

## IZVJEŠTAJ

**Procjena spremnosti Centra za socijalnu skrb Zagreb i udruga za izgradnju dugoročnih suradničkih odnosa u području zaštite djece u riziku od siromaštva i socijalne isključenosti**

**Izradila: Sanja Orešković Vrbaneć, dipl.soc.pedagog**

**Veljača 2018.**

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh  
WITH FUNDING FROM



AUSTRIAN  
DEVELOPMENT  
COOPERATION



OAK  
FOUNDATION



Terre des hommes  
Helping children worldwide. tdh.ch

## 1. UVOD

Osigurati primjerene uvjete za rast i razvoj djece kontinuirani je zadatak svake društvene zajednice. Kad se radi o djeci i mladima koji odrastaju u nepovoljnim životnim uvjetima, potreba za širokim angažmanom društva još je izraženija. Nepovoljni uvjeti odrastanja uključuju utjecaj različitih čimbenika rizika koji se odnose na individualna obilježja roditelja i/ili djeteta, socioekonomske, kulturne, demografske i druge uvjete koji povećavaju vjerojatnost pojavljivanja neodgovarajućih odgojnih postupaka i neprimjerenog obiteljskog okruženja te ugrožavaju rast i razvoj djeteta u obitelji. Odrastanje pod utjecajem čimbenika rizika snažno utječe na pojavu rizika od siromaštva i socijalne isključenosti pa se danas u stručnoj literaturi govori o djetetu i obitelji u riziku (Ajduković 2008.)

*Europska socijalna povelja Vijeća Europe* jamči socijalna prava svojim građanima, naglašavajući tri skupine prava: prava zaposlenih, prava svih članova državne zajednice te prava određenih grupa, posebno žena, majki, obitelji. Socijalna prava su instrument kojim država intervenira u privatnu sferu, radi ostvarivanja podrške pojedincu i obitelji, te radi pomoći u rješavanju egzistencijalnih problema i njihove integracije u društvo (Marshall, 1964.). U studenom 2017. članice Europske unije donijele su dokument *Europski stup socijalnih prava* koji utvrđuje 20 ključnih načela i prava kojima će se podupirati pravedna tržišta rada i sustavi socijalne skrbi i njihovo dobro funkcioniranje. U 3. poglavlju *Socijalna zaštita i uključenost* navodi se da djeca u nepovoljnom položaju imaju pravo na posebne mjere za poticanje jednakih mogućnosti i na zaštitu od siromaštva.

U suvremenom društvu socijalna prava nisu isključivo u domeni države, već se u taj proces uključuju i razni drugi dionici, uključujući i organizacije civilnog društva, kroz koje se građani slobodno i dobrovoljno udružuju radi zauzimanja za vrijednosti općeg društvenog dobra. U Republici Hrvatskoj najveći broj organizacija civilnog društva predstavljaju udruge. U statističkom prikazu Ministarstva uprave broj 8., krajem rujna 2017. godine u Hrvatskoj je bilo registrirano ukupno 52.263 udruga, od čega 24% u Gradu Zagrebu (12.523 udruge).

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

Poticanje suradnje udruga i ustanova socijalne skrbi u zaštiti djece u riziku dio je reforme sustava socijalne skrbi utemeljen na konceptu kombinirane socijalne politike, koja se oslanja na različite sektore u pružanju usluga. Kombinirana socijalna politika ne bazira se samo na kombinacije različitih sektora i dionika ili njihovo izolirano djelovanje, već prvenstveno u fokusu ima sinergijske utjecaje suradnje koji mogu rezultirati novim tipovima usluga, organizacija i mreža. Ovaj tip socijalne politike obuhvaća inovativne potencijale dionike i potencijale multipliciranja inovacija (Svetlik,1993).

Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske 2015. godine izradio je istraživanje o uključenosti udruga u planiranje i razvoj mreže socijalnih usluga i ostvarivanje prava, obveza, mjera i ciljeva socijalne skrbi na lokalnim razinama, a sukladno odredbama *Zakona o socijalnoj skrbi*. Svrha istraživanja bila je procjena kapaciteta udruga, kao pružatelja socijalnih usluga, pri čemu su se prikupljeni podaci odnosili na socijalne usluge koje su udruge pružale u 2012. godini. Istraživanje je uključilo podatke o 119 udruga iz cijele Hrvatske od kojih je najveći broj registriran na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije. Prema rezultatima istraživanja, udruge su u svojim lokalnim zajednicama najčešće bile usmjerene na usluge koje su podizale kvalitetu i kulturu življenja (14,6%), psihosocijalnu podršku (12,14%), savjetovanja za različite skupine stanovništva (11,32%) te usluge obrazovanja, stručnog usavršavanja te cjeloživotnog obrazovanja (8,23%). Na uzorku od 90 udruga rezultati pokazuju da jedna udruga u prosjeku pruža pet različitih vrsta socijalnih usluga, a korisnici usluga su uglavnom osobe s invaliditetom, djeca i njihove obitelji, mladi i osobe starije životne dobi. Većina udruga usluge je osiguravala kroz projekte i programe te kroz suradnju s drugim udrugama i javnim ustanovama, od kojih se ističu ustanove u socijalnoj skrbi.

Unatoč višegodišnjoj praksi partnerskih programa i socijalnih usluga koje provode ustanove socijalne skrbi i udruge u lokalnoj zajednici nema puno sistematiziranih podataka o preduvjetima, oblicima i načinima na koji ustanove socijalne skrbi i udruge integriraju svoje djelatnosti.

Svrha ovog istraživanja je dati veći uvid u sposobnost udruga i centra za socijalnu skrb za ostvarivanje dugoročnih i održivih suradničkih odnosa. Prvi dio istraživanja daje istraživačke pretpostavke i pregled relevantnih strategija i zakona koji uređuju skrb i brigu o djeci te suradnju između ustanova socijalne skrbi/centra za socijalnu skrb i organizacija civilnog društva/udruga. Drugi dio daje rezultate

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

procjene sposobnosti Centra za socijalnu skrb Zagreb i udruga koje se bave zaštitom prava djece, a treći dio daje pregled zaključaka te preporuke za ostvarivanje uvjeta za održivu suradnju centara za socijalnu skrb i udruga u pružanju socijalnih usluga usmjerenih na pomoć i podršku djeci u riziku od siromaštva i socijalne isključenosti.

## 2. ISTRAŽIVAČKE PRETPOSTAVKE

Integriranje javnih usluga sve je više u fokusu europskih socijalnih politika, zbog spoznaje da odvojene usluge nisu uvijek u najboljem interesu korisnika. Vijeće Europe je 2001. godine donijelo dokument *Parenting, support for parents* u kojem su navedeni učinkoviti programi podrške obitelji i mjere socijalne politike od značenja za roditeljstvo. 2006. godine usvojene su *Preporuke zemljama člancima o politici podrške pozitivnom roditeljstvu* (Council of Europe, 2006.), u kojima je posebno istaknuta potreba dodatne podrške roditeljima u rizičnim okolnostima i pod rizikom od socijalne isključenosti kako bi mogli ispuniti svoje roditeljstvo. Preporuke Europske komisije iz 2013. godine, *Investing in children: breaking the cycle of disadvantage*, ističu da se prevencija međugeneracijskog prijenosa rizika od siromaštva i socijalne isključenosti najefikasnije postiže kroz integrirane strategije podrške obiteljima u riziku te da je u tu svrhu potrebno kontinuirano poticati dijalog između javnosti, vlasti na svim razinama, socijalnim partnerima i organizacijama civilnog društva. Svi navedeni dokumenti ističu da integrirane strategije podrške djeci i obitelji u riziku trebaju obuhvatiti: mjere i intervencije različite razine, od mjera socijalne politike do neposrednog rada s obiteljima; potrebe specifičnih skupina roditelja i specifične potrebe djece; široku lepezu dostupnih oblika pomoći i podrške u lokalnoj zajednici; integrirani pristup djetetu i obitelji s pozicije različitih sustava zbrinjavanja; usmjerenost na najbolji interes djeteta na svakoj razini postupanja; financijska sredstva i ljudske resurse koji će omogućiti široku dostupnost mjera i intervencija; te sustavnu evaluaciju svih provedenih mjera i intervencija te djelovanje utemeljeno na znanju i dokazima (Ajduković, 2008.).

Prema dokumentu Vijeća Europe (2007.) *Integrirane socijalne usluge u Europi*, socijalne usluge „obuhvaćaju sve usluge (a) za koje se smatra da su od posebne važnosti za društvo u cijelosti i (b) pri čemu osobna interakcija pružatelja i korisnika ima ključnu ulogu. Korištenjem takve općenite

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

definicije, usluge iz područja zdravstva, obrazovanja, profesionalne integracije i kulture također postaju dio slike izvan uobičajena tri djelokruga – dječjih vrtića, skrbi za starije osobe i različitih malih područja usluga za problematične skupine.“ Isti dokument razlikuje osobne od standardiziranih socijalnih usluga, pri čemu se osobne socijalne usluge pružaju pojedincima ovisno o njihovim specifičnim potrebama i životnom kontekstu, dok se standardizirane usluge pružaju ljudima kao članovima kategorija. Osobne socijalne usluge se u pravilu osiguravaju za djecu i obitelji.

Dokument Vijeća Europe *Uključenost korisnika u socijalne usluge* (2004.) navodi da se korisnici socijalnih usluga često suočavaju s problemima zbog nekoordiniranosti usluga koje primaju iz različitih izvora. Način na koji različiti pružatelji usluga pružaju svoje usluge sve više ulazi u fokus donosioca javnih politika jer za pozitivne ishode nije više bitan samo sadržaj usluge, već i način koordinacije i integriranja usluga različitih pružatelja.

Prema Munday (2004.) pojam integracije podrazumijeva primjenu niza pristupa ili metoda za postizanje veće koordiniranosti i djelotvornosti različitih usluga s ciljem postizanja boljih ishoda za korisnike. Ti pristupi odvijaju se na kontinuumu od samostalnosti do integracije, a neki su: koordinacija usluga, suradnja, partnerstvo, zajednički ili interdisciplinarni rad, itd.. Metode integracije ovise o konkretnim potrebama korisnika, okolnostima i mogućnostima pružatelja usluga. Isti autor navodi da integracija može biti zahtjevna i kad socijalne usluge pruža samo javni sektor, a kad usluge za pojedinu skupinu korisnika pružaju javni, privatni, neprofitni i komercijalni subjekti integriranost usluga je potencijalno i teže ostvariti pa pojam „partnerstvo“ odražava pokušaj uvođenja koordinacije i suradnje državnih i ne-državnih pružatelja socijalnih usluga.

U svom istraživanju *Exploring Leadership in Multi-sectoral Partnerships*, Armistead, Pettigrew, i Aves (2007.) daju radnu definiciju partnerstva: „međusektorska, inter-organizacijska grupa pod nekom formalnim oblikom upravljanja zajednički radi prema zajedničkom cilju...“.

Weiss i drugi (2002.) ističu da je za sinergiju partnerstva najznačajnije vodstvo. Sinergija proizlazi iz postignuća suradnje koja omogućava partnerima da razmišljaju na nov i bolji način u procesu postizanja svojih ciljeva, planiraju i integriraju svoje programe i ostvaruju utjecaj na širu zajednicu. Autori dalje navode područja gdje vodstvo ima ključnu ulogu za učinkovit razvoj partnerstva: odgovornost za partnerstvo; inspiriranje, motiviranje i osnaživanje partnera; rad na razvoju

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

zajedničkog jezika među partnerima; njegovanje međusobnog poštovanja i povjerenja; poticanje inkluzivnosti i otvorenosti; kreiranje prostora za izražavanje različitih stavova; rješavanje konflikata među partnerima; kombiniranje perspektiva, resursa i vještine partnera; te podrška partnerima u kreiranju novih pogleda i rješenja za ključna pitanja partnerstva.

Hart, Blincow i Thomas (2007.) ističu da je potrebe djece i obitelji u riziku nemoguće zadovoljiti primjenom jedne discipline ili uslugama jedne agencije, već je potrebno mnoštvo međusobno povezanih disciplina i usluga, koji su međusobno dobro povezane i prilagođene njihovim potrebama. Isti autori smatraju da način kako se upravlja povezivanjem različitih stručnjaka i pružatelja usluga ima ključnu ulogu u skrbi za djecu u riziku.

U ranije spomenutom dokumentu *Integrirane socijalne usluge* (2007.) dat je prikaz načela i dijelova uspješnog integriranog rada prema *Mreži integrirane skrbi iz Ujedinjenog Kraljevstva* (UK Integrated Care Network). Osnovna načela integriranog rada ističu da svi partneri prepoznaju svoju međusobnu ovisnost te dijele viziju, sredstva i rizike, a korisnici usluge doživljavaju kao da su kontinuirane. Sastavni dijelovi integriranog rada uključuju: jasne, zajedničke ciljeve; realistične planove; predanost partnera prema opće prihvaćenim politikama; jasan okvir dužnosti i odgovornosti; realan način mjerenja postignuća. Stil vodstva koji u obzir uzima i potrebe partnera, a ne samo svoje, fleksibilne organizacije i objedinjeni proračuni su čimbenici koji pomažu u integriranju različitih pružatelja usluga. Neke od koristi integriranja su da se u planiranju skrbi kod korisnika razmatra cijeli raspon potreba istovremeno, partneri se mogu usmjeriti na ono što najbolje rade te dolazi do boljeg upravljanja cijelim sustavom.

Od dostupnih hrvatskih izvora, relevantnih za problem integriranja rada ustanova socijalne skrbi i udruga, je istraživanje „*Početna studija za mapiranje praksi zaštite djece i povezanih potreba glede radne snage u Jugoistočnoj Europi, Hrvatska*“, autora Rajter, Katalinić, Tomić (2016.). Ova studija bavi se pitanjima formalnog i neformalnog obrazovanja, uvjeta za rad i budućih potreba obuke socijalnih radnika uključenih u zaštitu djece te identificira potrebe njihovog daljnjeg profesionalnog razvoja. Najistaknutije potrebe socijalnih radnika koji se bave zaštitom djece, studija grupira u četiri područja: vještine podrške za socijalne radnike, pravne vještine, komunikacijske vještine te organizacijske vještine, koje su značajne i za razvoj suradničkih i partnerskih odnosa s drugim pružateljima socijalnih usluga.

U nastavku daje se pregled strateškog i zakonodavnog okvira u Republici Hrvatskoj koji uređuje zaštitu djece s naglaskom na dijelove koji uređuju suradnju ustanova socijalne skrbi i organizacija civilnog društva, odnosno udruga.

### Strateški i zakonodavni okvir

Prema Ustavu Republike Hrvatske djeca uživaju posebnu zaštitu pri čemu država preuzima obavezu zaštite obitelji, djece i mladeži te se obvezuje na stvaranje socijalnih, kulturnih, odgojnih, materijalnih i drugih uvjeta kojima se promiče ostvarivanje prava djece na dostojan život (čl. 63. do 65.).

Međunarodni ugovori koji su sklopljeni i potvrđeni u skladu s Ustavom Republike Hrvatske, predstavljaju dio unutarnjeg pravnog poretka (čl. 141.), a po pravnoj snazi su iznad zakona pa tako Konvencija o pravima djeteta, koju je Hrvatski Sabor ratificirao 1991. godine, predstavlja dio pravnog poretka Republike Hrvatske. Konvencija o pravima djeteta je međunarodni dokument koji sadrži univerzalne standarde koje država stranka Konvencije mora jamčiti svakom djetetu. U Konvenciji su regulirane obaveze i odgovornosti odraslih u odnosu prema djetetu kao i obaveze brojnih društvenih dionika glede zaštite djeteta. Člankom 19. obvezuju se države potpisnice na poduzimanje svih potrebnih mjera zaštite djeteta od svakog oblika tjelesnog ili duševnog nasilja, povreda ili zloporaba, zanemarivanja ili zapuštenosti, zlostavljanja ili iskorištavanja.

Republika Hrvatska je do sada usvojila niz nacionalnih strateških dokumenata koji su usmjereni na dobrobit i najbolji interes djeteta, a odnose se na reformiranje sustava socijalne skrbi s ciljem unapređivanja zaštite prava djece kroz razvoj mreže različitih socijalnih usluga od lokalne do nacionalne razine.

*Zajednički memorandum o socijalnom uključivanju (Joint Inclusion Memorandum – JIM)*, koji su Vlada RH i Europska komisija potpisale 2007. godine, osigurava okvir u borbi protiv siromaštva i socijalne isključenosti i u osuvremenjivanju sustava socijalne zaštite te daje smjernice zemlji kandidatkinji za puno sudjelovanje u otvorenoj metodi koordinacije socijalne zaštite i socijalnog uključivanja po

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



pristupu Republike Hrvatske u EU. U tom dokumentu navedeno je niz mjera usmjerenih na operacionalizaciju koncepta reforme sustava socijalne skrbi koji se temelji na decentralizaciji, deinstitucionalizaciji i diversifikaciji socijalnih usluga radi smanjenja korisnika u institucijskim oblicima skrbi kroz dvosmjernan proces – razvoj preventivnih programa radi smanjenja pritiska na institucije te razvoj mreže različitih socijalnih usluga usmjerenih na zadovoljavanje potreba korisnika u lokalnoj zajednici. U području zaštite djece dokument naglašava problem neravnomjerne regionalne dostupnosti usluga podrške obitelji i neusklađenosti postojećih usluga s potrebama pomirenja profesionalnog i obiteljskog života, a kao prioritet ističe se potreba bolje koordinacije mjera obiteljske politike i njihovo dosljedno provođenje te suradnja svih relevantnih dionika u svrhu prevencije poremećaja u ponašanju. Kao prioritetne usluge izdvajaju se usluge savjetovanja za pojedince i skupine kod kojih je rizik socijalno-patoloških ponašanja značajan, te uslugu pomoći i podrške vršnjačkih grupa za djecu i mlade s poremećajem u ponašanju.

*Plan deinstitucionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi i drugih pravnih osoba koje obavljaju djelatnost socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj 2011. - 2016. (2018.)* strateški je dokument namijenjen intenziviranju reformskih procesa transformacije domova socijalne skrbi i deinstitucionalizacije korisnika te predstavlja temelj za planiranje mreže domova i djelatnosti socijalne skrbi. Svrha je Plana smanjiti ulazak u institucije i povećati izlazak iz institucija u nove oblike skrbi vodeći pritom računa o potrebi da su usluge koncipirane tako da potiču obiteljsku reintegraciju te da su dostupne u lokalnoj zajednici. Razvoj ovakvih oblika skrbi treba biti usklađen s prioritetima razvoja mreže usluga uzimajući u obzir dostupnost na lokalnoj razini i regionalnu ravnomjernost.

Nacionalni strateški dokument u području zaštite prava djece je *Nacionalna strategija za prava djece u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020.* Svrha Strategije je postići djelotvornije promicanje i zaštitu prava djece u Republici Hrvatskoj kroz provedbu postojećih međunarodnih i nacionalnih standarda na području prava djece, promovirajući cjeloviti i integrativni pristup pravima djece. Strategija predstavlja multidisciplinarni i sustavni okvir i kako bi se olakšala njezina operacionalizacija potrebno ju je uključiti u sve ostale nacionalne, regionalne i lokalne dokumente i planove radi neposrednog djelovanja koje se odnosi na djecu pod vidom ostvarivanja Konvencije o pravima djeteta. Strategija navodi šest prioriteta koji trebaju poslužiti kao ključne smjernice djelovanja u promicanju i zaštiti prava i interesa djece. Jedan od prioriteta je i uspostavljanje djelotvornih i održivih mehanizama međuresorne suradnje na svim razinama (od državne razine do

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



lokalne zajednice) te osiguravanje partnerstva i sudjelovanja svih značajnih dionika u unapređivanju dobrobiti djece te promicanju i zaštiti njihovih prava. U ostvarivanju ovog cilja ističe se mjera osiguravanja jasnih mehanizama i održivost suradnje državnih institucija i institucija lokalne i područne (regionalne) samouprave i organizacija civilnog društva radi ostvarivanja ciljeva Strategije.

*Strateški plan Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku za razdoblje od 2017. – 2019.* navodi niz ciljeva i mjera sa svrhom stvaranja povoljnog društvenog okruženja i poboljšanja položaja socijalno osjetljivih skupina, osnaživanja obitelji, mladih i djece, te demografskog razvoja. Poseban cilj *Povećanje dostupnosti i kvalitete socijalnih usluga*, uz regionalnu ravnomjernost, ističe da sustav socijalne skrbi uključuje različite pružatelje socijalnih usluga, koji se s obzirom na svoj formalno pravni status dijele na: ustanove socijalne skrbi, druge pravne osobe (prvenstveno udruge i vjerske zajednice), fizičke osobe koje samostalno obavljaju profesionalnu djelatnost, te udomiteljske obitelji. Dokument navodi brojku od 3500 ustanova socijalne skrbi, dok broj drugih pružatelja usluga iznosi 597. Kako bi se povećala dostupnost socijalnih usluga te smanjila regionalna nejednakost u razvoju mreže usluga, Ministarstvo planira intenzivirati aktivnosti s ciljem osiguravanja socijalnih usluga u lokalnoj zajednici. U tom procesu Ministarstvo prepoznaju ulogu organizacija civilnog društva kao partnera u pružanju inovativnih i alternativnih usluga u zajednici.

Područje razvoja organizacija civilnog društva, njihov značaj i utjecaja na razvoj društva pokriveno je kroz niz sektorskih strateških dokumenata od kojih je zadnji *Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2012. do 2016. godine*. Iako je navedeni dokument istekao, a novi još nije donesen, bitno je istaknuti da država prepoznaje važnost organizacija civilnog društva u području socijalne skrbi kao pružatelja socijalnih usluga za različite skupine u riziku od siromaštva i socijalne isključenosti. Prvenstveno se udruge pojavljuju kao pružatelji socijalnih usluga u lokalnoj zajednici pri čemu osim skrbi za socijalno osjetljive skupine, sudjeluju u zapošljavanju i razvoju socijalne kohezije na lokalnoj razini. Strategija ističe da u pružanju socijalnih usluga udruge potiču nove oblike suradnje i umrežavanja, čime doprinose razvoju socijalnih inovacija, te dodatno mobiliziraju ljudske i financijske resurse.

*Nacionalna strategija zaštite od nasilja u obitelji za razdoblje od 2017. do 2022. godine* u primjeni je od siječnja 2018. godine. U području prevencije nasilja u obitelji dokument naglašava potrebu sustavnog praćenja pojave nasilja u obitelji te povezivanje svih dionika koji tretiraju problem nasilja u

obitelji, na svim razinama, radi pravovremenog detektiranja i pružanja dodatne podrške i pomoći. U području zbrinjavanja i potpore žrtvama nasilja istaknuta je obveza kontinuiranog djelovanja i suradnje svih nadležnih tijela i organizacija civilnog društva koje pružaju pomoć žrtvama nasilja u obitelji.

*Obiteljski zakon* (NN 103/15) svojim odredbama, među ostalim, uređuje odnos roditelja i djece, štiti odrasle osobe i djecu žrtve obiteljskog nasilja, te regulira postupke nadležnih tijela u svezi s obiteljskim odnosima. Neka od temeljnih načela Obiteljskog zakona su načelo solidarnosti, uzajamnoga poštovanja i pomaganja svih članova obitelji te načelo prvenstvene zaštite dobrobiti i prava djeteta. Načelo prvenstvenoga prava roditelja da skrbe o djetetu i dužnosti tijela da im pruža pomoć, te načelo razmjerne i najblaže intervencije u obiteljski život dodatno naglašava potrebu za preventivnim programima i socijalnim uslugama kojima će se osigurati podrška obitelji u lokalnoj zajednici.

U poglavlju *Mjere za zaštitu osobnih prava i dobrobiti djeteta u nadležnosti centra za socijalnu skrb* navode se mjere koje centar za socijalnu skrb može odrediti radi zaštite prava i interesa djeteta. U provedbi mjera *Upozorenje na pogreške i propuste u ostvarivanju skrbi o djetetu* (čl. 139) centar za socijalnu skrb osim upozorenja zbog nedostatka skrbi o djetetu, može roditelje uputiti na zdravstvene, edukativne i stručne programe i usluge za potporu roditeljstvu i razvoju djeteta.

*Mjere stručne pomoći i potpore u ostvarivanju skrbi o djetetu* (čl. 141), izriče se roditeljima koji nisu u stanju samostalno ili u cijelosti ostvarivati roditeljsku skrb zbog okolnosti na strani roditelja i/ili djeteta. U takvim slučajevima CZSS osim osiguravanja stručne podrške i pomoći, može roditelje i/ili dijete uputiti na liječenje i /ili u zdravstvene, obrazovne ili psihosocijalne programe, kako bi se u roditelji osnažili za samostalno roditeljstvo i kako bi se osigurali adekvatni uvjeti za rast i razvoj djeteta u obitelji. U iste oblike podrške CZSS može uputiti roditelje i/ili dijete i prilikom provedbe *Mjere intenzivne stručne pomoći i nadzora nad ostvarenjem skrbi o djetetu* (čl. 146).

*Zakon o zaštiti nasilja u obitelji* (NN 70/17) propisuje prekršajno pravne sankcije za zaštitu od nasilja u obitelji sa svrhom zaštite članova obitelji izloženih nasilju te sprečavanja ponovnog počinjenja nasilja u obitelji.

U području zaštite prava i dobrobiti djece nasilje u obitelji uključuje: tjelesno nasilje, tjelesno kažnjavanje ili drugi način ponižavajućeg postupanja prema djeci, psihičko nasilje koje kod žrtve uzrokuje povredu dostojanstva ili uznemirenost, spolno uznemiravanje, ekonomsko nasilje kao uskraćivanje sredstava za uzdržavanje zajedničkog kućanstva i za skrb o djeci. S aspekta zaštite prava i interesa djece, ovaj zakon ima važnu funkciju jer je usmjeren na sankcioniranje počinitelja nasilja kako ne bi došlo do ponavljanja nasilničkog ponašanja koje bi u konačnici moglo dovesti do izdvajanja djeteta iz obitelji. Osim prekršajnopравnih sankcija zakon daje mogućnost izricanja zaštitnih mjera (čl. 12) kao što su: obaveza psihosocijalnog tretmana počinitelja nasilja, zabrana približavanja, uznemiravanja ili uhođenja osobe izložene nasilju u obitelji, udaljenja iz zajedničkog kućanstva i obavezno liječenja od ovisnosti.

Članak 7. ovog zakona propisuje da zdravstveni radnici, djelatnici ustanova socijalne skrbi, osobe zaposlene u odgojno-obrazovnim ustanovama, stručni radnici zaposleni u vjerskim ustanovama, humanitarnim organizacijama ili organizacijama civilnog društva koji dolaze u kontakt sa žrtvama nasilja u obitelji su dužni su prijaviti počinjenje nasilja u obitelji policiji ili državnom odvjetništvu.

*Zakonom o socijalnoj skrbi* (NN 157/13, 152/14, 99/15 i 52/16, 16/17, 130/17) uređuje se djelatnost, načela i financiranje socijalne skrbi, prava i socijalne usluge u sustavu socijalne skrbi i postupci za njihovo ostvarivanje, korisnici, sadržaj i način obavljanja djelatnosti socijalne skrbi, stručni radnici u socijalnoj skrbi, inspekcijski i upravni nadzor te druga pitanja značajna za djelatnost socijalne skrbi. *Odredbe Zakona o socijalnoj skrbi* osiguravaju određene oblike pomoći raznim korisničkim skupinama među kojima i djeci i obitelji pod socijalnim rizikom, kroz socijalna prava i socijalne usluge.

Socijalne usluge definirane ovim zakonom obuhvaćaju aktivnosti, mjere i programe namijenjene sprječavanju, prepoznavanju i rješavanju problema i poteškoća pojedinaca i obitelji te poboljšanju kvalitete njihovog života u zajednici, uz uvažavanje socijalnih veza i okruženja korisnika i obitelji (čl. 73).

Članak 74. navodi 10 socijalnih usluga od kojih se sve osim usluge smještaja realiziraju u obitelji i lokalnoj zajednici, zbog čega su sve izvaninstitucijske. Usluga smještaja je institucijska usluga, međutim može biti i izvaninstitucijska kada se korisnik smjesti kod udomitelja. Isti članak zakona predviđa da je priznavanje prava i rješenje na sve socijalne usluge u nadležnosti centra za socijalnu skrb. Iznimno, usluge savjetovanja i pomaganja i obiteljske medijacije kada ih ne pruža centar za

socijalnu skrb, centar rješenjem odlučuje da pružatelji mogu biti i drugi pružatelji u sustavu socijalne skrbi

Članci 194. i 195. reguliraju mrežu socijalnih usluga kojom se utvrđuje broj i vrsta socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj. U svrhu planiranja mreže socijalnih usluga sve jedinice područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb osnivaju savjete za socijalnu skrb. Savjet za socijalnu skrb čine predstavnici jedinice područne (regionalne) i lokalne samouprave, centara za socijalnu skrb, domova socijalne skrbi, centara za pomoć u kući, korisnika, vjerskih zajednica te drugih pravnih osoba, obrtnika i drugih fizičkih osoba koje obavljaju djelatnost socijalne skrbi, ustanova iz područja obrazovanja, zdravstva, zapošljavanja, strukovnih komora i udruga te udruga za promicanje prava korisnika socijalne skrbi. Savjet donosi socijalni plan skrbi za područje jedinice područne (regionalne) samouprave, odnosno Grada Zagreba, a plan obuhvaća analizu kapaciteta, dostupnost mreže socijalnih usluga i specifične ciljeve razvoja institucionalnih i izvaninstitucionalnih socijalnih usluga, s posebnim naglaskom na usluge za skupine u većem riziku od socijalne isključenosti.

U mrežu pružatelja socijalnih usluga ulaze sve ustanove čiji je osnivač resorno ministarstvo te drugi pružatelji s kojima je ministarstvo sklopilo ugovor. Preduvjet za sklapanje ugovora je rješenje nadležnog ministarstva o ispunjavanju minimalnih uvjeta i standarda kvalitete socijalnih usluga.

U Republici Hrvatskoj glavninu stručnih djelatnosti usmjerenih na zaštitu djece i obitelji, preventivne programe te podršku i suradnju s pružateljima drugih oblika skrbi odvija se preko mreže centara za socijalnu skrb. U Hrvatskoj postoji 80 centara za socijalnu skrb s 27 podružnica koje obavljaju javne ovlasti u području socijalne skrbi, obiteljsko-pravne i kaznenopravne zaštite iz *Zakona o socijalnoj skrbi*, te provode mjere zaštite djece i obitelji temeljem *Obiteljskog zakona* i *Zakona o sudovima za mladež*. Osim javnih ovlasti centar za socijalnu skrb obavlja i druge stručne poslove s ciljem sprječavanja i suzbijanja socijalnih i osobnih problema, osigurava razvoj socijalnih usluga u skladu s planom i mrežom socijalnih usluga, provodi i organizira edukacije i superviziju svojih stručnjaka i stručnjaka izvaninstitucionalnih pružatelja socijalnih usluga. Centar u sjedištu jedinica područne (regionalne) samouprave i Gradu Zagrebu obavlja poslove savjetodavnog i preventivnog rada za različite skupine korisnika te potiče i razvija programe udruga koje su potpora roditeljima, obitelji, djeci, mladeži u lokalnoj zajednici.

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

Pravilnikom o standardima kvalitete socijalnih usluga (NN 157/13) propisuju se standardi kvalitete socijalnih usluga i smjernice za njihovo uvođenje te mjerila za utvrđivanje usklađenosti sa standardima kvalitete socijalnih usluga.

Standardi se temelje na tzv. kombiniranom modelu socijalne politike, koji pretpostavlja osiguravanje socijalnih usluga od strane države, privatnog i neprofitnog sektora kao i sudjelovanje neformalnog sektora (obitelji).

U fokusu ovog dokumenta je korisnik usluge, promicanje njegove neovisnosti i autonomije, njegovo sudjelovanje u normalnom životu u prirodnom društvenom okruženju te poštivanje ljudskih, građanskih i socijalnih prava korisnika. Standardi opisuju kako trebaju izgledati kvalitetne socijalne usluge, a njihova je svrha omogućiti da se na pouzdaniji način ocijeni kvaliteta pružene usluge. Propisani standardi su univerzalni, primjenjivi su na sve tipove socijalnih usluga i pružatelje socijalnih usluga, bez obzira na to radi li se o državnim ustanovama, profitnim ili neprofitnim organizacijama.

Pravilnik obuhvaća 17 standarda kvalitete, a u kontekstu suradnje ustanova socijalne skrbi i drugih pružatelja, uključujući i udruge, ističe se standard 3. *Povezivanje i suradnja*. Standard je utemeljen na „...holističkom pristupu u planiranju i pružanju socijalnih usluga s ciljem zadovoljavanja različitih potreba pojedinaca i njihovih obitelji, što često zahtijeva koordinirane intervencije od strane mnogih različitih pružatelja usluga. Ovaj standard naglašava planiranje i pružanje socijalnih usluga kroz povezivanje s drugim pružateljima usluga“. Pokazatelji kvalitete su planovi pružatelja usluga za suradnju s drugim pružateljima, a način suradnje jasno je definiran ugovorima i protokolima o suradnji koji se redovno prate i periodično evaluiraju.

*Zakon o sudovima za mladež* (NN 84/11, 143/12, 148/13, 56/15) uređuju odredbe za mlade počinitelje kaznenih djela (maloljetnike i mlade punoljetnike) u materijalnom kaznenom pravu, odredbe o sudovima, o kaznenom postupku i o izvršenju sankcija te propisi o kaznenopravnoj zaštiti djece. Prema ovom zakonu maloljetnik je osoba koja je u vrijeme počinjenja djela navršila četrnaest, a nije navršila osamnaest godina života, a mlađi punoljetnik je osoba koja je u vrijeme počinjenja djela navršila osamnaest, a nije navršila dvadeset i jednu godinu života. Maloljetnim počiniteljima kaznenih djela kao sankcije izriču se odgojne mjere, sigurnosne mjere i maloljetnički zatvor, s tim da

se maloljetnički zatvor može izreći maloljetniku koji je u vrijeme počinjenja kaznenog djela navršio šesnaest, a nije navršio osamnaest godina života.

Ovaj zakon predviđa osam odgojnih mjera (čl. 7.). Kod primjene odgojnih mjera sudskog ukora, posebne obveze, pojačane brige i nadzora te pojačane brige i nadzora uz dnevni boravak u odgojnoj ustanovi ne dolazi do izdvajanja maloljetnog počinitelja iz obitelji, već se svrhovitost sankcije osigurava kroz pružanje zaštite, brige, pomoći i nadzora te kroz stručno utjecanje na odgoj, razvoj cjelokupne ličnosti i jačanje osobne odgovornosti radi suzdržavanja od ponovnog činjenja kaznenih djela. Članak 10. navodi čak 16 oblika odgojne mjere posebnih obveza koje sud može izreći kao preventivnu mjeru prije izdvajanja maloljetnika iz obitelji, pri čemu obvezu praćenja provedbe posebne obveze ima centar za socijalnu skrb (čl. 10 st.9).

Pravni okvir za rad udruga definiran je Zakonom o udrugama (NN 74/14).

Prema članku 4. udruge su svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeva koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.

Člankom 6. do 10. donose se načela djelovanja udruge, a to su načelo neovisnosti, javnosti, demokratskog ustroja, neprofitnosti i slobodnog sudjelovanja u javnom životu.

Članak 32. uređuje odredbe o financiranju programa i projekata od interesa za opće dobro iz javnih izvora. Svi programi i projekti od interesa za opće dobro u Republici Hrvatskoj, koje provode udruge mogu se financirati iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, fondova EU i drugih javnih izvora. Programi i projekti od interesa za opće dobro su zaokruženi i tematski jasno određeni skupovi/skup aktivnosti u skladu s vrednotama Ustava Republike Hrvatske koje daje vidljivu dodanu društvenu vrijednost kojom se podiže kvaliteta života pojedinca i unapređuje razvoj šire društvene zajednice.

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

*Socijalni plan Grada Zagreba 2014. – 2020.* izrađen je sukladno Zakonu o socijalnoj skrbi (NN 157/13)) koji propisuje obvezu socijalnog planiranja tijelima regionalne i lokalne samouprave. Dokument daje prikaz postignuća i resursa te postavlja ciljeve i prioritete u borbi protiv siromaštva i socijalne isključenosti u razdoblju od 2014. do 2020. godine.

Drugi strateški cilj usmjeren je na smanjenje broja osoba koje žive u riziku od siromaštva i socijalne isključenosti učinkovitom kombinacijom novčanih pomoći i osiguravanjem visokokvalitetnih usluga te širenjem spektra socijalnih usluga u zajednici za prioritetne korisničke skupine u sustavu socijalne skrbi. U području Razvoj mreže usluga za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi i Razvoj mreže usluga za djecu i mlade s poremećajima u ponašanju, između ostalog, prioriteti su jačanje sustava pružatelja socijalnih usluga u zajednici u suradnji s organizacijama civilnog društva i širenje mreže socijalnih usluga, preventivnih i tretmanskih programa podrške obitelji, imajući u vidu teritorijalnu zastupljenost usluga po gradskim četvrtima. Kao dodatan prioritet u procesu razvoja mreže socijalnih usluga i povećanja uključenosti civilnog društva u razvoj mreže, navodi se potreba uspostave strateških partnerstva i prakse višegodišnjeg financiranja socijalnih usluga koje pružaju udruge.

### 3. SVRHA, CILJ ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh





Svrha ove studije je stjecanje boljeg uvida u potrebe, očekivanja i izazove razvoja suradničkih odnosa između Centra za socijalnu skrb Zagreb i udruga u području zaštite djece i obitelji u riziku, s ciljem boljeg razumijevanja i izrade smjernica za daljnji razvoj održive suradnje. Nadamo se da će smjernice i preporuke biti korisne donosiocima odluka, javnim ustanovama i općenito organizacijama civilnog društva, pružateljima socijalnih usluga.

Ciljevi:

- procijeniti stupanj spremnosti Centra za socijalnu skrb Zagreb i njegovih podružnica te organizacija civilnog društva s područja grada Zagreba za izgradnju dugoročnih i održivih suradničkih odnosa u području zaštite djece, mladih i obitelji
- izraditi ključne preporuke za daljnji razvoj dugoročnih i održivih suradničkih odnosa između CZSS Zagreb i OCD-a u Gradu Zagrebu

Istraživačka pitanja:

1. Koliko sudionici poznaju politički i zakonodavni okvir koji uređuju suradnju centra za socijalnu skrb i udruga u području zaštite djece u riziku
2. Kako sudionici procjenjuju kapacitete svoje organizacije za ostvarivanje suradničkih odnosa između CZSS i udruga
3. Kako sudionici procjenjuju iskustvo suradnje između CZSS i udruga
4. Kako sudionici doživljavaju život i rad u svojoj organizaciji
5. Što je sudionicima potrebno za dugoročnu i održivu suradnju CZSS-a i udruga

#### 4. UZORAK I METODE

U okviru istraživanja korišten je kvalitativni pristup te su provedene fokus grupe na namjernom uzorku, koji je uključio rukovodeće osobe i praktičare iz Centra za socijalnu skrb Zagreb te rukovodeće osobe i praktičare iz udruga.

Istraživanje je provedeno pomoću tri fokus grupe u Zagrebu, u prosincu 2017. godine.

Sudionici fokus grupa iz Centra za socijalnu skrb Zagreb bili su predstojnici podružnica i stručnjaci praktičari koji su angažirani na poslovima zaštite djece, mladih i obitelji. Prije provedbe fokus grupa zatraženo je odobrenje ravnatelja Centra za socijalnu skrb Zagreb za uključivanje predstojnika podružnica Centra, dok su praktičari odabrani od strane predstojnika podružnica.

S obzirom na to da u udrugama rukovodeće osobe poslove rukovođenja uobičajeno kombiniraju s poslovima direktnog rada s korisnicima, fokus grupa udruga uključila je rukovodeće osobe i jednog praktičara koji ne radi na poslovima rukovođenja organizacijom. Pri izboru sudionika fokus grupe predstavnika udruga, direktno su kontaktirane udruge članice Koordinacije udruga za djecu, mreže udruga koje rade s/za djecu u Hrvatskoj. Svi sudionici fokus grupe udruga dolaze iz udruga koje su registrirane na području Grada Zagreba.

U *Tabeli 1* prikazana je struktura sudionika fokus grupa po zvanju.

Tabela 1 Struktura sudionika fokus grupa po zvanju

Grupa	Zvanje				
	Socijalni radnik/ca	Psiholog/inja	Pravnik/ica	Socijalni pedago/ginja	Ostalo
Predstojnici podružnica CZSS	8	2	1	0	0
Praktičari CZSS	8	3	0	1	0
Udruge		4	0	0	2
Ukupno	16	9	1	1	2

Radno iskustvo sudionika iz Centra za socijalnu skrb Zagreb kreće se između 4 i 39 godina. Od ukupnog broja sudionika, četvero je muškog spola.

Radno iskustvo sudionika iz udruga kreće se između 4 i 11 godina. U ovoj skupini jedan sudionik je muškog spola.

Fokus grupe provedene su od strane dva člana istraživačkog tima - unaprijed pripremljenog moderatora i voditelja zabilješki. Provedba svake fokus grupe trajala je 120 minuta, a postupak provedbe uključio je upoznavanje sudionika sa svrhom i ciljem istraživanja te pravilima i načelom povjerljivosti (*zaštita privatnosti i anonimnosti*).

Diskusija je vođena po unaprijed pripremljenom nizu tema, a pitanja korištena u razgovoru sa sudionicima generirana su na temelju istraživačkih pitanja. Postavljena pitanja, u okviru određene teme, bila su otvorenog tipa kako bi se ispitanicima omogućila maksimalna fleksibilnost pri davanju odgovora.

Odgovori prikupljeni fokus grupama snimani su diktafonom i pohranjeni u obliku audio zapisa, za što je dobiven pristanak sudionika.

Prikupljeni podaci su transkribirani te su obrađeni induktivnom metodom pomoću kodova i kategorija udruživanih po sličnosti u teme.

Izveštaj o rezultatima istraživanja je deskriptivni, a sadrži ključne nalaze istraživanja i tipične izjave, pri čemu ne uključuje informacije na osnovu kojih je moguće identificirati sudionike (izjave su kraćene i ne navodi se kome pripadaju).

## 5. REZULTATI

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



- **Poznavanje političkog i zakonodavnog okvira koji uređuje suradnju centra za socijalnu skrb i udruga u području zaštite djece u riziku**

### **Udruge**

Iako većina sudionika iz udruga procjenjuje da dovoljno dobro poznaje strateške dokumente i zakone koji uređuju zaštitu djece u riziku, njihovo poznavanje je ograničeno na dijelove dokumenata kojima se uređuje zaštita djece, dok su im dijelovi kojima se uređuje suradnja centra za socijalnu skrb i udruga uglavnom nepoznati (*Nacionalne i lokalne strategije poznajem u području djece i mladih, to je recimo onaj dio na koji smo mi fokusirani. Postoji li neka strategija koja baš propisuje ovu suradnju, to ne znam.*). Udruge znanje o radu centra za socijalnu skrb većinom temelje na iskustvu suradnje, pa tako sudionici koji imaju višegodišnje iskustvo suradnje s centrom svoje znanje procjenjuju dobrim (*Imamo dobro znanje o nacionalnim i lokalnim strategijama,...surađujemo s tri podružnice i to preko deset godina. Kroz neke projekte i programe koje pišemo, pozivamo se na ove strategije, nastojimo raditi kao partneri, znači da pomažemo njima u izvršavanju mjera koje su u njihovoj nadležnosti.*).

### **Podružnice CZSS**

Predstojnici podružnica procjenjuju da dobro poznaju zakone, dok im je znanje strateškog okvira uglavnom nepoznato (*Ja sam prije dolaska ovdje išla malo guglati i jedino što sam našla je Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva za neke godine, ali ne znam koliko se to odnosi na ovu temu.*). Znanje o mogućnostima suradnje s udrugama više temelje na praksi i poslovima koje im nadležno ministarstvo delegira, kao što je na primjer posao utvrđivanje minimalnih uvjeta za pružanje socijalnih usluga u udrugama (*...kolege dobivaju u zadnje vrijeme odluke od Ministarstva da utvrđuju da li udruge ispunjavaju uvjete propisane Pravilnikom o minimalnim uvjetima i onda dobivaju uvid u rad udruga*).

Praktičari koji dolaze iz centra za socijalnu skrb vrlo malo ili gotovo uopće ne poznaju strategije u području zaštite djece. Više su usmjereni na zakonske propise i podzakonske akte koji uređuju njihov rad, dok poznavanje strategija doživljavaju manje bitnim ili u potpunosti nebitnim (*Ja moram priznati*

*da o toj temi ne znam ništa. Uopće me to nije zanimalo da bi proučavala, evo ja iskreno kažem. Mi smo preveliki praktičari da bi uopće imali vremena se s ovim baviti).*

- **Kapaciteti i iskustvo organizacija za ostvarivanje suradničkih odnosa između CZSS i udruga**

Procjena organizacijskog kapaciteta za suradnju pokrila je nekoliko specifičnih područja: planiranje, socijalne usluge koje se najčešće osiguravaju kroz suradnju centra za socijalnu skrb i udruga, nositelji suradnje u organizaciji, postupci i procedure suradnje, spremnost organizacije na promjene.

### **Udruge**

Suradnju s CZSS Zagreb udruge planiraju ovisno o obilježjima i potrebama korisničke skupine s kojom rade. Suradnja se planira na više razina pa je tako uglavnom zastupljena u strateškim višegodišnjim planovima, operativnim jednogodišnjim planovima te u projektima i programima pomoću kojih udruge osiguravaju sredstva za rad (*U naša dva programa jedan od strateških ciljeva definiran je razvoj suradnje s CZSS. Mi imamo u operativnom planu suradnju s CZSS. Imamo recimo tri projekta koja su baš vezana za suradnju sa centrima*).

U izradu svojih planova, ovisno o razini planiranja, udruge uključuju upravna i izvršna tijela, zaposlenike, članove i vanjske stručnjake, što ukazuje na visoku zainteresiranost i participaciju (*...izvršni direktor je motor priče, kada se radi o izradi strateškog i operativnog plana. Onda se poslije uključuju programski voditelji, članovi upravnog odbora ili neki drugi zainteresirani članovi ili neki vanjski izvođači, koji su aktivni na provedbi nekih projekata ... u izradu strateških planova uključeni su svi zaposlenici, članovi i predsjednica upravnog odbora, a ključna osoba je izvršna direktorica i voditeljica razvoja programa*).

Poslovi suradnje s CZSS-om je kod većine udruga integrirana na svim razinama organizacije, pa je tako dio posla i osoba koje obnašaju rukovoditeljske funkcije i osoba koje rade direktno s korisnicima. Od radnih procedura koje im olakšavaju suradnju s CZSS-om, udruge navode: protokol o suradnji s definiranim oblicima suradnje koji uključuju način upućivanja korisnika i razmjene informacija, radne sastanke u svrhu planiranja intervencija, sastanke zajedničkog planiranja s obzirom na aktualne kapacitete udruge. Udruge koje nemaju razvijene procedure suradnje, ističu da to do sada nisu

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

uradile zbog manjeg obima suradnje te zbog nedostatnog interesa CZSS da se suradnja više strukturira.

Svi sudionici iz udruga procjenjuju da je određeni formalni oblik suradnje potreban (*Protokol o suradnji koji smo razvili, gdje je vrlo jasno definirano na koji način se korisnici nama upućuju, na koji način mi njih informiramo, na koji oni nas i slično.*

*Protokol propisuje i zajedničko planiranje dogovora, s obzirom na koliki su kapaciteti organizacije, s obzirom na projekte koji su nam prošli i redovito informiranje CZSS-a.*

*Prije toga možemo reći da je bio nekakav kaos, kad bismo zvali jedni druge kada nam je nešto trebalo, to nije bilo učinkovito.*

*Imamo jako dugo formaliziranu suradnju s podružnicom kroz protokol, preko 10 godina, gdje su definirani načini suradnje i razmjena informacija. Ono što mi se čini jako važno, to zajedničko planiranje, na početku programske godine, gdje se onda pokrivaju neke novine, neke promjene, broj korisnika koji možemo prihvatiti. To mi se čini važno za suradnju.)*

Udruge najčešće planiraju suradnju s onim podružnicama CZSS Zagreb na čijem administrativnom području djeluju. Kao bitan kriterij za razvoj suradnje, ističu spremnost i želju pojedine podružnice da surađuje, pa tako navode da najviše surađuju s podružnicama koje pokrivaju istočno područje Zagreba. Od usluga i aktivnosti koje se najviše pružaju, udruge navode: mentori u zajednici, savjetovanje, radionice za roditelje, podrška u učenju, psihosocijalna podrška, edukacija stručnjaka, informiranje i zastupanje korisnika.

Predstavnici udruga ističu vrijednost suradnje i općenito pozitivnog su stava prema razvoju suradničkih odnosa. Istodobno navode da je razvoj suradničkih odnosa opsežan i ozbiljan posao, vremenski zahtjevan i ponekad iscrpljujući. Njihovo iskustvo je da su potrebna velika ulaganja, a da su ishodi ponekad neizvjesni te, ako razvoj suradnje nije dio nekog projekta ili operativnog plana, predstavlja posao koji se nigdje ne vidi (*...ustvari je dosta zahtjevno i konkretan rezultat može biti nova suradnja i novo partnerstvo, ali ne vidi se onaj cijeli proces koji do toga dovodi. Naravno, kao u svakom partnerskom odnosu potrebno je ulagati i razvijati ga.*).

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



Iz perspektive dobrobiti korisnika, predstavnici udruga smatraju da suradnja s CZSS Zagreb nije sama po sebi svrha, već da je nužna radi korisnika (*Nismo mi tu zbog Centra niti oni zbog nas, nego radimo zajedno u svrhu dobrobiti korisnika*).

Iskustva predstavnika udruga u suradnji s podružnicama CZSS Zagreb uglavnom su pozitivna, dok iskustva suradnje sa središnjim uredom obilježava niz izazova koji se mogu sažeti u nedostatak jasnih informacija, očekivanja i procedura koje udruga treba ispuniti kako bi se suradnja ostvarila te doživljaj da u središnjem uredu ne postoji volja za suradnjom, pa samim time niti sigurnost da će suradnja koja je započeta opstati (*Treba dobra volja druge strane. Hoće li je biti, ili je neće biti. Treba spremnost na suradnju na razini centrale i kontakt osoba*).

### **Podružnice CZSS Zagreb**

Predstojnici podružnica CZSS Zagreb naglašavaju kako se suradnja s udrugama planira u okviru godišnjeg plana i programa rada svake podružnice. Osim predstojnika u izradu godišnjih planova i programa rada podružnice sudjeluju i praktičari kroz djelovanje stručnih vijeća. Njihova procjena je da kvaliteta izrade plana i programa ovisi o individualnom angažmanu pojedinca i predstojniku u podružnici. Također navode da nemaju dovoljno kapaciteta i kompetencija za kvalitetan doprinos u izradi plana i programa, a dodatan izazov im je i opterećenje poslom. Svoje sudjelovanje procjenjuju više formalnim te smatraju da im treba veća podrška središnjeg ureda, kroz koordinaciju izrade pojedinačnih planova i programa podružnica te objedinjavanje u jedan zajednički plan i program rada za cijeli CZSS Zagreb (*trebalo koordinirati rad podružnice, ujednačavati, spuštati informacije dolje, programe davati, planove, ne znam, sklopljena partnerstva s civilnim sektorom za određena područja, naročito i zbog toga što podružnice ne mogu samostalno potpisivati ugovore o suradnji već sve mora ići preko centralnog ureda*).

Ključne osobe za planiranje i iniciranje suradnje s udrugama u podružnici su predstojnici (*Mi smo ti koji će otvoriti vrata*). Izbor udruge s kojom će surađivati ovisi o proaktivnosti udruge, iako ima i situacija kada se predstojnici, ovisno o potrebama na terenu, obraćaju udruzi koja se profilirala za specifične usluge i programe (*I kada se udruga nama javi, onda se upoznajemo ili nastavljamo*).

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

suradnju, na tom principu. Nije da mi sad idemo i tražimo udrugu, jedino ako znamo za neku koja bi bila korisna. Ako imamo neku potrebu koja nije pokrivena udrugom). Odluka o nastavku suradnje ovisi o pozitivnim efektima suradnje (Ako vidimo nekakav pozitivni efekt onda i mi želimo suradnju, ako ne, onda to vrlo brzo zamre).

Praktičari navode da najbolje surađuju s udrugama koje djeluju u lokalnoj zajednici. Procjenjuju da su istočni i južni dijelovi Zagreb dobro pokriveni uslugama udruga, podružnice iz centra orijentirane su na Obiteljski centar, dok u zapadnom dijelu grada postoji deficit takvih udruga. Sukladno tome, pojedini sudionici iskazuju interes za suradnju s udrugama koje djeluju na istočnom području grada (na zapadnom dijelu grada ustvari fali kvalitetnijih udruga, ako itko od vaših udruga bude zamišljao o tome da seli neku podružnicu tamo na onu stranu grada, mi bi bili zahvalni). Praktičari navode da udruge najviše pružaju usluge savjetovanja za različite skupine korisnika (roditelji u konfliktnim razvodima braka, maloljetni roditelji i trudnice, djeca i mladi s problemima u ponašanju), školu za roditelje, podršku u učenju, psihoterapijski rad, organizirano provođenje slobodnog vremena djece, humanitarnu pomoć. Kao vrlo deficitarnu uslugu, praktičari ističu partnersko savjetovanje.

Prevladavajuća praksa u operacionalizaciji suradničkih odnosa s udrugama je da u podružnicama predstojnici zaduže po jednog stručnjaka za svaku udrugu s kojom podružnica surađuje. I predstojnici i praktičari ističu da su stručnjaci u CZSS preopterećeni poslom, pa ih je za suradnju s udrugama potrebno dodatno motivirati, a kao poseban problem predstojnici ističu da stručnjaci za te poslove nisu dodatno plaćeni (zapravo oslanjate se na ljude koji rade, na stručne radnike, i često sam ja taj koji dobije povrat „ionako smo preopterećeni, što će nam sad još i to“. A onda moramo tu motivaciju zapravo proći, da ljudi pogledaju malo šire benefit od toga. Ali taj čovjek koji je koordinator nema veću plaću, to mu je dodatni posao ).

Iako praktičari vide potrebu da jedna osoba koordinira poslove suradnje s udrugama, smatraju da to nije realno ako ne dođe do rasterećenja od jednog dijela postojećih radnih zadataka (...ja se bojim da ne može to jedan čovjek, onda bi se trebao rasteretit dijela posla).

Trenutna praksa pri sklapanju partnerskih ugovora koji su dio obvezne dokumentacije za prijavu projekata/programa na natječaje državnih tijela, Grada Zagreba i europskih fondova je da se cjelokupan proces koordinira iz središnjeg ureda. Neki predstojnici smatraju da bi podružnica trebala imati mogućnost sklapanja sporazuma o suradnji s udrugama koje djeluju na njihovom

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

administrativnom području, jer bi to pojednostavilo i ubrzalo cijeli proces (*Mislim da ovo sad nije dobra stvar da jedan čovjek iz centrale koordinira, zato što svaka podružnica ima neke specifičnosti i ako mi u podružnici procijenimo da nam je neki projekt dobar i onda ako su meni problemi oko toga je li se potpisalo partnerstvo. Ja mislim da bi dobra praksa bila da udruge prije nego se jave u na potpisivanje sporazuma o suradnji, da prije toga nadležna podružnica mora biti obavezno upoznata s time i mora se prije znati, da onaj tko će provoditi, da zna što se radi. A ne da se dobije informacija središnjice da bi neka udruga nešto radila*). Istodobno iskustvo sudionika koji su radili u središnjem uredu ukazuje da ovakva praksa predstavlja izazov i za sam središnji ured, jer se u kratkom vremenu pojave zahtjevi za partnerskom suradnjom velikog broja udruga, a premalo je vremena da se stručnjaci upoznaju sa svim projektnim prijedlozima, uključujući i uvid u ulogu i odgovornosti centra o okviru suradničkih odnosa. Također postoji iskustvo da jedan broj udruga traži suglasnost za suradnju u zadnji čas što povećava otpor stručnjaka u CZSS Zagreb (*Sutra se treba predati, zadnji tren je, zapravo je vrlo teško izorganizirati sve, vidjeti da li to ta podružnica treba, pročitati projekt, vidjeti koje su uloge zapravo Centra, što preuzimamo na sebe, što potpisujemo na sebe. Velim, iskustva su bila sporadična, neke udruge to na vrijeme, dok neke uistinu dolaze sad i odmah, to je nešto na što mi ne bismo trebali više pristajati*).

Iskustvo predstojnika podružnica da je najveći izazov za razvoj kontinuirane suradnje s udrugama projektno (kratkoročno) financiranje i diskontinuitet u prioritetnim područjima za koje se raspisuju natječaji za financiranje udruga. Takav način financiranja otežava udrugama da kontinuirano surađuju s CZSS Zagreb i osiguravaju usluge za korisnike (*Problem su projekti. Ako neki projekt meni traje godinu dana i ja vidim da je dobar, nema dalje, završava se priča, a mi vidimo potrebu i treba dalje ići. Nema kontinuirane suradnje, zato jer su sve radnje vezane uz projekte*). Praktičari dodatno ističu da zbog takve prakse financiranja, ponekad ima dovoljno usluga u koje mogu uputiti korisnike, a ponekad dolazi do deficita, pa nemaju kamo slati korisnike (*...jedne godine dotrči gomila financiranja za neki tip programa, i onda postoji deset škola za roditelje i sve pet. I onda Centar je sretan, jer stvarno može pokrit korisnike i to je divno. Iduće godine ovaj koji dodjeljuje novce odluči, ha ha, okej škole za roditelje, sad ćemo dat 5, ne. I mi tu jako osjetimo*).

Predstojnici podružnica su svjesni da suradnja s udrugama zahtijeva vrijeme, odgovornost i angažman, što predstavlja opterećenje na njihov obim posla te obim posla stručnih radnika u podružnicama. Iskazuju želju za suradnjom, no njihov prevladavajući doživljaj je da udruge očekuju da će moći reagirati odmah, što u njima dodatno izaziva otpor (*Da, može suradnja, ali ne može sad i odmah, ali ne kad netko iz udruge hoće baš taj podatak baš taj dan i u to vrijeme. Jer ne mogu proces rada zaustaviti, imaš stranke, imaš ovo, imaš ono*).

Iako predstojnici prepoznaju potrebu da se jasnije definiraju međusobna očekivanja, iskazuju ambivalentan stav prema protokolima o suradnji s udrugama. Predstojnici koji nemaju iskustvo formalizirane suradnje izražavaju strah, jer očekuju da bi formalizacija mogla značiti dodatan posao za koji nisu spremni (*Ja se bojim da taj papir neće obvezati udruge, što one sve trebaju, nego se bojim da će obvezati nas i nama dati dodatni posao na koji nisam spreman*).

Predstojnici koji već imaju iskustvo primjene protokola o suradnji s udrugama navode pozitivna iskustva, jer protokoli jasno definiraju međusobne zadaće, obaveze i odgovornosti. Ovi sudionici ističu da se primjenom protokola postiže veća korist od truda koji je uložen (*Ja mislim da protokol olakšava suradnju..... ali naročito kod fluktuacije radnika. Meni puno dolaze mladi ljudi koji pojma nemaju i onda kada se točno veli to, to, to je zadaća od nas, to, to, to je zadaća od udruge*).

Od formalnih oblika suradnje, praktičari ističu uputnice pomoću kojih korisnici ostvaruju usluge u udrugama, a protokole o suradnji procjenjuju vrlo korisnima (*Tu znači i uloge, obaveze, odgovornosti su definirane. Znači, s obje strane. Znači nema onog nekakvog lutanja i kao, jel možemo sad ovo tražiti od njih ... Mislim da taj protokol onda isto pruža neki okvir u kojem mi znamo onda kako djelovati, surađivati ustvari*). Protokole praktičari prepoznaju kao znak da je udruga spremna kontinuirano surađivati, dok za suradnju s udrugama koje se jednokratno pojavljuju kao suradnici ne vide potrebu izrade protokola (*meni osobno je to znak onda okej, stvar ide na nekakvu puno dužu, na dužu stazu, jer to ne radiš s nekim tko će doći na jedan program i jednostavno, pojaviti će se, nestat će i gotovo. Tak da to stvarno daje i na težini i na ozbiljnosti i na nekakvoj ono, ajmo reći zajedničkoj dugoročnoj viziji što ćemo, kud ćemo i kako ćemo s tim strankama i korisnicima*). Praktičari navode da do sada nisu imali interes biti uključeni u izradu postojećih protokola, i premda izostanak interesa opravdavaju opterećenjem poslovima, vide potrebu da budu aktivniji u tom području, naročito zbog nelogičnosti koje su bile definirane nekim postojećim protokolima (*Mi ni ne sudjelujemo u izradi tih*

*protokola, što je s jedne strane nama dobro, mislim super, još bi nam to bio dodatni posao ... mislim mi budemo u našoj podružnici upoznati s tim protokolima. Jednostavno ne sudjelujemo u izradi protokola, a možda zapravo ne bi bilo loše da ponekad i sudjelujemo).* Praktičari koji imaju iskustvo višegodišnje primjene protokola o suradnji, navode iskustvo mijenjanja pojedinih dijelova sukladno radnoj praksi (*Mi kad vidimo tu potrebu za promjenu protokola, onda koja strana vidi da treba promjenu ili je zainteresirana, imamo sastanak s udrugama i promijenimo protokol*). Ima primjera kad praktičari u slučaju izrazito teških predmeta, održavaju sastanke multidisciplinarnih timova, koji uključuju kolege iz udruga (prošireni stručni tim) sa svrhom razmjene informacija i planiranja tretmana.

Praktičari također naglašavaju da određena razina neformalnosti i fleksibilnosti u radu udruga predstavlja za njih veliku pomoć, jer su sigurni da mogu poslati korisnika u uslugu te da korisnik neće biti odbijen zato što formalne procedure nisu zadovoljene (nije dostavljena uputnica), što često nije slučaj s javnim službama (*olakšava definitivno ta neformalnost, često puta i ako je neka krizna intervencija i primi osobu u savjetovanje konkretno primi na kriznu intervenciju, uputnica će se već dostaviti, znači to je meni, a i svim kolegama, velika pomoć*), a kao posebnu vrijednost naglašavaju činjenicu da u udruge šalju vrlo zahtjevne i nemotivirane korisnike (*šaljemo tamo uvijek ovoga, naše najgore ovoga, ono što mi šaljemo, šaljemo i upućujemo nekakve ili konfliktne brakorazvode ili nešto ovoga, slično. To su u pravilu ovoga, nedobrovoljni klijenti*).

Praktičari upravo zato što direktno rade s korisnicima navode vrlo jasne koristi od suradnje s udrugama koje bi se mogle sažeti u jedno – rasterećenje kroz delegiranje jednog dijela svojih poslova na udruge (*Ja ne znam gdje bi mi odrađivali taj savjetodavni, edukativni dio u situaciji gdje do 6. mjeseca sam ja u duplom normativu ..., savjetodavni rad je iluzija u Centru, to je znači samo na papiru, to ne postoji. Mislim da ono što dobijemo na temelju uloženog vremena u suradnji s udrugama je puno više nego u konačnici koliko smo mi uložili vremena*)

- **Doživljaj života i rada u udruzi i centru za socijalnu skrb**

### **Udruge**

Općeniti doživljaj života i rada u udrugama sudionici opisuju dinamičnim i izazovnim u smislu čestog nedostatka ljudi i financijskih sredstava (*To je moja odluka da radim to što radim, no ne bih to preporučio svakome jer, kada vam se dogode neke stvari, onda vidite kako je kreativno, naporno i stresno. Dakle to je jedan prelijep posao, ali nije za svakoga*).

Udruge imaju definirana pisana pravila ponašanja i profesionalnog postupanja u različitim dokumentima koji se odnose na različite dijelove funkcioniranja organizacije (*politika zaštite djece, etički kodeks, pravilnik udruge o radu s djecom*), kao načela rada koji se odnose na specifičan program. U administrativnom smislu, udruge imaju pisane pravilnike koji reguliraju zakonitost djelovanja u različitim područjima funkcioniranja organizacije (radni odnosi, financijsko poslovanje, upravljanje volonterima, itd.), što se pokazalo zahtjevnim, ali i korisnim u smislu standardiziranja poslovanja i upoznavanja svih djelatnika s očekivanim načinom ponašanja i profesionalnog postupanja. Formalni načini rada prenose se pomoću pravilnika i internih procedura koje su udruge razvile (*Više nekako pomoć u tome kada ne znaš što trebaš raditi, kada prvi puta radiš u udruzi ili kada nam neka nova osoba dolazi. To nam se pokazalo iznimno korisno*). Drugi mehanizmi prijenosa su mentoriranje, učenje po modelu i timski sastanci (*kad neka nova osoba dođe kod nas, obično dobije mentora, tako da ima osobu koja je na neki način tu da ju upozna s načinom na koji se radi u organizaciji*).

Udruge kao neformalnu vrijednost u organizacijama prepoznaju usmjerenost na korisnike, fleksibilne uvjete rada i dobre međuljudske odnose, koje ostvaruju kroz neformalne kontakte i zajednička druženja. Udruge općenito procjenjuju da su prilagodljive i da imaju visok kapacitet za promjenu, što je velikim dijelom uvjetovano činjenicom da se nalaze na tržištu, odnosno da sredstva za svoj rad osiguravaju putem različitih natječaja. S druge strane imaju veću kontrolu nad svojim radom jer nisu podložne utjecajima nadređene organizacijske strukture.

Predstojnici podružnica i praktičari život i rad u podružnicama doživljavaju dinamičnim i stresnim. Izražavaju veliko nezadovoljstvo zbog neadekvatnih prostornih uvjeta u kojima rade, a koji ne zadovoljavaju minimalne standarde za primjenu načela privatnosti (*Raditi takav posao u takvim*

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



*uvjetima je ravno čaroliji).* Prostorne uvjete ocjenjuju boljim u obiteljskom centru, međutim tamo stručnjaci rade na tri lokacije što otežava razvoj timske kohezije. Percepcija predstojnika podružnica je da udruge djeluju u boljim prostornim uvjetima i da su zaposlenici bolje plaćeni što izaziva dodatno nezadovoljstvo (*Moje kolege koji idu u obilazak udruga su frustrirani kada vide u kojim uvjetima oni rade. Puno bolji uvjeti rada u udrugama).*

Kao neformalna ponašanja zaposlenika, koja imaju pozitivan utjecaj na organizacijsko ozračje, predstojnici vide utjecaj mlađih stručnjaka koji pokazuju solidarnost i spremni su pomoći, kroz iniciranje ad hoc neformalnih timova za preraspodjelu poslova u slučaju bolovanja (*Kolegice su beskrajno solidarne jedna prema drugoj, ne moram uopće ja reći ti ćeš sada uskočiti u predmet taj i taj, one se odmah dogovore).* Ovakvim ponašanjima pridonosi i ranije istaknuta činjenica da su prostorni uvjeti rada nezadovoljavajući, s aspekta načela profesionalnog postupanja, ali imaju pozitivan utjecaj u slučaju potrebe preraspodjele poslova, jer dva i više stručnjaka sjede u istoj prostoriji, pa su međusobno relativno dobro upoznati s predmetima na kojima rade. Predstojnici pozitivnim ocjenjuju mlađe zaposlenike s aspekta preuzimanja inicijative i samostalnosti u radu, a kao posebno vrijedno ocjenjuju njihove vještine u primjeni novih tehnologija te sposobnost da povuku starije kolege koji se teže mijenjaju.

Praktičari ističu osjećaj nezaštićenosti od strane poslodavca kao izvor dodatnog stresa. Prisutnost sindroma sagorijevanja na poslu je velika, dok su podrška i mogućnost supervizije ograničene (*...i bez stručne pomoći nama. Neke supervizije, to je na kapaljku).*

Praktičari smatraju da je odgovornost za razvoj i poticanje organizacijske kulture na radnicima, dok predstojnike percipiraju prolaznima (*I ustvari, naše rukovoditelje doživljavamo prolaznim, mislim oni su se izmijenili, a mi smo tu).* Kao neformalna pravila ponašanja prvenstveno prepoznaju različite oblike druženja koji im pomažu da se međusobno dobro upoznaju i povežu.

Kontinuirane promjene zakona praktičari doživljavaju negativnima i krajnje destabilizirajućima. Unatrag 10 godina došlo je do smjene generacija, koja se očituje kroz gubitak zaposlenih srednje generacije (*48 % Centra su ljudi do 10 godina staža).* Također, u posljednjih pet godina uvedena je kompjuterizacija te su česte promjene zakona, naročito Obiteljsko zakona, što dovodi do osjećaja nesigurnosti u profesionalnom postupanju. Doživljaj praktičara je da su promjene stihijske bez jasnog vođenja i podrške od strane resornog ministarstva, što dodatno izaziva otpor.

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh





*(I to je jednostavno tako, ovaj, ali ono što treba uzet svakako u obzir je da je ljudima pun kufer promjene i da su prezasićeni promjenom. Jedna kronična nestabilnost uzrokovana promjenama. Ta neizvjesnost je stvarno karakteristična unatrag tih nesretnih 5, 6 godina. To ima utjecaja, jer ono, promjena, de biži od mene, nemoj me niš pitat, pusti me da radim u miru svoj posao)*

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

WITH FUNDING FROM



AUSTRIAN  
DEVELOPMENT  
COOPERATION



OAK  
FOUNDATION



Terre des hommes

Helping children worldwide. tdh.ch

## 6. ZAKLJUČCI

Istraživanje ukazuje da postoji relevantan regulatorni okvir koji uređuje razvoj suradnje i integriranje usluga centra za socijalnu skrb i udruga u području zaštite djece u riziku i premda isti dokumenti uređuju oba područja, sudionici istraživanja ističu da su više fokusirani na aktivnosti i mjere kojima se štite djece u riziku, dok su im dijelovi koji daju podlogu za suradnju udruga i CZSS uglavnom nepoznati.

Sudionici ističu da je iskustvo dosadašnje suradnje glavni izvor informacija o načinu kako funkcionira centar za socijalnu skrb ili udruga. Kao glavni motiv suradnje udruge i predstojnici podružnica navode nezadovoljene potrebe korisnika, dok praktičari iz CZSS Zagreb kao motiv navode i mogućnost delegiranja poslova na udruge.

U planiranju suradnje s CZSS Zagreb udruge se oslanjaju na višegodišnje i jednogodišnje planove, a u procesu planiranja uključuju upravljačka tijela, zaposlenike i vanjske stručnjake. U Centru za socijalnu skrb Zagreb suradnja s udrugama planira se u okviru jednogodišnjeg plana i programa rada, na razini svake podružnice, zatim objedinjavanjem planova i programa svih podružnica u jedinstveni plani program rada za cijeli Centar za socijalnu skrb Zagreb. U izradi planova i programa ključnu ulogu imaju rukovodeće osobe, dok je stav praktičara da je njihovo sudjelovanje više formalne prirode te da postoji potreba veće koordinacije i podrške od strane Središnjeg ureda.

Udruge najčešće ostvaruju suradnju s podružnicama CZSS Zagreb u lokalnoj zajednici u kojoj djeluju, a kao osnovni kriterij za odabir podružnice ističu interes podružnice za suradničke odnose. Radni zadaci koji se odnose na suradnju a CZSS integrirani su na svim razinama organizacije od rukovodstva do praktičara (svi sudjeluju u razvoju suradnje ovisno o svojim radnim zadacima).

U podružnicama CZSS Zagreb prevladava praksa da se za poslove suradnje s udrugama zadužuje po jedan ili više praktičara ovisno o broju udruga s kojima podružnica surađuje. Poseban izazov predstavlja činjenica da praktičari to doživljavaju kao dodatno opterećenje, a njihov stav je da bi suradnju s udrugama trebala koordinirati jedna osoba pod uvjetom da se rastereti dijela postojećih radnih zadataka.

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

Dosadašnja suradnja udruga i CZSS Zagreb uglavnom je uređena preko formalnih partnerskih ugovora kao dio natječajnih procedura državnih tijela uprave i jedinica lokalne (regionalne) samouprave, ali i natječaja za europske fondove. Poslove sklapanja ugovora koordinira i obavlja Središnji ured CZSS. Neki predstojnici podružnica CZSS Zagreb ističu da takva praksa predstavlja izazov za Središnji ured zbog velikog broja udruga koje zatraže suradnju u vrlo kratkom vremenskom razdoblju koje je povezano s natječajnom procedurom. Jedan dio predstojnika smatra da bi podružnice trebale imati veću odgovornost u sklapanju partnerskih ugovora jer su bolje upoznati sa specifičnim potrebama lokalne zajednice i udrugama s kojima surađuju ili koje djeluju na njihovom administrativnom području.

Udruge uglavnom imaju pozitivno iskustvo u primjeni protokola o suradnji s Centrom za socijalnu skrb Zagreb. Stav predstojnika podružnica prema tako uređenim oblicima suradnje je ambivalentan i ovisi o tom je li sudionik imao direktno iskustvo primjene protokolarne suradnje s udrugom, uključujući i duljinu iskustva. Predstojnici s višegodišnjim iskustvom imaju izrazito pozitivan stav, dok predstojnici koji nemaju takvo iskustvo izražavaju bojazan da protokolarna suradnja može predstavljati dodatno opterećenje obvezujućeg karaktera.

Općenito gledajući udruge imaju pozitivna iskustva u suradnji s podružnicama CZSS Zagreb, iako ističu da je razvoj suradnje dugotrajan, zahtjevan i opsežan posao. Suradnju sa Središnjim uredom CZSS Zagreb procjenjuju izazovnom zbog nedostatka interesa, jasnih očekivanja, informacija i procedura koje bi olakšale razvoj suradničkih odnosa.

Praktičari u CZSS Zagreb također imaju pozitivno iskustvo u suradnji s udrugama, a kao posebne vrijednosti ističu činjenicu da u udruge šalju tzv. „nedobrovoljne“ korisnike, spremnost udruga na fleksibilnost te mogućnost rasterećenja kroz delegiranje dijela poslova.

Uvjeti rada i u udrugama i u podružnicama CZSS Zagreb su vrlo zahtjevni, a zaposlenici su izloženi stresu i riziku od izgaranja na poslu. Ovaj rizik je izraženiji u podružnicama CZSS Zagreb jer zaposlenici rade u prostorno neadekvatnim uvjetima, kontinuirano su izloženi promjenama radne prakse zbog čestih promjena zakona i modernizacije radnih procesa, uz veliku fluktuaciju zaposlenika i pritisak korisnika, a bez adekvatne podrške resornog ministarstva.

Izazov za daljnji razvoj suradnje između udruga i CZSS Zagreb leži u kratkoročnom (projektnom) financiranju i diskontinuitetu u prioritetnim područjima za koje se raspisuju natječaji za financiranje

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



programa i usluga koje udruge pružaju, zbog čega postoji rizik da postojeći programi i usluge više neće biti dostupni te da podružnice CZSS Zagreb neće imati kamo uputiti korisnike.

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



## 7. PREPORUKE

Izazov za daljnji razvoj suradnje između udruga i CZSS Zagreb predstavlja održivost, programa i usluga koje udruge pružaju.

Kako bi se umanjio ovaj rizik, **preporuka je da Grad Zagreb definira mehanizme za višegodišnje financiranje kvalitetnih socijalnih usluga koje se pružaju kroz strateška partnerstva udruga i Centra za socijalnu skrb Zagreb**, kako je i predviđeno *Socijalnim planom Grada Zagreba za razdoblje 2014.-2020.*

Postoji **potreba za većim strateškim promišljanjem, planiranjem i koordinacijom suradnje središnjeg ureda Centra za socijalnu skrb Zagreb s udrugama**, uključujući transparentne procedure za ostvarivanje partnerskih ugovora, otvorenu komunikaciju i spremnost na dijalog.

Radi bolje teritorijalne pokrivenosti te izbjegavanja potencijalnih preklapanja socijalnih usluga, **preporuka je da udruge ostvare bolju razmjenu informacija o aktualnim kapacitetima te potencijalno razviju neformalnu mrežu kao platformu za razmjenu iskustva, međusobno učenje te, u suradnji s Centrom za socijalnu skrb Zagreb, zagovaranje integriranog pristupa u pružanju socijalnih usluga pred donosiocima odluka.**

Kako bi se smanjio rizik od izgaranja na poslu, preporuka je **osigurati kontinuiranu podršku centrima za socijalnu skrb kroz superviziju**, kako praktičara, tako i rukovoditelja te **odatnu periodičnu naobrazbu rukovoditelja u menadžmentu**. Navedeno je osim kroz podršku resornog ministarstva **moгуće osigurati i kroz Europske strukturne fondove.**

## 8. O PROJEKTU

Projekt Child Protection Hub (početni originalni naziv: Regionalni resorni centar za zaštitu djece u Jugoistočnoj Europi) započeo je s radom na inicijativu nevladinih organizacija iz devet zemalja jugoistočne Europe i šire europske regije. Child Hub predstavlja zajednicu stručnjaka koji zajedničkim snagama nastoje utjecati na područje zaštite djece. Cilj ovog projekta je **pružiti stručnjacima profesionalnu podršku i ojačati međusobnu povezanost, ali i utjecati na politiku zaštite djece preko suradnje sa zakonodavnim tijelima.**

Partneri projekta dolaze iz Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine, Albanije, Rumunjske, Kosova, Moldavije, Bugarske i Mađarske. Svaku državu predstavlja koordinacijska organizacija – u Hrvatskoj je to udruga Hrabri telefon. Osim Hrabrog telefona, u aktivnosti projekta aktivno je uključen **multidisciplinarni tim** stručnjaka koji svojim prijedlozima i doprinosima nastoje omogućiti što bolji učinak projekta u pogledu zaštite djece u Hrvatskoj.

Tijekom 2016. provedena je studija sa svrhom ispitivanja postojećeg edukacijskog okvira za socijalne radnike i pružanja uvida u njihove edukacijske potrebe, fokusirajući se pritom na pitanja formalnog i neformalnog obrazovanja, uvjeta za rad i budućih potreba u vezi obuka socijalnih radnika uključenih u zaštitu djece. Studija je pružila pregled trenutnog stanja sustava socijalne skrbi i pomogla u identifikaciji određenih područja koje je potrebno poboljšati kako bi sustav zaštite djece funkcionirao što adekvatnije (*Početna studija za mapiranje praksi zaštite djece i povezanih potreba glede radne snage u Jugoistočnoj Europi*, Rajter, Katalinić i Tomić, 2016).

Rezultati studije pružaju uvid u složenu prirodu rada socijalnih radnika u području zaštite djece. Ukazuju na potrebu za poboljšanjem vještina koje se odnose na percepciju javnosti, kao što je rad sa zajednicom, uz transparentnu komunikaciju i odnose s javnošću. Osim toga, ukazuju na problem opsega i složenosti posla socijalnog radnika te na važnost osiguravanja dovoljno treninga za povećanje kompetencija i potrebnih znanja za poboljšanje radnih procesa.

Iz Plana zagovaranja projekta za 2017. godinu cilj *osigurati pretpostavke za integriranje preporuka u programiranje projekta usmjerenih na doedukaciju socijalnih radnika u okviru Operativnog programa*

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

*"Učinkoviti ljudski potencijali" 2014.-2020., definirana je aktivnost Izraditi bazu idejnih prijedloga za partnerske projekte usmjerene na dodatno usavršavanje stručnjaku u području zaštite djece.*

Prije razvoja baze projektnih ideja, prioritetno je provjeriti kako suradnja centra za socijalnu skrb i organizacija civilnog društva funkcionira, prvo na području Grada Zagreba, a po mogućnosti i šire. Akcijskim istraživanjem dobiti ćemo uvid u potrebe i izazove suradnje te preporuke za unaprjeđenjem iste te tako napraviti temelj prema kojem će se planirati daljnje aktivnosti između centara za socijalnu skrb te organizacija civilnog društva. Ovaj dokument ujedno i predstavlja zagovarački materijal namijenjen zakonodavcima, ali i vodećim strukturama organizacija kako bi potakli daljnje korake u formalizaciji suradnje.

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



## 9. ABSTRACT

The purpose of this study is to gain a better insight into the needs, expectations and challenges of the development of collaborative relations between the Center for Social Welfare Zagreb and the associations for the protection of children and families at risk, with a view to better understanding and developing guidelines for further development of sustainable co-operation.

The qualitative approach was used in the research, and a focus groups were conducted on a convenience sample, involving managers and practitioners from the Center for Social Welfare Zagreb and management and practitioners from the associations. The total number of participants was 27.

The research suggests that there is a relevant regulatory framework which controls the development of co-operation and the integration of services from social welfare centers and associations in the field of child protection at risk. Even though the same documents regulate both areas, research participants point out that they are more focused on activities and measures to protect children in risk while the parts that provide the basis for cooperation between NGOs and social welfare centers are largely unknown.

The participants emphasize that the experience of the cooperation so far is the main source of information on how a welfare center or specific association works. As the main motive for cooperation between the associations and social welfare centers both point out a failure of satisfying customers' needs, while practitioners from Social welfare center Zagreb as a motive also mention the possibility of delegating their chores to associations.

In the planning of cooperation with Social Welfare Center Zagreb associations rely on multi-year and one-year plans, and in the planning process include management, employees and external experts. At the Social Welfare Center Zagreb, co-operation with NGOs is planned within the one-year plan and a business program at the level of each branch office. After that, plans and programs of all the branch offices are consolidated into a single work plan for the entire Social Welfare Center Zagreb. Leaders have a key role in the design of plans and programs, while the attitude of practitioners is that their participation is more formal in nature and that there is a need for greater coordination and support from the Central Office.

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

The associations usually cooperate with Social Welfare Center Zagreb branch offices in the local community in which they operate. As the main criteria for the selection of affiliates they point out the interest of branch offices for cooperation. Work tasks related to cooperation with social welfare centers are integrated at all levels of organization from leadership to practitioners (they all participate in the development of cooperation, depending on their work tasks).

Social Welfare Center Zagreb branch offices usually delegate one or more employees for cooperating with associations, depending on the number of associations with which the branch cooperates. A special challenge is the fact that practitioners see this as an additional burden, and their view is that co-operation with NGOs should be coordinated by one person, provided that part of the existing work tasks are dismantled.

The current cooperation between NGOs and Social Welfare Center Zagreb is mostly regulated through formal partnership contracts as part of the tendering procedures of state administration bodies and units of local government, as well as tenders for European funds. The contract assignments are coordinated and performed by the Social Welfare Center Zagreb Central Office. Some Social Welfare Center Zagreb branch managers point out that such a practice poses a challenge to the Central Office because of the large number of NGOs that are requesting co-operation in a very short period of time related to the contest procedure. Some heads of branches consider that affiliates should have greater responsibility in signing partner contracts because they are better acquainted with the specific needs of the local community and the associations they work with or in their administrative area.

The associations generally have a positive experience in implementing the protocol on co-operation with the Social Welfare Center Zagreb. The attitude of heads of branches in such arranged forms of cooperation is ambivalent and it depends on whether the participant previously had direct experience of protocol collaboration with the association, including the length of experience. Leaders with many years of experience have a very positive attitude, while leaders who lack such experience express fears that protocol collaboration may be additional burdensome binding.

Generally speaking, associations have positive experiences in co-operation with Social Welfare Center Zagreb branch offices, although they emphasize that the development of cooperation is a long-lasting, demanding and extensive work. Collaboration with the Central Office of Social Welfare

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh

Center Zagreb is challenging because of lack of interest, clear expectations, information and procedures that would facilitate the development of collaborative relationships. Practitioners at Social Welfare Center Zagreb also have a positive experience in co-operation with NGOs. As a special value they point out the fact that they transfer to associations so-called "involuntary" users, the willingness of the associations for flexibility and possibility of relief through delegating some of their obligations to associations.

The challenge for further development of co-operation between NGOs and Social Welfare Center Zagreb lies in short-term (project) financing and discontinuity in priority areas for which tenders for funding programs and services provided by associations are being announced. Because of that there is a risk that existing programs and services will no longer be available that the Social Welfare Center Zagreb branch does not have where to refer users.

The challenge for further development of cooperation between NGOs and Social Welfare Center Zagreb is the sustainability of programs and services provided by the associations.

In order to reduce this risk, it is **recommended** that the City of Zagreb defines the mechanisms for multi-year financing of quality social services provided through the strategic partnerships of the associations and the Social Welfare Center Zagreb, as provided for by the Social Plan of the City of Zagreb for the period 2014-2020.

There is a need for greater strategic reflection, planning and coordination of co-operation between the Social Welfare Center Zagreb Central Office with NGOs, including transparent procedures for implementing partnership contracts, open communication and readiness for dialogue.

For better territorial coverage and avoiding potential overlap of social services, it is recommended that organizations gain a better exchange of information on current capacities and potentially develop the informal network as a platform for sharing experiences, mutual learning and, in cooperation with the Social Welfare Center Zagreb, advocating an integrated approach to providing social services to decision-makers.

In order to reduce the risk of combustion at work, the recommendation is to provide continuous support to social welfare centers through supervisors for practitioners and managers, as well as additional periodic training of heads in management. This is possible to achieve not only through the

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



support of the ministry that is responsible for securing it, but also through the European Structural Funds.

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



WITH FUNDING FROM  
AUSTRIAN  
DEVELOPMENT  
COOPERATION



OAK  
FOUNDATION



Terre des hommes  
Helping children worldwide. tdh.ch

## 8. LITERATURA

- [https://www.unicef.hr/wp-content/uploads/2017/05/Konvencija\\_20o\\_20pravima\\_20djeteta\\_full.pdf](https://www.unicef.hr/wp-content/uploads/2017/05/Konvencija_20o_20pravima_20djeteta_full.pdf)
- <http://www.mspm.hr/UserDocImages//Ministarstvo//STRATE%C5%A0KI%20PLAN%202017.-2019..pdf>
- [https://www.czss-zagreb.hr/sites/default/files/dokumenti/Statut\\_CZSS\\_Zagreb.pdf](https://www.czss-zagreb.hr/sites/default/files/dokumenti/Statut_CZSS_Zagreb.pdf)
- <http://www.czss-zagreb.hr/node/429>
- <https://udruge.gov.hr/UserDocImages/UserFiles/File/Rezultati%20upitnika%20socijalne%20usluge.pdf>
- [http://www.ceraneo.hr/wp-content/uploads/2015/12/02\\_brosura\\_158x224mm\\_32str\\_europeizacija.pdf](http://www.ceraneo.hr/wp-content/uploads/2015/12/02_brosura_158x224mm_32str_europeizacija.pdf)

The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh



AUSTRIAN  
DEVELOPMENT  
COOPERATION



OAK  
FOUNDATION



Terre des hommes  
Helping children worldwide. tdh.ch



The project is being co-funded by the the Austrian Development Agency, the European Union, Oak Foundation, and Tdh  
WITH FUNDING FROM



AUSTRIAN  
DEVELOPMENT  
COOPERATION



OAK  
FOUNDATION



Terre des hommes  
Helping children worldwide. tdh.ch