválasztani a szociális élet és a társadalmi működés területeit, valamint a szociális védelemnek számos más területtel és az állami szférával való összefonódásának tényére – nem lehet az Intézet működését az EU integrációs folyamat kontextusában az elkövetkező időszakban csak egy tárgyalási fejezethez társítani. Kétségtelen, hogy közvetetten az Intézet működésére bizonyos számú tárgyalási fejezet nagyobb mértékben vonatkozik, mint a többi. Az Intézetet leginkább azonban a 19. fejezet érinti (szociálpolitika és foglalkoztatásügy), de a 23. fejezet (igazságügy és alapvető jogok) és a 24. fejezet (igazság, szabadság és biztonság) is. Ennek értelmében minden közpolitika, de mindenekelőtt nemzeti szinten és Vajdaság AT szintjén, a szociális jogok, szociális védelem, emberi és kisebbségi jogok – vonatkoznak az Intézetnek mind a rendes, mind pedig a fejlesztési funkcióira. Az Intézet ennek értelmében kiemelt figyelemmel fogja követni a jogi vívmá-

nyokat és magáévá teszi a Koppenhágai csatlakozási kritériumokból következő követelményeket.

Az *Európa 2020 stratégia* elindította az Európai platform a szegénység és a szociális kirekesztés ellen: európai keretek a szociális és területi kohézióért elnevezésű kezdeményezést, amely azt hangsúlyozza, hogy a szegénység és a kirekesztés elleni küzdelemnek a növekedésen és a foglalkoztatáson, valamint a **korszerű és hatékony szociális védelem** kell alapulnia.

Az *Európa 2020 stratégia* ajánlása, hogy a szociális védelem innovatív intézkedéseit számos különböző szakpolitikával kell ötvözni, beleértve az oktatáspolitikát, a lakhatási politikát, az egészségügyet és a családpolitikát. A szegénység 2020-ig 25 %-os csökkentéséhez vezető lépések néhány cselekvési stratégiai irányelvben kerültek megfogalmazásra, melyek közül a foglalkoztatás szerepel kiemelten a legfontosabb és legfenntarthatóbb módok között. A cselekvés másik iránya a **szociális védelem és szociális szolgáltatások iránti megfelelőbb hozzáállás**. A szociális felzárkóztatás növelésének és a szegénység csökkentésének egyformán fontos többi pillére az oktatás és ifjúságpolitika, a bevándorlók integrálása, a hátrányos megkülönböztetés elleni küzdelem, amely magába foglalja a nemi egyenlőség előmozdítását, a testi és értelmi fogyatékosokkal élő jogait és a roma populációt, akik különösen veszélyeztetettek, és a lakosság hátrányos helyzetű csoportját képezik.

Az *Európa 2020* hangsúlyozza az EU alapok nagyobb mértékű és megfelelőbb felhasználását a szociális felzárkóztatás támogatása során, valamint a közpolitikák társadalomra kifejtett hatása követésének szükségét, a tagországok adatainak és a közpolitikáik koordinációjának javításán alapuló szociális innovációk népszerűsítése által.

Az *Európa 2020 stratégia* ajánlásaira, a szerbiai és Vajdaság AT szociális védelmének kontextusában, folytatni kell a szociális védelem decentralizációjára, deinstitutionalizálására és diverzifikációjára irányuló folyamatokat, melyek célja a szociális szolgáltatások színvonalának növelése és a felhasználók szükségleteihez igazítása, hogy elérhetővé váljanak az adott közösségeken belül. A közszolgálatok decentralizációjának folyamatában különösen fontos a helyi önkormányzatok minden olyan szolgáltatása finanszírozásának biztosítása, melyeket a helyi hatalmi szervek vállalnak magukra.

Az Intézet az intézményes stratégiai gondolkodás alkalmával tekin-

tettel volt az alábbiakban felsorolt dokumentumok jelentőségére és jelentésére:

1) **Alapvető nemzetközi szerződések az emberi jogokról az Egyesült Nemzetek rendszerében**, amelyeket a Szerb Köztársaság ratifikált, és amelyek a következőkre vonatkoznak: A Polgári és Politikai Jogokról szóló Nemzetközi Egyezségokmány, Fakultatív egyezmény a polgári és politikai jogokról szóló Nemzetközi megállapodáshoz; A Gazdasági, Szociális és Kulturális Jogokról Szóló Nemzetközi Egyezségokmány; Nemzetközi egyezmény a faji megkülönböztetés valamennyi formájának megszüntetéséről; Egyezmény a nők megkülönböztetése minden megnyilvánulási formájának kiküszöböléséről, Keretegyezmény a nők megkülönböztetése valamennyi formájának kiküszöböléséről szóló Egyezményhez; A Gyermek Jogairól Szóló Egyezmény; A gyermekkereskedelemről, gyermekprostitúcióról és gyermekpornográfiáról szóló Fakultatív Jegyzőkönyv - A Gyermek Jogairól szóló Egyezményhez; A gyermekek fegyveres konfliktusokban való részvételéről szóló jegyzőkönyv - A Gyermek Jogairól szóló Egyezményhez; A fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló jegyzőkönyv; Fakultatív jegyzőkönyv A fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló jegyzőkönyvhöz.

2) Az Európa Tanács rendszeréhez tartozó egyes **nemzetközi** dokumentumok: Az Európa Tanács revideált Szociális Chartája; Egyezmény a gyermekek szexuális kizsákmányolása és szexuális bántalmazása ellen (Lanzarot-i Egyezmény); A nemzeti kisebbségek védelméről szóló keretegyezmény és a Regionális vagy Kisebbségi Nyelvek Európai Chartája.

3) **Hazai stratégiák és cselekvési tervek**, melyek közül kiemeljük: A hátrányos megkülönböztetés megelőzéséről és kiküszöböléséről szóló stratégia és ennek a stratégiának a végrehajtásáról szóló cselekvési terv; Stratégia a romák 2016-2025. időszakban történő szociális felzárkóztatásáról a Szerb Köztársaságban; Cselekvési terv a 23. fejezethez; Cselekvési terv a nemzeti kisebbségek jogainak megvalósítására; Vajdaság AT ifjúságpolitikájának 2015-2020. időszakra vonatkozó cselekvési terve; A nők családon belüli, partnerviszonyon belüli és a nemi alapokon történő erőszak más megnyilvánulási formáitól történő megóvásának programja Vajdaság AT területén a 2015-2020. időszakban; A gyermekek bántalmazástól és elhanyagolástól történő megóvásáról szóló általános egyezmény; Általános egyezmény az intézmények, szervek és szervezetek eljárásairól a nők felett elkövetett családon belüli és partnerviszonyon belüli erőszak

eseteiben; Nemzeti cselekvési terv a gyermekekért 2004-2015; Nemzeti ifjúsági stratégia; Az emberkereskedelem elleni küzdelem stratégiája; Külön egyezmény a gyermekek megóvásáról a szociális védelmi intézetben történő bántalmazástól és elhanyagolástól és Külön egyezmény a szociális munka központok gyámhatósági szerveinek eljárásáról a nőkkel szemben elkövetett családon belüli és partnerviszonyon belüli erőszak eseteiben.

4) **Belső szabályozások**, melyek közül kiemeljük: A szociális védelemről szóló törvényt és a végrehajtásával kapcsolatos szabályozásokat; A családjogi törvényt és a végrehajtásával kapcsolatos szabályozásokat; A gyermekes családok pénzügyi támogatásáról szóló törvényt; A diszkrimináció tiltásáról szóló törvényt; A nemzeti kisebbségek jogainak és szabadságainak védelméről szóló törvényt; A fiatalkorú bűnelkövetőkről és a kiskorúak büntetőjogi védelméről szóló törvényt.

Az Intézet, ennek a stratégiai dokumentumnak a készítésekor fokozott figyelemmel volt azokra a nemzeti stratégiákra és cselekvési tervekre, amelyek külön jelentőséggel bírnak az európai csatlakozási folyamatokra, és amelyek értékeit, elveit és irányadó normáit beépítette stratégiai dokumentumának mind a deklaratív, mind pedig a fejlesztési, programeleméibe is.

Az Intézet ugyanígy szem előtt tartja Vajdaság AT alkotmányos és törvényes helyzetét is a Szerb Köztársaságban, ezen belül saját rendszerbeli szerepét és hatáskörét, amit elsősorban a szociális felzárkóztatás és a szociális védelmi rendszer előmozdításában kifejtett hatásának fejlesztését célzó alkalmak és lehetőségek felismerésén keresztül tekint át.

Nagyon fontos kiemelni, hogy az Intézet olyan pillanatban gondolkodik stratégiaiilag, amikor Szerbiának nincs nemzeti stratégiája a szociális védelem fejlesztésére. Az előző stratégiai dokumentum, a 2005 évi *Szociális védelmi stratégia* elfogadott cselekvési terv nélkül került beépítésre és az is jelzés értékű, hogy soha nem készült el az értékelése. A nemzeti stratégia hiánya miatt kevésbé van lehetőség az egyértelmű koordinátának felismerésére a szociális védelem területén, melyeket az államnak kell eljuttatnia. A megkezdett rendszerbeli változásokat az előző stratégiai dokumentum kezdeményezte és fogalmazta meg, de a hatályos *Szociális védelemről szóló törvény* is megköveteli azok további megfogalmazását a szociális védelemre illetékes minisztérium döntései és fejlesztési határozatai által. A nemzeti stratégiai dokumentum hiánya, a *Szociális védelemről szóló törvény* módosításaira irányuló megkezdett és abbahagyott

munkák mellett, és e folyamat elégtelen mértékű átláthatósága is olyan ismeretleneket eredményez, amelyek pedig mérvadóak az olyan közintézmények stratégiai irányelvei és célkitűzései szempontjából, mint amilyen az Intézet is. Ezért a szakpolitika és a jogszabályi keretek tényezőinek tekintetében az Intézet azokra a pontokra támaszkodik, melyeket a köztársasági és a tartományi határozatok képeznek, és amelyek közvetlenül ugyan nem a szociális védelemre vonatkoznak, de a szociálpolitika, a szociális kohézió és az inklúzió alkotó részeit képezik.

A fentiekben említett okokból következik az Intézet stratégiai tervezésében alkalmazott megközelítés és maga stratégiai dokumentum, amely rendelkezik a szükséges rugalmassággal és képes arra, hogy beépítse a Szerb Köztársaság és Vajdaság AT illetékes szerveinek esetleges határozatait, a szociális védelem rendszerének további fejlesztée céljából.

TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KÖRNYEZET

A 2011 évi népszámlálás adatai szerint Szerbiának 7.186.862 lakosa van, ebből 1.931.809 Vajdaságban él. Szerbia lakosságának 51,3 százaléka nő, 48,7 százaléka férfi. A népesség átlagéletkora 42,2 év, a gyermekek Szerbia lakosságának 17,2 százalékát képezik.

Szerbia gazdaságának három legnagyobb strukturális problémája: az elégtelen gazdasági növekedés, a túl magas költségvetési hiány a gyorsan növekvő köztartozásokkal és a magas munkanélküliség. A 2014 évi hanyatlás után 2015-ben elkezdődött a gazdasági javulás.

A Költségvetési Tanács adatai alapján a GDP 2012-2015 közötti növekedése 1,5% volt, ami alacsony növekedést jelent. A becslések szerint a gazdasági növekedés még néhány évig alacsony szinten lesz, mert néhány évre van szükség ahhoz, hogy elháruljanak a fennálló strukturális problémák, és növekedjen a beruházások részvétele a GDP-ben.

Az értékrendszerbeli és a lakosság szociális rétegződésében keletkezett változások mind Szerbiában, mind Vajdaság Autonóm Tartományban új kihívásokat eredményeztek a szociális védelem terén. Nyilvánvaló a szociális védelmi szolgáltatásokat felhasználók számának növekedése Vajdaság AT területén, amit a különböző demográfiai, politikai és gazdasági folyamatok okoztak, mint például a családok elszegényedése, magas fokú munkanélküliség, a működésükben nehézségekkel küsz-

ködő családok számának megnövekedése, a biológiai családnak nyújtott támogatás elégtelensége, a lakosság elöregedése, a menekült és szétköltözött helyzetben levő emberek, a fogyatékkal élők, romák és más sérülékeny csoportok kedvezőtlen helyzete. A szociális kirekesztettség és megfosztottság több síkú jellegzetességeket öltött, és ez a veszélyeztetett felhasználók különböző csoportjainak növekedését okozta.

Szerbia többi területéhez viszonyítva Vajdaság AT-ban van a legtöbb szociális védelem különböző szolgáltatásaira szoruló, a tartomány lakosságának teljes létszámát tekintve. 2014-ben a szociális központok kedvezményezettjei 10 százalékát képezték VAT összlakosságának, ez a szám pedig évről-évre folyamatosan növekedik, évente átlagosan 4,9 százalékkal.

Az adatok azt mutatják, hogy a szociális védelmi rendszer használoinak legtöbbje hosszabb ideig marad a rendszerben, a rendszerből kikerülés ritkább jelenség, annak ellenére, hogy a kedvezményezettek önállósítása, megerősítése és a társadalomba történő integrálása a szociális védelem alapvető célja.

A gyermekek a szociális védelem azon csoportját képezik, amelyre egyértelműen az érintettek számának növekedése jellemző Vajdaság AT szociális védelmének rendszerében. Azoknak a gyermekeknek a száma a legnagyobb, akik családjaik szegénysége miatt szorulnak támogatásra. Őket azok követik, akiknek szülei válófélben vannak, illetve a szülői jogok gyakorlásának módja miatt pereskednek, a viselkedési gondokkal, fejlődési zavarokkal küszködő gyerekek, a gondnokság alatt levő szülői gondoskodást nélkülöző gyerek. "Újabb" csoportok nyilvántartására is sor kerül, ezeknek a gyerekeknek a száma nem nagy ugyan, de emelkedik, és az évek során egyre jelentősebb, mert ezek a külföldi állampolgárságú, felnőtt kíséretét nélkülöző gyermekek, az emberkereskedelem áldozatai, az utcán élő és dolgozó, valamint a kitoloncolás folyamatában levő visszaeső gyermekek.

Felnőtt korú felhasználói Vajdaság AT szociális központjainak leggyakrabban az anyagi szempontból veszélyeztetett személyek, és 68,2 százalékát képezik a szociális védelem alá vontak teljes létszámának. A fogyatékkal élők jóval kisebb részét képezik, mintegy 12 százalék, míg az otthonokban elhelyezésre és a lokális közösségben megvalósuló egyéb szolgáltatásra szorulókat 9 százalékát teszik ki Vajdaság AT szociális központjainak kedvezményezettjei teljes létszámának. Riasztó az adat, miszerint a szociális védelem rendszere nem rendelkezik adatokkal a felnőtt

kedvezményezett 25,5 százalékának munkaképességéről, pedig ezeknek a személyeknek a közösségbe és a munkaerőpiacra történő bevonása a szociális tevékenység egyik legfontosabb feladata.

A fokozottan érzékeny társadalmi csoportok a szociális védelem rendszerének keretében azok az érintett csoportok, ahol folyamatosan növekszik a családon belüli erőszak áldozatául esett gyermekek száma, mint ahogyan a partneri viszonyban elkövetett erőszak bejelentett eseteinek száma is. Az évek során nőtt a szociális központok halaszthatatlan beavatkozásainak száma, melyek a gyermekek, felnőtt, illetve idős korú személyek védelmére irányulnak, és biztonsági intézkedéseket kell fogantatosítani számukra egészségük, testi épségük, fejlődésük biztonsága érdekében. Ugyanígy növekszik azoknak a gyermekkorú (14 év alatti – büntetőjogi felelősség alá nem vonható) gyermekek száma is, akik bűncselekmények elkövetői, ami arra utal, hogy a szociális védelmi rendszer fokozott megelőző tevékenységének megvalósításában az oktatási rendszerrel meglévő kapcsolatát erősíteni kell. Egyre több azoknak az ellátottaknak a száma, akik fokozott egészségügyi, tartós, vagy palliatív áplásra szorulnak, és növekszik a 85 év feletti csoporthoz tartozók száma is, amit pedig az egészségvédelem színvonalának növekedése eredményez, ugyanakkor a szociális védelmi rendszerek körülményekhez történő alkalmazkodását is jelenti.

A szociális védelmi hálózat fejlődése a közösségben a szociális védelmi rendszer reformjának egyik alapvető feladata. A jelenlegi körülmények közepette azonban kevés olyan helyi önkormányzat van Vajdaság AT-ban, amelyek elegendő pénzeszközt különítenek el a hatáskörükbe tartozó szolgáltatásokra.

A TAROMÁNYI SZOCIÁLIS VÉDELMI INTÉZET KÖRNYEZETE

Az Intézet gyorsan változó közegben működik, ezzel összhangban pedig változik az intézmény tevékenysége iránti érdekelt felek száma is. Az Intézet továbbá felismeri mindazokat az új szereplőket, akikkel együttműködést kell kialakítani, és áplja a viszonyokat, követve a szociális védelem folyamatait és igényeit, amelyekre reagál.

A Szerb Köztársaság kormánya stratégiailag a szociális védelem szerepének erősítése előfeltételeinek biztosítása mellett döntött, így várható, hogy az elkövetkező időszakban külön figyelmet fordít erre a folyamatra

és a fokozottan érzékeny társadalmi csoportok (romák, LMBT populáció és más kisebbségek) jogaira és bevonására, ami szintén nagyon fontos tájékozódó pontot jelent az intézet további munkájához. A biológiai család támogatására és erősítésére irányuló programok ebben a pillanatban jelentősként szerepelnek, és mindenképpen kihívást képeznek az Intézet tevékenységének előttünk álló időszakában. A helyi önkormányzatokat erősíteni és ösztönözni kell arra, hogy aktuális programjaikat erre irányítsák. A szociális védelmi rendszerben és a Szerb Köztársaságban egyáltalán, időszerű problémaként jelentkezik és jelentkezni fog továbbra is, a többiek mellett, a menekültek és a menedékkérők problémája, így ez a terület is mindenképpen fontos. Az Intézet tehát a leírtak szerinti igen változó környezetben, gyakori kihívásokkal szembesül, ezért munkáját össze kell hangolnia az aktuális körülményekkel.

Az Intézet, melynek szerepe a szociális védelmi rendszerben felismerésre talált, jelentős szereplője a szakpolitikák kidolgozásának és foganatosításuk szakmai támogatásának. Nemzeti szinten az Intézet tevékenységében az illetékes minisztériumok és a Szerb Kormány által alapított más szereplők érdekeltek. Közülük a legjelentősebb a Munkaügyi, Foglalkoztatási és Szociálpolitikai Minisztérium, az Egészségügyi Minisztérium, az Oktatási, Tudományügyi és Technológiai-fejlesztési Minisztérium, az Államigazgatási és Helyi Önkormányzati Minisztérium, a Pénzügyminisztérium, az Emberi és Kisebbségi Jogi Iroda. Nemzeti szinten jelentős intézmények és testületek az Intézet tevékenysége szempontjából továbbá az Európai Integrációs Iroda (SEIO), A társadalmi felzárkóztatással és a szegénység csökkentésével foglalkozó csapat, a Szociális Védelmi Kamara, a Köztársasági Szociális Védelmi Intézet, a Szerb Köztársaság polgári jogvédője (ombudsman), az egyenjogúság védelmével foglalkozó biztos, a közérdekű információkért és személyi adatvédelemért felelős biztos.

Az Intézet tevékenysége szempontjából jelentős határozathozatali szervek: Tartományi Régióközi Együttműködési és Helyi Önkormányzati Titkárság, Tartományi Gazdasági, Foglalkoztatásügyi és a Nemek Egyenjogúságával Foglalkozó Titkárság, Tartományi Egészségügyi, Szociálpolitikai és Népesedéspolitikai Titkárság. Ezek mellett, a tartományi intézmények és testületek pedig Vajdaság AT Brüsszeli Irodája, Vajdaság AT Roma Inklúziós Irodája, a tartományi polgári jogvédő.

Az Intézet kiváló együttműködést valósított meg a különböző civil egyesületekkel és szervezetekkel, melyek közül a további tevékeny-

ség szempontjából a legfontosabbak: A Városok és Községek Állandó Konferenciája, A Szociális Védelem Szakembereinek Egyesülete, Szociális Munkaközpontok Szövetsége, a Gyermkekkel Foglalkozó Szervezetek Szerbiai Hálózata, Gyermekjogi Központ, Liberális-demokrata Tanulmányok Központja, Szociálpolitikai Központ, SeConS – Fejlesztési Kezdeményezések Csoportja. A civil társadalmi szervezetek között azok is szerepelnek, akik szociális védelmi szolgáltatásokat nyújtanak, valamint a profit szektorba tartozó szociális védelmi szolgáltatásokat nyújtók is. Az Intézet csatlakozott a Városok és Községek Állandó Konferenciája által létrehozott helyi önkormányzatok és szociális központok hálózatához, mellyel növelte bevonhatóságát a szociális szolgáltatások kapacitásait előmozdító társadalmi szereplőkkel.

Az Intézet különböző támogató foglalkozó szervezetekkel is együttműködik, és ezt az együttműködést mindenképpen folytatni és erősíteni kívánja. Az Intézet a különböző projektek implementációjával jelentősen javította pályázati támogatásokra irányuló kapacitásait, különösen azon összetett projektek menedzselésében, mint az IPA, a CBS stb.

Az Intézet tevékenysége iránt érdekelt felek, melyek a rendszer részét képezik, az elhelyezéssel foglalkozó szociális támogatást nyújtó intézmények, a közösségben szociális szolgáltatásokat nyújtó szociális védelmi intézetek, a szociális munka központok, az Újvidéki Családi Elhelyezéssel és Örökbefogadással Foglalkozó Központ, a Belgrádi Családi Elhelyezéssel és Örökbefogadással Foglalkozó Központ, valamint a többi családi elhelyezéssel és örökbefogadással foglalkozó központ.

A felsoroltak mellett az Intézet tevékenysége iránt érdekelt fontos felek a tájékoztatási eszközök, minden szinten, a helyi önkormányzatok, az Újvidéki Egyetem és a független szakértők/konzultánsok.

Az Intézet saját működését szükségesnek, és az intézményes szociális tőke növelésére irányuló alkalomnak tekinti. Ennek értelmében fejleszteni kívánja partnerkapcsolatait és együttműködését az egyesületekkel és más formális és nem formális csoportokkal és egyénekkkel, annak érdekében, hogy hozzájáruljon a szociális védelmi szféra keretrendszerének előmozdításához, az érzékeny és szociálisan veszélyeztetett csoportok helyzetének és szociális inklúziójának javítása céljából.

Az Intézet tiszteletben tartja a szociális szereplők pluralizmusát és konstruktívan tevékenykedik azért, hogy felismeri saját szerepét abban a környezetben, melyet az állami, tartományi és helyi önkormányzati szer-

vek és intézmények mellett a polgárok (aktivisták, önkéntesek és a szociális támogatások és programok érintettjei), a civilszervezetek a forprofit szervezetek és a magánvállalkozók képeznek.

Az Intézet önmagát szemlélve ebben a környezetben, tevékenységéből kiindulva, amely elsősorban a szociális védelemre terjed ki, szerepét a *szociális befektetések társadalmának előmozdításában* látja.

STRATÉGIAI IRÁNYELVEK

A Tartományi Szociális Védelmi Központ ezzel a stratégiai dokumentummal két stratégiai irányelvet fogalmazott meg:

- 1. Az Intézet tevékenysége a törvénnyel szabályozott hatáskörén keresztül; és**
- 2. Szociális innovációk és kreatív megoldások kezdeményezése és fejlesztése.**

Az Intézet tevékenysége a törvénnyel szabályozott hatáskörén keresztül - mint stratégiai irányelv az Intézet intézményi felelősségének értelmezéséből ered és abból a meggyőződésből, hogy a Törvénnyel szabályozott hatáskörök önmagukban nem elégségesek az intézmény operatív működéséhez. Ezért szükség van arra, hogy az Intézet hatáskörének csopópontjai a stratégiai intézkedések felismerése mentén legyenek kidolgozva, majd a tevékenységek megtervezésével az ezen stratégia foganatosítását célzó cselekvési tervekben. Az Intézet szabályozott tevékenységének végzése ezáltal irányításra alkalmas dinamikát és folyamatos jelleget kap.

A szociális innovációk és kreatív megoldások kezdeményezése és fejlesztése, mint az Intézet második stratégiai irányelve az Intézet által hirdetett működési kultúrából és saját szerepének a szociális védelemben betöltött felfogásából ered. A szociális védelem folyamatos szociális innovációkat és kreatív megoldásokat igényel. Az egyetlen állandó a szociális védelemben a változás lehet. Az Intézet úgy látja, hogy az európai integráció körülményei alatti együttműködés fejlesztésén keresztül lehet a legjobb módon innovációkat eszközölni, amelyek megfelelő válaszokat adnak jelenlegi és jövőbeni, jelenségeként megnyilvánuló kihívásokra, melyek választ követelnek a szociális védelmi rendszertől. Az Intézet ennek a straté-

giai irányelvnek kereteiben tevékenységi területeként a helyi, tartományi, köztársasági, regionális és nemzetközi közeget látja, a tárcaközi határokat pedig átjárhatóbbá, rugalmasabbá kell tenni a szociális szolgáltatásokat és szociális kohéziót biztosító integráció előmozdítását célzó akciók számára.

STRATÉGIAI CÉLOK, INTÉZKEDÉSEK, MUTATÓK

A stratégiai célok egyenként kerültek megfogalmazásra mindkét stratégiai irányelv vonatkozásában.

1) Az első stratégiai irányelv *Az Intézet tevékenysége a törvénnyel szabályozott hatáskörén keresztül* vonatkozásában az alábbi stratégiai célokat fogalmaztuk meg:

- **Kutató elemző tevékenységgel hozzájárulni Vajdaság AT szociális védelmi rendszerének fejlődéséhez;**
- **A szociális védelmi szolgáltatások színvonalának emelése a szolgáltatások nyújtóinak szakmai támogatásán keresztül;**
- **A szakemberek szakmai kompetenciáinak fejlesztése;**
- **Tájékoztatás, promóciós tevékenység és támogatás a szociális védelmi rendszerben.**

2) A második stratégiai irányelv, a *Szociális innovációk és kreatív megoldások kezdeményezése és fejlesztése* keretében, az alábbi stratégiai célokat fogalmaztuk meg:

- **A szociális védelmi rendszer támogatása a szociális innovációk és kreatív megoldások kezdeményezésére és fejlesztésére, és a rendszer szenzibilizálása elérése az EU alapok felhasználására;**
- **Nemzetközi, régióközi és szektorok közti együttműködés.**

A tervezett intézkedések és mutatók minden stratégiai célra vonatkozóan részletesen szerepelnek a táblázatban.

STRATÉGIAI IRÁNYELV 1: Az Intézet tevékenysége a törvénnyel szabályozott hatáskörén keresztül

STRATÉGIAI CÉLOK:	INTÉZKEDÉSEK:	MUTATÓK/ EREDMÉNYEK:
1.1. Kutató elemző tevékenységgel hozzájárulni VAT szociális védelmi rendszerének fejlődéséhez	1.1.1. Hozzájárulás az adatgyűjtési metodológia továbbfejlesztéséhez a minőségesebb nyilvántartás és dokumentálás érdekében nemzeti szinten, a KSZVI-vel és a szociális védelemre illetékes minisztériummal együttműködve	Továbbfejlesztett adatgyűjtési metodológia
	1.1.2. Összehasonlító elemzések metodológiájának továbbfejlesztése és nemzeti politikák és gyakorlatok összehasonlító elemzésének készítése	Kidolgozott metodológia az európai és nemzeti politikák és gyakorlatok összehasonlító elemzésére 2017. végéig Összehasonlító elemzések száma
	1.1.3. Adatelemzés, ajánlások és intézkedések kidolgozása és azok népszerűsítése az adatokon alapuló politikák kialakításához	A politikák kidolgozásához kifejlesztett eszközök A politikák kidolgozásához hozzájáruló ajánlások és dokumentumok száma
	1.1.4. A szociális kirekesztettség kockázatát képező szociális problémák és jelenségek azonosítása és vizsgálata	Jelentések elemzésének száma Megvalósított vizsgálatok száma A vizsgálatok során felölelt szereplők száma A szociális problémák és jelenségek száma és típusa
1.2. A szociális védelmi szolgáltatások színvonalának emelése a szolgáltatások nyújtóinak adott szakmai támogatáson keresztül	1.2.1. Különböző típusú támogatások metodológiájának kifejlesztése minden szociális védelmi szolgáltatást nyújtó számára az európai modellekkel összhangban	A szolgáltatás típusához alkalmazott metodológiák száma Támogatások típusa és módja

	1.2.2. A szociális védelmi szolgáltatást nyújtók szakmai kapacitásainak fejlesztése	Megvalósított képzések, szakmai látogatások száma A szakemberek (ön) értékelése kapacitásaik erősítésével kapcsolatosan Az edukációs anyag száma és fajtája
	1.2.3. VAT területén levő szociális munkaközpontok szakmunkatársai szakmai kapacitásának fejlesztése	Megvalósított képzések, szakmai látogatások száma A szakemberek (ön) értékelése kapacitásaik erősítésére Az edukációs anyag száma és fajtája
	1.2.4. Hozzájárulás a nemzeti és lokális szociális védelmi szolgáltatások kialakításához, fejlesztéséhez és fenntarthatóságához (közsszektor, magánszektor és civil szektor)	A szakmai támogatásban részesített szolgáltatásnyújtók száma és struktúrája
	1.2.5. A kulturálisan kompetens gyakorlat (KKGY) alkalmazásának népszerűsítése és fejlesztése a szociális munkában	Promóciós tevékenységek száma A szolgáltatásokat nyújtók (ön)értékelése a KKGY alkalmazásához szükséges a kapacitások erősítésével kapcsolatosan Az edukációs anyag száma és fajtája
	1.2.6. Az átalakulási folyamat alatt lévő szociális védelemmel foglalkozó intézményeknek támogatása	Az intézményeknek nyújtott támogatások száma és típusa
	1.2.7. A helyi önkormányzatok szociális védelmi szolgáltatásai biztosításának figyelemmel kísérése és értékelése	A helyi önkormányzatok értékeléseinek száma és típusa

1.3. Szakemberek szakmai kompetenciáinak növelése	1.3.1. A szakmai továbbképzés elérhetőségének növelése a szociális védelemben	Kidolgozott és megtartott szakmai továbbképzések száma és típusa
	1.3.2. A szociális védelemben dolgozók szakmai továbbképzésének előmozdítása az európai tendenciákkal összhangban	Az Intézet által kidolgozott és megtartott akkreditált képzési program száma és típusa
	1.3.3. Az Intézet dolgozóinak folyamatos szakmai továbbképzése	A dolgozók szakmai továbbképzését célzó kidolgozott és megtartott alkalmak száma és típusa
1.4. Tájékoztatás, promóciós tevékenység és támogatás a szociális védelmi rendszerben	1.4.1. A szociális védelem szereplői közötti információcsere előmozdítása	A kiépített/felhasznált kommunikációs csatornák száma és típusa A kommunikációs csatornákat használók száma A kommunikáció tárgyát képező tartalmak/információk száma és típusa
	1.4.2. Az intézményen belüli belső kommunikációs rendszer és információcsere fejlesztése	Belső kommunikációs csatornák és tartalmak száma és típusa Belső kommunikációra kialakított rendszerek száma, típusa és minősége
	1.4.3. A szolgáltatásokat nyújtók információs kapacitásainak támogatása	Megvalósított támogatások száma és típusa A belső kommunikációs csatorna használóinak száma A dolgozók elégedettségére vonatkozó (ön)értékelés?

STRATÉGIAI IRÁNYELV 2: Szociális innovációk és kreatív megoldások kezdeményezése és fejlesztése

STRATÉGIAI CÉLOK:	INTÉZKEDÉSEK:	MUTATÓK/ EREDMÉNYEK:
2.1. A szociális védelmi rendszer támogatása a szociális innovációk és kreatív megoldások kezdeményezésére és fejlesztésére és a rendszer szenzibilizálása az EU alapok felhasználására;	2.1.1. Saját és más szociális védelmi rendszerek, szolgáltatások és felhasználókat érintő programok bevált gyakorlati modelljeinek és példáinak ismertetése	Tanulmányi látogatások száma Bevált gyakorlati példák száma Megvalósított közös események száma és típusa
	2.1.2. A szociális védelemmel foglalkozó intézmények és szervezetek hálózatba tömörüléséhez nyújtott támogatás; a tudás és tapasztalat horizontális transzferének lehetővé tétele	Aláírt együttműködési megállapodások száma Közös projektek száma Az Intézet kidolgozott partner bázisa Az események résztvevőinek száma
2.2. Nemzetközi, régióközi és szektorok közti együttműködés	2.2.1. Résztvétel a hálózatok munkájában és innovatív viszonyokon alapuló partnerség kialakítása	Hálózatok száma és típusa, amelyekbe az Intézet bekapcsolódott
	2.2.2. A társadalmi bevonás és alkalmazkodás új megközelítésének és megoldásának projekt vezetése Vajdaság AT kontextusában	Kidolgozott, illetve jóváhagyott és megvalósított programok száma és típusa
	2.2.3. Platform fejlesztése a szociális párbeszédre és a szektorok vízszintes összekapcsolására	Előkészületek a 2017-2018. évi platform fejlesztésére
	2.2.4. Tájékoztatási eszközök és más rendszerek szakembereinek érzékenyítése	A bevont médiák és más rendszerek szakembereinek száma A rendszerben dolgozók (ön)értékelése a saját helyzetükre vonatkozóan
	2.2.5. A szociális védelem pozitív arculatának kiépítése más rendszerekben és a tágabb környezetben	Más rendszerekből érkező együttműködési kezdeményezések száma

KOMMUNIKÁCIÓS TERV

Az Intézet egyik alapvető tevékenysége éppen a tájékoztatás, a promóció és a támogatás, melyek közös nevezője a kommunikáció. Ez a szegmens hozzájárul magának az intézménynek a promóciójához is a rendszerben, de a szociális védelem területéhez tartozó szereplők közti információcseréhez is.

A kommunikáció lényeges funkciói közül kiemelkednek *a tájékoztatás, az ellenőrzés és a motiválás*.

Az Intézet pozicionálódása a szociális védelmi rendszerben, de általában is, nagy mértékben függ a kommunikáció felállításától (és a megválasztott kommunikációs csatornáktól) az érdekelt csoportokkal, vagyis, a külső kommunikációtól.

Az Intézet, az elmúlt időszakban kifejtett tevékenysége keretében különböző szereplőkkel alakított ki kapcsolatokat környezetében, amelyben működik és értelemszerűen kommunikál is. Az Intézet működési környezete összetett kommunikációs környezetet képez. Az Intézetnek már van egy bizonyos számú kialakított kommunikációs csatornája, de az elkövetkező időszakban újabbat fog kialakítani, az aktuális érdeklődésnek és üzenetküldési lehetőségeknek megfelelően.

Az Intézet fejlett, kidolgozott akkreditált programmal rendelkezik, mellyel elő kívánja mozdítani a szociális védelmi rendszer más szociális szolgáltatások nyújtóinak kapacitásait, színvonalasabb ismertetésük és a szociális védelmi rendszer szakmai arculatának visszanyerése érdekében tett lépések céljából.

Az Intézet egyik megállapított intézkedése az intézményen belüli, belső kommunikáció fejlesztése és az információcsere. Ez az intézkedés az Intézeten belüli, a dolgozók közti, de a munkatársak (volontőrök, egyetemi gyakornokok stb.) közti kommunikáció színvonalának emelésére is vonatkozik.

A kommunikációs tervvel az Intézet:

- Elő kívánja mozdítani a szociális védelem rendszerének szereplői közötti információcserét;
- Fejleszteni saját felismerhetőségét a rendszerben és szélesebb körben is;
- Ösztönözni a szociális védelem szereplőit, hogy többet tegyenek a promoválás és a kommunikáció terén;

- Biztosítani a megfelelőbb belső kommunikációt magában az Intézményben.

A kommunikációs terven keresztül fordul az Intézet a különböző célcsoportokhoz, akikkel a tárgybeli időszakban dolgozni és együttműködni kíván.

Az Intézet éves cselekvési terveinek és éves munkaprogramjainak keretében meghatározásra kerül valamennyi szükséges tevékenység és részletesebben kidolgozásra kerül a kommunikációs terv.

AZ INTÉZKEDÉSEK ALKALMAZÁSÁNAK BEOSZTÁSI RENDJE

Az Intézet a 2016-2020. időszakra vonatkozó Stratégiai tervét a munka meglévő szervezésével összhangban fogja megvalósítani.

Tekintettel az éves cselekvési operatív tervek készítésének gyakorlatára, melyek összehangolása az Intézet Tevékenységi programjával minden évre megtörténik, az Intézet továbbra is folytatja ezt a modellt.

A cselekvési tervvel az Intézet egyértelműen fogja meghatározni az adott évre vonatkozó tevékenységeit, a mutatók, a szükséges erőforrások és a megvalósításban résztvevők felelősségének meghatározásával egyetemben.

A stratégiai célok, intézkedések és a tevékenység megvalósítására vonatkozó felelősségi szintek összhangban lesznek a dolgozók munkaköri leírásában szereplő felelősségi szintekkel és kompetenciáikkal.

Az Intézet egyes intézkedéseit csapatmunka révén dolgozza ki, megbeszélt munkaleosztás alapján, és ebben az irányban fog haladni a tárgybeli stratégiai terv megvalósítása folyamán is.

MONITORING- ÉS ÉRTÉKELÉSI TERV

A Tartományi Szociális Védelmi Intézet olyan intézmény, amely a színvonalra törekszik, ezért az eredményesség utánkövetése és értékelése elengedhetetlen, és ezt az Intézet, mint a többi tevékenységet is stratégiaileg tervezi meg.

Az intézkedések meghatározott beosztási rendjével összhangban,

az Intézet minden év végére és minden szintre kidolgozza a stratégiai terv megvalósításának eredményességére vonatkozó belső monitoringot és evaluációt, valamint az éves beszámolókat. A dolgozók munkájának utánkövetési rendszerén továbbra is erőteljesen fogunk dolgozni, mint ahogyan az önértékelésen is, különösen pedig a dolgozók tervezési és beszámoló rendszerén is.

A 2016-2020 időszakra vonatkozó stratégiai terv intenzívebb tevékenységet lát elő a tárgybeli stratégiai terv megvalósítása eredményességének követésére és értékelésére.

Az Intézet saját szükségleteire megszervezi a folyamatos monitoringot a tevékenységek szintjén, a felhasználók és érdekelt csoportok iránt kifejtett tevékenységének közvetlen hatékonysága követhetőségének és értékelésének érdekében. A megvalósítás ezen szintjének legfontosabb irányelvei éppen az észlelt hatások, az esetleges kihívások és akadályok lesznek, melyekre a megfelelő intézkedéseket kell alkalmazni, az intézkedések folytatása, újrafogalmazása, módosítása, kivonása, vagy éppen újak bevezetése érdekében. Az Intézet, a munkaprogram mellett, minden évben éves cselekvési tervet fog alkalmazni, amely tartalmazza az előlátott tevékenységekre vonatkozó meghatározott mutatókat, hitelesítési eszközöket és a megvalósítással megbízottakat. Az Intézet munkájáról szóló éves tevékenységi beszámolók összegzik az eredményeket és az éves szinten elvégzett belső értékelési eredményeket.

Az intézkedéseket illetően az Intézet megszervezi az eredmények megvalósulásának és színvonalának figyelemmel követését. A monitoring tervezésének ez a szintje időben behatárolt és főként számszerű mutatókon alapul, a mérési eszközök és az információforrások pedig a részletes éves cselekvési tervben kerülnek meghatározásra, amely tervek a stratégiai dokumentum függelékét képezik. Az intézkedések szintjén az ebben a dokumentumban szereplő indikátorok alapján is el lehet végezni.

A stratégiai célokat illetően meg kell állapítani az Intézetnek a négy éves tevékenységével a környezetében kiváltott változások mértékét és esetleges hatásukat. Az értékelést ebben a vonatkozásban halasztott formában lehet majd elvégezni, a környezetben felismert kihívások pedig mindenképpen jelentős tényezőt képeznek majd a célok megvalósítási szintjének és minőségének értékelése során. A Tartományi Szociális Védelmi Intézet pozitív tapasztalattal rendelkezik tevékenysége külső evaluációját illetően, és reméljük, hogy lehetőségünk lesz a tárgybeli stratégia-

ával felölelt következő időszak befejeztével is elvégezni a külső értékelést.

Az Intézet a 2009 folyamán esett át az intézmény tevékenységét minősítő külső értékelési folyamaton, és a stratégia implementációjának értékelése mellett, mindenképpen fontos lenne az intézmény teljeskörű tevékenységének értékelése is, hogy egyértelmű irányelveket kapjunk a további munkára és tervezésre. A külső értékelés eredményei alapján az Intézet folytatni tudja a célirányos, korszerű tervezési ciklust, amely attól függetlenül, hogy az előre megállapított prioritásokon és más külső tényezőkön alapul, a saját szakmaiságán, integritásán és tapasztalatán kiépített jelentős mértékű önállósággal is rendelkezik.



PROVINCIAL INSTITUTE FOR SOCIAL PROTECTION STRATEGIC PLAN

for the period 2016–2020

Novi Sad, May 2016

Preparation of the Strategy was financially supported by the BMZ
(Federal Ministry for Economic Cooperation and Development and GIZ
within the

Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups

LIST OF ABBREVIATIONS

PISP	Provincial Institute for Social Protection
APV	Autonomous Province of Vojvodina
RISP	Republic Institute for Social Protection
SWC	Social Work Centre
PSHSPD	Provincial Secretariat for Healthcare, Social Policy and Demography
MLEVSA	Ministry of Labour, Employment, Veteran and Social Affairs
LSP	Law on Social Protection
SEIO	Serbian European Integration Office
SIPRU	Social Inclusion and Poverty Reduction Unit
SCTM	Standing Conference of Towns and Municipalities
NOCS	Network of Organisations for Children of Serbia
CLDS	Centre for Liberal-Democratic Studies
CSP	Centre for Social Policy
CFCA NS	Centre for Foster Care and Adoption Novi Sad
CFCA BG	Centre for Foster Care and Adoption Beograd
EU	European Union

CONTENTS

INTRODUCTION AND DOCUMENT PREPARATION METHODOLOGY ..	184
ABOUT THE PROVINCIAL INSTITUTE FOR SOCIAL PROTECTION	185
VISION	190
MISSION.....	190
PRINCIPLES AND VALUES.....	190
CONTEXT DESCRIPTION.....	192
POLITICAL AND LEGAL CONTEXT.....	192
SOCIAL-ECONOMIC CONTEXT	197
THE ENVIRONMENT OF PISP	199
STRATEGIC DIRECTIONS.....	202
STRATEGIC OBJECTIVES, MEASURES AND INDICATORS	203
COMMUNICATIONS PLAN.....	208
IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS.....	209
MONITORING AND SUCCESS EVALUATION PLAN.....	209

“Article 69 of the Constitution of the Republic of Serbia guarantees the citizens and families that require welfare the right to social protection, whose provision is based on social justice, humanity and respect of human dignity.”

INTRODUCTION AND DOCUMENT PREPARATION METHODOLOGY

The Provincial Institute for Social Protection (hereinafter: the Institute), as an institution within the social protection system, was established in 2006 and this year it marks the 10th anniversary of its work. As the Institute was established for the purpose of monitoring and improving the social protection practice, stimulating development, conducting research and other activities in the field of social protection, it has gained a significant place, positioned itself in the previous period and has become a crucial stakeholder in all development processes, as well as a recognised and reliable partner.

The activity of the Institute in the past ten years was focused on development of the social protection system in the AP Vojvodina and Republic of Serbia, through a continuous, organised, systematic and scientifically based, expert and competent deployment of social resources.

The Institute was specifically committed to initiating and developing innovations in the social protection system, as well as to monitoring and evaluating the effects of the overall reform process. With its partner activity, the Institute has developed a network of associates and at the same time, as a significant stakeholder, shared the responsibility for the reform processes.

This document, covering the following five years, i.e. the period 2016-2020, is the third strategic document made by the Institute. As in the case of previous plans, this document was created as a part of the participatory process and active involvement of the Institute's employees, partners, associates and important stakeholders. As before, all the previously implemented activities have been jointly considered, including the previous strategic plan for the period 2012-2015, as well as the Institute's method of operating, in the current time frame, political and economic context.

The strategic planning process at the Institute was carried out in interactive workshops with employees, held at the Institute's premises, as well as in a three-day process of an intense guided planning held in Sirogojno. A consultative workshop was also organised with stakeholders, in which a draft document was presented and the interested beneficiaries of services, associates and partners were given an opportunity to make their own contribution to the plan and future development of the Institute. These associates, partners and beneficiaries of services were the ones who contributed to a seeing a wider perspective when it comes to the position and role of the Institute in the current context, for which we are most grateful.

Preparation of the Strategy was financially supported by the BMZ and GIZ¹ as part of the project named "Regional Project on Social Rights for Vulnerable Groups". The following external consultants were hired through this project, to conduct the process: Vladan Jovanović, BLL and Ivana Koprivica, Master in Business Psychology.

Preparation of the new strategy also included the participation of representatives of: Provincial Secretariat for Healthcare, Social Policy and Demography, Republic Institute for Social, Protection, Management Board of the Provincial Institute for Social Protection, local self-governments, institutions in the social protection system, professional associations in the social protection system, civil society organisations, the University of Novi Sad, the UNICEF and services of independent experts.

A possibility for joint consideration and active participation of all previously mentioned stakeholders has led to defining the strategic directions of the Institute's development and activity for the period 2016 – 2020.

ABOUT THE PROVINCIAL INSTITUTE FOR SOCIAL PROTECTION

Since its establishment, the Provincial Institute for Social Protection has contributed a great deal to the development of the social protection system in the AP Vojvodina and Republic of Serbia. It was established

1 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), the Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

pursuant the Decision on the Establishment by the Provincial Government², from August 2006 and its responsibilities include monitoring and improvement of social protection, stimulating development, conducting research and expert activities in the field of social protection.

There are ten years of successful, planned and intense work behind the Institute, which has generated valuable results, visible at all levels – from the local, provincial or regional, to the national level. Also, the enviable international cooperation has been developed, which makes the Institute stand out from other institutions within the social protection system and provides it with a possibility to develop the social protection system taking account of specificities of the wider region, European standards and values in the field of social protection.

Article 164 of the Law on Social Protection³ defines the activity of the Institute comprising the following tasks:

- monitoring the quality of professional work and services at institutions of social protection,
- provision of expert support (hereinafter: the supervision support) for the purpose of improving the professional work and services in the field of social protection,
- study of social phenomena and issues, activity and effects in the field of social protection, preparation of analyses and reports in the field of social protection and proposal of measures to improve the social protection,
- development of the quality system in the field of social protection, coordination of development of services standard and submission of proposals to the competent ministry, for improvement of the existing and introduction of new standards,
- development and implementation of the supervision support models in institutions of social protection and with social protection service providers,
- proposing a plan for human resources development and plan for priority training programmes in the field of social protection to the ministry responsible for the social protection,

2 Decision number: 022-00708/2005 from 29 December 2005 ("Official Journal of the APV" number 1/2006)

3 "Official Gazette of the RS" no. 24/2011

- development of the database relevant to the social protection system,
- participation in the preparation, implementation, monitoring and evaluation of the effects of the enforcement of strategies, action plans, laws and other regulations pertaining to social protection development,
- initiating and taking part in the creation and launching of innovations in the social protection system,
- organising and taking part in professional development and training of professionals and expert associates,
- compilation and publication of monographs, periodicals and collections of papers, professional handbooks, guides, information booklets, studies and examples of good practice,
- initiating, taking part and organising scientific and expert events and cooperating with national and international organisations,
- informing the expert, as well as broader public on the implementation of social protection, indicating the needs and issues concerning the beneficiaries, in particular those from vulnerable social groups,
- carrying out other tasks pursuant to the law and other regulations pertinent to social protection.

The Institute has a stable and clearly defined organisational structure. Pursuant to the currently applicable Provincial Regulation on the Maximum Number of Employees ⁴, the number of employees at the Institute has been reduced from 17 persons, pursuant to the Rulebook on Job Systematisation, to 14 employees (13 employees + 1 director). Out of the 13 persons currently employed, eleven of them are with university degree, having different profiles (psychologist, social worker, pedagogue, bachelor of law, defectologist, economist, sociologist), as well as the appropriate experience and professional competencies necessary for the exercise of all programme activities. This number of employees is insufficient to ensure a comprehensive and thorough implementation of the planned, main tasks of the Institute assigned under the term of office: research, expert support, professional development and informing. The In-

4 http://www.budzet.vojvodina.gov.rs/wp-content/uploads/2016/01/Pokrajinska_uredba_o_maksimalnom_broju_zaposlenih_u_sistemu_APV_za_2015_godinu.pdf

stitute plans their activities accordingly, but also looks for ways to ensure the implementation of the planned programme activities through external engagement of expert associates. Additionally, the Institute's project planning and operation contributes to ensuring additional human and material resources for work and implementation of innovative activities, which cannot be covered by the Institute's budget.

Despite the personnel changes specified above, the reduced number of employees and the reduced budget for programme activities, the Institute has had a number of significant results. First of all, new associates have been hired, who have contributed to the Institute by adding the "fresh" ideas and relevant knowledge, international experience and skills. A new portion of the previously lacking computer equipment has been successfully provided and in this respect, the Institute's capacities are now much larger.

Some of the crucial results of the Institute in the previous period, i.e. 2012-2015, have been listed below:

- The supervision support was continuously implemented at institutions of social protection and social work centres in the AP Vojvodina;
- A great number of accredited training programmes was conducted, which were created by the Institute's employees; the employees at the Institute also attended a range of training courses, both accredited and other programmes;
- Launching and development of the innovative services was supported, as well as the establishment of another institution – The Centre for Foster Care and Adoption Novi Sad;
- The Institute contributed to switching the service of intermittent foster care from a project activity to a sustainable service recognised by the system;
- A number of texts and articles was published in publications relevant to the social protection system in Serbia;

The web-site www.pzsz.gov.rs was updated and the Facebook profile <https://www.facebook.com/Pokrajinski-zavod-za-socijal-nu-za%C5%A1titu-922426487879104> was opened;

Several important professional publications were published and are available on the Institute's web-site;

The internship programme was implemented for students of the University of Novi Sad;

Cooperation with the University of Novi Sad was established with the aim of launching the undergraduate and master studies in the field of social work

Cooperation with local self-governments was developed (in particular with the City Administration of Pančevo and Municipality of Mali Iđoš);

Cooperation with civil society organisations was developed;

A number of projects funded by different donors (UNICEF, EU, IPA funds) was implemented;

A great number of study visits to the neighbouring countries was carried out, including visits to Slovenia, Austria, Croatia, Montenegro, Italy, Czech Republic etc.;

The Institute's employees completed or still attend the master studies, which has significantly strengthened the capacities of its human resources;

The Institute's employees are active members of management bodies of the Social Protection Chamber, Chamber Assembly, Association of Social Protection Professionals in Serbia and Commission for presenting republic awards in the social protection system, the SCTM Social Protection Network, Coordination Group for Provincial Institutions and Regional Development Agencies of the AP Vojvodina "European Affairs Fund" and Novi Sad Children Network.

The Institute has continuously harmonised its priorities with those of other funds and adjusted to continuous and intensive changes in its surrounding. As a good partner, the Institute has been recognised by relevant national and international partners, as well as by decision-makers at all levels, service providers and other relevant stakeholders.

The cooperation with decision-makers entails preparation of analyses and recommendations, provision of information, data and expert opinions for the purpose of improving the existing solutions within the social protection system at the local level. Furthermore, this cooperation is also established at the level of monitoring and evaluation of local services in the field of social protection (e.g. the City of Pančevo), which helped the Institute establish a clear monitoring and evaluation mechanism, which it is willing to share with other local areas.

The cooperation with service providers entails their inclusion in all processes they consider crucial, which the Institute manages or participates in, as well as provision of supervision support, organisation and participation in professional development of employees and those engaged in the social protection system.

The Institute established international cooperation and has implemented it through a number of projects with a wide range of countries and international organisations and thereby extended, enriched and strengthened its work and competencies.

Implementation of the strategic goals defined in the previous strategic plan of the Institute is also considered one of the crucial indicators of the efficiency of our work in the previous period, in addition to the analytical and research relationship towards the needs and interests of all stakeholders in the social protection system, involvement of all stakeholders in the planning process, implementation and monitoring of the programme activities and development of a system of communication with them.

VISION

The Provincial Institute for Social Protection is striving towards a society founded on European values, in which human rights are respected and social inclusion is facilitated.

MISSION

We are developing a functional social protection system, by taking part in policy creation, enhancing all stakeholders and creating a stimulating environment for the use of European values and standards.

PRINCIPLES AND VALUES

The principles lying at the foundations of the Institute's work have already been established in the previous strategic documents. They include a holistic approach, transparency and participation in work, as well

as social inclusion.

The aspiration of the Institute is that universal human, ethical and professional values are strengthened in the institution's organisational culture and that they become part of the culture in organisations within the social protection system in the AP Vojvodina.

The Institute strives towards promotion of culturally competent practice in the field of social protection. Therefore, this principle will also be one of the guiding principles integrated in all activities of the Institute in the period to come.

The Provincial Institute is absolutely open to cooperation and new ideas, and will, in this sense, always support and take initiatives that promote human rights and freedoms in the social protection system, as well as solidarity, tolerance, building of a better and more just society based on equal opportunities and equality, observance of the law and taking actions to the benefit of beneficiaries.

To keep the level of their work in compliance with the high professional standards, the Institute's employees believe it is necessary to encourage a continuous professional development and investment in personal growth and development, to monitor the effects of the established rules and standards, occasionally reassess and adjust them to new circumstances and the knowledge acquired. In this way, new values are promoted among the providers of social protection services and new standards are set concerning the quality of social protection services. Experience-based learning is also a necessary and lasting activity. For this reason, in the period to come, the Institute's employees should be open to communication, assertive, self-critical and creative in discovering the ways to correct the mistakes made in the previous period and prevent the potential faults. Only then will the Institute demonstrate that they are consistent in their willingness to embrace changes and make room to overcome their own prejudices.

Apart from fostering the teamwork and partnership, the Institute also puts an emphasis on an individual responsibility that each employee needs to assume, in line with their position and role they play at the institution, as well as with the influence they have in the social protection system.

Being informed is a prerequisite for any competent and professional work, which is why the Institute invests a lot in this area to maintain and

stimulate a high level of information dissemination to its employees. It is also committed to connecting and informing of all the stakeholders in the field of social protection about the current situation in the social protection system in the AP Vojvodina.

In this manner, as an integrative factor, the Institute may involve a great number of motivated, experienced experts in the field of social protection, sharing the values and wishing to take part in enhancing the social protection as an important segment of our society.

Additionally, with its creativity, experience, reliability and fairness in carrying out their tasks and in the relation they have with their associates and beneficiaries, the Institute will intensely work on the promotion and spreading of enthusiasm and commitment, which are essential requirements for growth and development.

CONTEXT DESCRIPTION

POLITICAL AND LEGAL CONTEXT

The Institute commenced the strategic planning for the forthcoming five year period, in the time characterised by several important political and normative-legal contextual facts.

The process of accession to the European Union (EU) represents the element of current political environment in Serbia, which has the features of a doctrinal hub with great capacity to influence national policies including social policy and strategic orientation in the field of social protection.

The European Council passed a decision on 1 March 2012 to grant Serbia the status of a candidate country for EU membership, while on 28 June 2013, it decided to open accession negotiations with the Republic of Serbia.

The process of accession to the European Union (EU) included the definition of values, systematic and institutional factors, which should be recognised as incentives for adapting policies, regulation and functioning of Serbian institutions to EU standards.

Negotiations for the membership between candidate country and EU member states are being held on the requirements and the manner of accepting and implementing EU *acquis communautaire*. For the purpose

of membership negotiations, the *acquis* is divided into chapters. Candidate countries of 2005-2007 enlargement led the negotiations on 31 chapters and present candidates negotiate 35 chapters of the *acquis*.

The titles of negotiation chapters alone as well as the areas of state, economic and social life that they refer to, point out to the dominance of topics whose regulation and solving are at the foundation of the EU member states and wider, contemporary states with liberal parliamentary democracy. Issues, regulated within negotiation chapters, have super-national level and influence, i.e. they indicate the mechanisms of complementarity of national policies with the aim to enable functioning of a super-national entity as the EU is.

When it comes to the social protection as an area of institutional activity of the Institute in the EU integration as a context, the relevance of the open method of coordination should be noted. The open method of coordination represents quite a new method for harmonisation of policies in the EU, and it is designed in a way to include a wide range of stakeholders who work together on the achievement of a certain goal. It is based on learning, i.e. dissemination of knowledge and experience and is characterised by a specific procedure to achieve harmonisation. The open method of coordination relates to the fields in which member states face similar challenges and where the EU has weak legislative power. It allows voluntary harmonisation of policies of member states through a series of interconnected steps, including the definition of common goals, national reform programmes which implement these goals, regular national reports and monitoring at the European level measuring progress of member states. The method has a cyclical nature, as goals may be revised. The open method of coordination relates to the field of social protection as well.

Given the Institute's activities, and considering the open method of coordination and the fact that it is impossible to strictly divide the fields of social life and social functioning, as well as the fact that the field of social protection entwines with various other areas and government sectors – it is impossible to link the institutional functioning of the Institute in the context of euro integrations in the forthcoming period to only one negotiating chapter. It is indisputable that, indirectly and reflectively, a number of negotiating chapters refers to the Institute's functioning more than other chapters. As the most tangential chapters, the Institute certainly ac-

knowledge of the chapter 19 (Social policy and employment) as well as the chapter 23 (Judiciary and fundamental rights) and the chapter 34 (Justice, freedom and security). In that sense all public policies, above all at national level but also at the provincial level, which refer to the improvement of social rights, social protection, human and minority rights – are related to regular and developing tasks of the Institute. In this regard, the Institute will monitor the implementation of the *acquis* but also adopt standards arising from Copenhagen criteria for membership.

Strategy Europe 2020 launched an initiative “European Platform against Poverty and Social Exclusion: A European framework for social and territorial cohesion”, which emphasises that the fight against poverty and exclusion needs to rely on growth and employment **as well as on modern and effective social protection**.

Strategy Europe 2020 proposes to combine innovative measures of social protection with a large number of various social policies including the specific measures in the fields of education, housing, healthcare and family policy. Steps that should contribute to achieving the goal of reducing the poverty for 25% until 2020 are defined through several strategic courses of action, out of which employment is recognised as the most important and most sustainable one. The second course of action **is improving social protection and the more adequate approach to social services**. Other equally important pillars for increasing social inclusion and reducing poverty are education and youth policy, migrant integration as well as the fight against discrimination which implies the improvement of gender equality, rights of persons with physical and mental disability and rights of Roma as a particularly vulnerable and marginalised population.

Europe 2020 highlights the importance of the more extensive and adequate use of the EU funds to support social inclusion as well as the need to monitor the impact of public policies on society by promoting data-based social innovations and improving coordination of public policies among member states.

Considering the recommendations of the *Strategy Europe 2020* and in the context of the social protection in Serbia as well as in AP Vojvodina, it is necessary to continue the process of decentralisation, deinstitutionalisation and diversification of social services that are taking place and whose objective is to increase the quality of social services and adjust them to the needs of users who could access them within their commu-

nities.

During the process of decentralisation of public services, it is especially significant to provide funding sources for local self-governments for all services the local authorities undertake.

During the institutionalised strategic consideration, the Institute specifically had in mind the importance and meaning of the following documents:

1) **Fundamental international agreements on human rights in the system of the United Nations**, ratified by the Republic of Serbia and which refer to the: The International Pact on Civil and Political Rights, The Optional Protocol to the International Pact on Civil and Political Rights; The International Pact on Economic, Social and Cultural Rights; The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, The Optional Protocol to the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women; The Convention on the Rights of the Child, The Optional Protocol on the Sale of Children, Child Prostitution and Child Pornography to the Convention on the Rights of the Child, The Optional Protocol to the Convention on the Rights of the Child on the Involvement of Children in Armed Conflict; The Convention on the Rights of Persons with Disabilities, the Optional Protocol to the Convention on the Rights of Persons with Disabilities.

2) **International documents in the system of the Council of Europe**, including: The Revised European Social Charter; The Convention on Protection of Children against Sexual Exploitation and Sexual Abuse ("the Lanzarote Convention"); The Framework Convention for the Protection of National Minorities and The European Charter for Regional and Minority Languages.

3) **National strategies and action plans**, primarily: The Strategy for Prevention and Protection against Discrimination and the Action Plan for the Implementation of This Strategy; The Strategy for Social Inclusion of Roma in the Republic of Serbia 2016-2025; The Action Plan for Chapter 23; The Action Plan for Exercising the Rights of National Minorities; The Action Plan for Youth Policy in AP Vojvodina 2015-2020; The Programme for the Protection of Women against Violence in Family and in Intimate Partner Relationships and Other Forms of Gender Based Violence in the Autonomous Province of Vojvodina 2015-2020; The General Protocol for Action and Cooperation of Institutions, Bodies and Organisations in the

Situations of Violence against Women within the Family and in Intimate Partner Relationship; The National Plan of Action for Children 2004-2015; The National Strategy for Youth; The Strategy to Combat Human Trafficking; The Special Protocol for the Protection of Children in Social Protection Institutions against Abuse and Neglect and The Special Protocol for Action of the Centre for Social Work – Custody Authority in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women.

4) **Internal regulations** such as: The Law on Social Protection and accompanying by-laws for its implementation; The Family Law and accompanying by-laws for its implementation; The Law on Financial Assistance to Families with Children; The Law on the Prohibition of Discrimination; The Law on Protection of Rights and Freedoms of National Minorities; The Law on Juvenile Criminal Offenders and Criminal Protection of Juveniles.

While preparing this strategic document, the Institute paid special attention to those national strategies and action plans that have specific capacity to the process of euro integrations, and whose values, principles and management standards it incorporated in the declarative, development and programme elements of its strategic document.

Furthermore, the Institute takes into account the constitutional and legal position of AP Vojvodina in the Republic of Serbia and, within it, its systematic role and authority which is all scrutinised primarily through the prism of identifying development opportunities and possibilities to have influence on the improvement of social inclusion and the social protection system.

It is important to emphasise that the Institute undertakes careful strategic consideration in the time when Serbia does not have a national strategy for the development of social protection. The previous strategic document, *the Strategy for the Development of Social Protection 2005*, was implemented without the adopted action plan. That fact that its evaluation has never been conducted is also significant. The lack of the national strategy entails the inability to identify clear coordinates in the field of social protection that should be set by the state. The commenced systematic changes initiated and articulated by the previous strategic document, and also by the current *Law on Social Protection*, demand to be formalised through further commitment and development decisions of the ministry responsible for the issues of social protection. The lack of the national strategic document, in addition to the initiated but discontinued activities

on the amendments to the Law on Social Protection and insufficient transparency of the process, forms uncertainties relevant for defining strategic directions and goals of the Institute as a public institution. Therefore, in terms of factors of public policies and normative legal context, the Institute relies on the groundwork provided by national and provincial decisions and commitments which are not directly and strictly related to social protection but are related to the constitutive parts of social protection, social cohesion and inclusion.

The applied approach to the strategic planning and the strategic document of the Institute itself is derived from the abovementioned reasons. The document has the necessary flexibility and ability to absorb eventual decisions of the competent authorities of the Republic and AP Vojvodina with the goal to continue to improve the social protection system.

SOCIAL-ECONOMIC CONTEXT

The results of 2011 Census show that Serbia has 7,186,862 inhabitants out of which 1,931,809 live in Vojvodina. Of the total population in Serbia, 51.3% are women and 48.7% are men. The average age of the population is 42.2 years, and children make up 17.2% of the total population of Serbia.

Three biggest structural problems of the Serbian economy are: insufficient economic growth, large fiscal deficit along with the growing public debt and high unemployment. After the recession in 2014, the economic recovery began in 2015.

According to the data of the Fiscal Council, the growth rate of GDP in the period 2012-2015 amounted to 1.5% which implies the low growth rate. According to the estimates, the growth of the economy will be low for few more years because it takes several years to eliminate the existing structural problems and increase the share of investment in GDP.

Changes to the system of values and social stratification of the population in Serbia and also in AP Vojvodina have affected the creation of new challenges in the social protection system. What is evident is the continual increase in the number of beneficiaries of social protection in AP Vojvodina, resulted from the various demographic, political and economic trends such as: the impoverishment of the population, the high unemploy-

ment rate, an increase in the number of families with difficulties in their functioning, the lack of support to the biological family, aging of the population, exile and displacement, inadequate status of persons with disabilities, Roma and members of other vulnerable groups. Social exclusion and deprivation have assumed a new feature of multi-dimensional nature, which resulted in the increase of various categories of beneficiaries at risk.

Compared to other areas in Serbia, AP Vojvodina has the largest share of beneficiaries of different services of social protection in the total population of the province. In 2014, beneficiaries of services, which the social work centres provide, accounted for 10% of the total population of AP Vojvodina and this number continuously increases each year, for 4.9 % per year on average.

The data indicate that the largest number of beneficiaries of the social protection system remain in the system for a longer period of time, and the exit from the system is a rarer occurrence although the gaining independence and empowerment of beneficiaries and their inclusion into the community is the essence of the social work and the fundamental goal of the social protection.

Children account for the group of beneficiaries that is noticeably increasing in numbers in the social protection system in AP Vojvodina. Most children are beneficiaries of the social protection because of the poverty of their families. They are accompanied by children whose parents are in the process of divorcing, i.e. in dispute over the manner how to exercise parental rights, followed by children with behaviour problems, children with disabilities and children without parental care under guardianship. Some “new” beneficiary groups of children have been recorded that are not large in number but are increasing and gaining importance over the years, such as the unaccompanied foreign national children, children who are victims of human trafficking, children living and working on the streets and children returnees in the readmission process.

Adult beneficiaries of SWC in AP Vojvodina are mostly financially vulnerable persons, with 68.2% share out of the total number of adult beneficiaries. Persons with disabilities account for a significantly smaller number of beneficiaries (about 12%), while persons in need of dormitory accommodation and other services of social protection in a local community constitute about 9% of the total number of beneficiaries of social work centres in AP Vojvodina. The fact that the social protection system

does not have information on labour activities of even 25.5 % of adult beneficiaries is alarming, bearing in mind that the inclusion in the community, including the labour market, is one of the main goals of social work.

Particularly vulnerable groups are beneficiaries of social protection system where there has been a continuous increase in number of children that are victims of domestic violence as well as the increase in number of reports of violence in partner relationships. During the years, there has been an increased number of immediate interventions of SWC, which are provided when it is necessary to protect a child, adult or an elderly person and take measures to ensure safety when the health, development or life of a person in need of protection has been endangered. Furthermore, there has been an increase in the number of children of lower age (under 14 – criminally unaccountable), who commit criminal offences. This fact indicates the need to strengthen preventive functions of social protection system and connect it with the education system in order to implement this function. There are more and more beneficiaries, who need more intensive health, long term and palliative care, and there is an increase in a number of beneficiaries in the target group over 85, i.e. old age beneficiaries, which is a result of the increased quality of the healthcare protection but it also requires the adjustment of the social protection system.

The development of the network of services of social protection in a community is one of the basic goals of the reform of the social protection system. However, in current circumstances, there are few local self-governments in AP Vojvodina who allocate sufficient funding for services under their competence.

THE ENVIRONMENT OF PISP

The Institute operates in the rapidly changing environment and in accordance with these changes, the number of collaborators, who are the stakeholders in the Institute's work, also changes. Moreover, the Institute recognises new stakeholders, with whom it establishes collaboration and nurtures relationships, keeping up with the trends and the needs of the social protection system in respond to which it acts.

The Government of Serbia has been strategically committed to providing prerequisites for strengthening the role of the social protection

system, therefore in the forthcoming period we expect the state to pay a particular attention to the rights of particularly vulnerable social groups and their inclusion (Roma, LGBT and other minorities), which is also a significant direction for the Institute's further work. Currently the importance of various programmes for support and strengthening of a biological family has been recognised, and they certainly represent a challenge for the next strategic period of the Institute. It is necessary to strengthen and motivate the local self-governments to steer their current programmes in that direction. The social protection system, and the Republic of Serbia in general, faces and shall face along with other problems, the migrant and asylum seekers' issues, therefore this segment is also important. Considering the above, the Provincial Institute deals with frequent challenges in the very turbulent surrounding, and is forced to adopt its work to the current circumstances.

As a recognised partner in the social protection system, the Institute is important actor in creating social policies and providing professional support for their implementation. At the national level, parties interested in the work of the Institute are the relevant ministries and other entities established by the Republic or the Government. The most important among them are: the Ministry of Labour, Employment, Veteran and Social Affairs, Ministry of Health, Ministry of Education, Science and Technological Development, Ministry of State Administration and Local Self-Government, Ministry of Finances and Office for Human and Minority Rights. As important institutions and bodies at the national level, the following have also been recognised: European Integration Office (SEIO), Social Inclusion and Poverty Reduction Unit (SIPRU), Social Protection Chamber, Republic Institute for Social Protection, the Republic of Serbia Protector of Citizens (Ombudsman), Commissioner for Protection of Equality, Commissioner for Information of Public Importance and Personal Data Protection.

Decision makers and institutions important for the work of the Institute at the provincial level are: Provincial Secretariat for Interregional Cooperation and Local Self-Government, Provincial Secretariat for Economy, Employment and Gender Equality, Provincial Secretariat for Health, Social Protection and Demography. In addition to the above, the following are the Provincial institutions and bodies that are also recognised: AP Vojvodina Office in Brussels, AP Vojvodina Office for Roma Inclusion, Provincial Ombudsman.

The Institute has established excellent cooperation with various associations and civil sector organisations, the most important among them being: Standing Conference of Towns and Municipalities, Association of Social Protection Professionals, Association of Centres for Social Work, Network of Organizations for the Children of Serbia, Centre for Children's Rights, Centre for Liberal-Democratic Studies, Centre for Social Policy, SeConS – Development Initiative Group. Among the civil society organisations are also providers of social protection services, as well as the social protection providers from profit sector. The Institute has joined the Network of Local Self-Government Units and Social Work Centres, established by the Standing Committee of Cities and Municipalities, which has increased its engagement with social actors that possess the capacity to improve social protection services.

The Institute cooperates with various donor organisations and by all means plans to continue and intensify the cooperation. Through the implementation of various projects, the Institute has significantly empowered its capacities for project cycle management, particularly for the complex ones such as those financed by the European funds, for instance: IPA, CBS etc.

Important parties interested in work of the Institute, within the system, are: social protection institutes for the users' accommodation, social protection institutes for provision of services in the community, social work centres, Centre for Foster Care and Adoption in Novi Sad and Centre for Foster Care and Adoption in Belgrade, as well as other Centres for Foster Care and Adoption.

In addition to the above, important parties interested in the work of the Institute are media at all levels, local self-governments, University of Novi Sad and independent experts / consultants.

The Institute sees its operation as a need, and opportunity to increase institutional social capital. Accordingly, the Institute is willing to also improve its partnership and cooperation with associations and other formal and informal groups and individuals, with a view to contribute to the system's framework improvement in the area of social protection that will impact the improvement of the status of vulnerable and socially threatened groups and their social inclusion.

The Institute respects pluralism of social actors and acts constructively recognizing its role in the environment that comprises not only

the bodies and public state institutions, provincial authorities and local self-government bodies, but also the citizens (as activists, volunteers and users of social services and programmes), civil society organisations, and profit organisations and private entrepreneurs.

Viewing itself in this context, and considering its activity, which is primarily within the niches of social protection, the Institute recognises its role in development of a social investments' society.

STRATEGIC DIRECTIONS

In this strategic document **the Provincial Institute for Social Protection** has defined two strategic directions:

1. **Work of the Institute based on the competencies stipulated by law;** and
2. **Initiation and development of social innovations and creative solutions.**

Work of the Institute based on the competencies stipulated by law, as a strategic direction, has derived from the Institute's understanding of its institutional responsibility and confidence that the competencies stipulated by law have not been sufficient by themselves for this institution to function operatively. Therefore, it is necessary to develop the key points that are under the competency of the Institute by means of identification of strategic measures, and further, through planning activities in the strategy implementation action plans. This way, administration of the Institute's stipulated activity gains dynamic attributes, as well as the characteristics of management processes.

Initiation and development of social innovations and creative solutions, as the second strategic direction of the Institute, have derived from the business culture that has been promoted in the Institute and understanding of its role in the social protection system development. Social innovations and creative solutions are constantly needed in the area of social protection. The only constant in social protection should be change. The Institute considers that development of cooperation in the context of the European integrations is the best way to create innovations that will be the adequate response to current and future challenges in the form of

phenomena, which also seeks reaction from the social protection system. Within this strategic direction the Institute sees local, provincial, republic, regional and international environment as its field of activity, whereas the sectorial borders must be made porous and permeable for the activities that improve integrative social services provision, and social cohesion.

STRATEGIC OBJECTIVES, MEASURES AND INDICATORS

Strategic objectives have been defined separately within both strategic directions.

1) Within the first strategic direction *Work of the Institute based on the competencies stipulated by law*, the following strategic objectives have been defined:

- **To contribute to social protection system development in the AP Vojvodina by means of research and analysis activity;**
- **To improve the quality of social protection system services through provision of professional support to the service providers;**
- **To improve professional competencies of the professionals;**
- **Information sharing, promotion and support within the social protection system**

2) Within the second strategic direction *Initiation and development of social innovations and creative solutions*, the following strategic objectives have been defined:

- **To provide support to the social protection system for initiation and development of social innovations and creative solutions, and the system sensibilisation for the use of the EU funds;**
- **To develop cooperation at the international, inter – regional and inter – sectoral level.**

The envisaged measures and indicators are given in detail in the table, within each strategic objective.

STRATEGIC DIRECTION 1: Work of the Institute based on the competencies stipulated by law

STRATEGIC OBJECTIVES:	MEASURES:	INDICATORS/ OUTCOMES:
1.1. To contribute to social protection system development in the AP Vojvodina by means of research and analysis activity	1.1.1. Contribution to improvement of data collection methodology with a view to provide better quality records and documentation at the national level, in partnership with the Republic Institute for Social Protection and the Ministry responsible for social protection	Improved data collection methodology
	1.1.2. Development of the methodology and preparation of comparative analyses of European and national policies and practices	Created methodology for comparative analyses of European and national policies and practices until the end of 2017. Number of comparative analyses
	1.1.3. Data analysis, drafting recommendations and measures for making policies based on the data, and their promotion	Developed instruments for policies' making Number of recommendations and documents that contribute to policies' making
	1.1.4. Identification and research of social issues and occurrences that pose a risk for social exclusion	Number of records' analyses Number of implemented researches Number of actors encompassed by the researches Number and type of social issues and occurrences
1.2. Social protection system improvement through provision of professional support to the service providers	1.2.1. Development of methodology for different types of support, for all social protection service providers, in accordance with the European models	Number of methodologies adjusted to the type of service Types and modalities of support

	1.2.2. Improvement of the social protection service providers' professional capacities	Number of implemented trainings and professional visits The professionals' (self) evaluation of strengthening the capacities Number and type of educational material
	1.2.3. Improvement of professional capacities of the professionals employed in the Social Work Centres in the APV	Number of implemented trainings, professional visits The professionals' (self) evaluation of strengthening the capacities Number and type of educational material
	1.2.4. Contribution to the establishment, development and sustainability of national and local social protection services (public, private and civil sector)	Number and structure of the service providers who have received the support
	1.2.5. Promotion and improvement of culturally competent practice in social work	Number of promotional events The service providers' (self) evaluation of strengthening capacities to implement culturally competent practice Number and type of educational material
	1.2.6. Provision of support to the social protection institutions that are in the process of transformation	Number and type of support provided to the institutions
	1.2.7. Monitoring and evaluation of the local self-government units in terms of social protection service provision	Number and type of evaluations of the local self-government units
1.3. Improvement of the professional competencies of the professionals	1.3.1. Increased availability of professional improvement in social protection	Number and type of created and implemented opportunities for professional improvement

	1.3.2. Development of professional improvement of the social protection professionals, in accordance with the European tendencies	Number of accredited training programmes created and implemented by the Institute
	1.3.3. Continuing professional improvement of the Institute's personnel	Number and type of created and implemented personnel's professional improvement opportunities
1.4. Information sharing, promotion and support within the social protection system	1.4.1. Improvement of information sharing among the actors in the area of social protection	Number and type of developed/used communication channels Number of actors who used the communication channels Number and type of the communicated content/information
	1.4.2. Development of internal communication system and exchange of information within the institution	Number and type of the internal communication channels and contents Number and type, as well as quality, of the developed internal communication systems
	1.4.3. Provision of support to the service providers in terms of increasing their information sharing capacities	Number and type of provided support Number of the internal communication channel users (Self) evaluation of the personnel's satisfaction level?

STRATEGIC DIRECTION 2: Initiation and development of social innovations and creative solutions

STRATEGIC OBJECTIVES:	MEASURES:	INDICATORS/ OUTCOMES:
2.1. To provide support to the social protection system for initiation and development of social innovations and creative solutions, and the system sensibilisation for the use of the EU funds	2.1.1. Presentation of models and examples of good practice from our and other user friendly social protection systems, services and programmes	Number of study visits Number of examples of good practices Number and type of the implemented joint events
	2.1.2. Provision of support for social protection institutions' and organisations' networking, and facilitation of horizontal transfer of knowledge and experience	Number of signed cooperation protocols Number of joint projects Completed database of the Institute's partners Number of the participants at the events
2.2. Cooperation at the international, inter-regional and inter-sectoral level	2.2.1. Participation in work of the networks, and establishment of innovative partnerships	Number and type of networks the Institute joined
	2.2.2. Implementation of pilot projects that pertain to new approaches and solutions for social inclusion, and their adjustment to Vojvodina context	Number and type of projects prepared or approved, and implemented
	2.2.3. Development of platform for social dialogue and horizontal sector networking	Preparations for the platform development – 2017-2018
	2.2.4. Sensibilisation of media and professionals from other systems	Number of media and other professionals involved The system personnel's (Self) evaluation of their own status
	2.2.5. Creation of positive image of the social protection system in other systems and broader environment	Number of cooperation initiatives from other systems

COMMUNICATIONS PLAN

As one of its main activities the Institute has defined information, promotion and support, whose common denominator is **communication**. This segment contributes to promotion of the institution in the system, and to exchange of information among the actors in the area of social protection.

The following communication functions are considered exceptionally important: *information; inspection and motivation*.

The Institute's positioning within the social protection system, and in general, greatly depends on the way the communication is established (and on the selected communication channels as well) with other stakeholders, that is, on the external communication.

As part of its activity, the Institute has recently established relations with different actors that form the environment the Institute operates in, and implicitly – communicate. The Institute's working environment makes complex communication context. The Institute has already established a number of communication channels, and in the forthcoming period it will develop a new one, based on the actual interests and possibilities for conveying a message.

The Institute has well developed accredited programme, the Institute intends to use to improve the capacities of other service providers within the social protection system so that they can promote their services better, and to regain the image of the profession and the social protection system.

One of the measures the Institute has defined is development of internal communication and exchange of information within the institution. This measure pertains to strengthening the quality of communication within the Institute, by the personnel, as well as the associates (volunteers, students that attend practical training etc.).

The Institute intends to use the communications plan for the following purposes:

- To improve exchange of information among the important actors within the system;
- To improve its own visibility in the system and beyond;
- To motivate the actors in the social protection system to better promote their services and improve communication;

- To provide better internal communication within its own institution.

The Institute uses the communications plan to address different target audience it intends to establish cooperation with, during the strategic period.

The Institute will define all necessary activities and develop more detailed communications plan within the annual action plans and the annual work plans.

IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS

The Institute will implement the 2016-2020 Strategic plan, in accordance with the existing organization of work.

Considering the fact that the operational annual action plans have been coordinated with the institution's work plans every year so far, the Institute will continue to follow this model.

In the action plan, the Institute will clearly set the activities for the target year, and define the indicators, necessary resources and all job holders' responsibilities.

Levels of responsibilities for the implementation of the strategic objectives, measures and activities will be coordinated with the levels of responsibilities given in the job descriptions and the adjusted personnel competencies.

The Institute is engaged in drafting individual measures, in teams, according to the agreed division of work, and the same pattern will be followed in the implementation of this strategic plan.

MONITORING AND SUCCESS EVALUATION PLAN

The Provincial Institute for Social Protection is an institution that strives for quality, therefore it considers the processes of monitoring and evaluation necessary for its achievement, and strategically plans them.

At the end of every year, the Institute will perform internal monitoring and evaluation at all levels, in accordance with the defined implemen-

tation arrangements, and it will prepare annual reports on implementation of the strategic plan. It will continue to intensively develop a system for monitoring employees' work, as well as self – evaluation of the work, particularly of the employees' planning and reporting system.

2016-2020 Strategic plan envisages more intensive engagement in monitoring and evaluation of success of this strategic document implementation.

The Institute will organise continuous monitoring at the level of the activities, for its own needs, aiming to monitor performance and evaluate direct effects the Institute has made on its users and the stakeholders. At this implementation level, the most important guidelines will be the detected effects, potential challenges and obstacles to which adequate interventions will be applied in order to enable continuation of the activities, their redefinition, reshaping, cessation or introduction of the new ones. Every year, the Institute will prepare an annual action plan along with a work plan, and it will define indicators, means of verification as well as the responsible holders of the envisaged activities. The achievements and results of the annual internal evaluation will be summarised in the Annual report on the Institute's work.

At the level of measures, the Institute will organise monitoring of the results' quality and achievement of the results, which should derive from the implemented activities. This level of planning of the monitoring is time limited and predominantly based on the quantitative indicators, and measuring instruments and sources of information are defined in the detailed annual action plans, which are annexes to the strategic document. At this level, monitoring may also be performed based on the indicators defined in this document.

At the level of strategic objectives, it is necessary to define the degree of change and the possible impact the four-year work of the Institute will make on its environment. It is possible to delay this level of evaluation, and the identified challenges in the environment will certainly be a significant influencing factor in assessing the level and quality of the attained objectives. The Provincial Institute for Social Protection has positive experiences as regards external evaluation of its work, therefore we hope that we will be able to realise external evaluation following the completion of the period encompassed by this strategic plan.

During 2009, the Institute has undergone the process of external work evaluation, and it would certainly be important to evaluate the work of the institution as a whole, along with the evaluation of the strategy implementation, with a view to obtain clear guidelines for further work and planning. The results of the external evaluation will enable the Institute to continue with the relevant and up-to-date planning cycle, which regardless of being dependent on the pre-determined priorities and other external factors, has significant independence achieved through its own expertise, integrity and experience.