



**Прва детска амбасада во светот МЕЃАШИ –
Република Македонија**

**First Children's Embassy in the World MEGJASHI –
Republic of Macedonia**

СТРАТЕГИСКИ ПЛАН 2016-2020

Скопје, март 2016 година

СОДРЖИНА

ИЗВРШНО РЕЗИМЕ	2
ВОВЕД.....	3
Анализа на окружувањето	3
Опис на организациската состојба	5
ДОЛГОРОЧНИ ОПРЕДЕЛБИ	7
Визија и мисија	7
Вредности и принципи	7
Долгорочни цели	8
Целна група, корисници и целно подрачје	8
Методи на работа	8
СТРАТЕГИСКИ ПРИОРИТЕТИ.....	9
Корисници	10
Учење и развој.....	12
Внатрешни процеси	14
Финансии	16
АНЕКС 1: Акциски план за стратегиската област: Корисници.....	17
АНЕКС 2: Акциски план за стратегиската област: Учење и развој	19
АНЕКС 3: Акциски план за стратегиската област: Внатрешни процеси	20
АНЕКС 4: Акциски план за стратегиската област: Финансии	21

ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Во пресрет на одбележувањето на 25-годишниот јубилеј од основањето, Првата детска амбасада (ПДАС) „Меѓаши“ го изработува својот трет петгодишен Стратегиски план за периодот од 2016 – 2020 г.. Развивањето на планот е плод на партиципативен интерен процес со учество на вработените и претставниците на управните и надзорните тела на организацијата.

Долгата транзиција, бавниот напредок на Македонија кон Европската унија и изострените услови за граѓанскиот сектор во земјата се клучните тековни карактеристики на окружувањето во кое делува ПДАС „Меѓаши“. Како акутен предизвик, во последните две години земјата е транзициска одредница за стотици илјади мигранти од Блискиот Исток и Африка. Прекршувањата на правата на децата, сиромаштијата и занемарувањето на прашањата поврзани со добробитта на децата и младите од страна на државата се клучните предизвици во полето на делување на организацијата.

На позитивната страна, веќе подолга низа години ПДАС „Меѓаши“ е најпрепознаваната граѓанска организација во Македонија и организацијата во којашто граѓаните имаат најголема доверба. Ова претставува одличен социјален капитал што треба во иднина да се надградува и внимателно да се користи.

За доближување на сопствената улога кон корисниците, целната група и општата јавност, ПДАС „Меѓаши“ ги појасни формулациите на организациската визија и мисија:

Визијата на ПДАС „Меѓаши“ е поправеден свет за секое дете.

Мисијата на ПДАС „Меѓаши“ е да ги застапува и заштитува правата на децата, да поттикнува одговорно родителство и почит на детската личност, да го зајакнува граѓанското движење за правата на децата, детското учество и да се залага за функционалност на институциите во најдобар интерес на детето. „Меѓаши“ го промовира мировното образование, развивајќи активно граѓанство засновано на принципот на ненасилство и ги негува различностите и еднаквите можности за сите.

Мотото е: Сите идеали на светот се побезначајни од солзите на едно дете.

Клучните **вредности и принципи** на организацијата остануваат: партипација, мир и толеранција, еднакви можности, волонтерство, отчетност, одговорност и непартизираност.

Делувањето на ПДАС „Меѓаши“ во наредниот период ќе претставува придонес кон остварувањето на следните долгорочни цели на организацијата:

- почитување и разбирање на правата на децата и детската личност;
- промовирање (унапредување) на културата на мир и ненасилство;
- зајакнување на граѓанската и општествената мобилизација за добробит на децата;
- градење на функционални институции кои постапуваат во најдобар интерес на децата и
- „Меѓаши“ е одржлива и проактивна организација, заснована на јасни вредности и добро организирана да нуди решенија и да иницира промени.

Целна група на ПДАС „Меѓаши“ се сите деца и млади, со посебен фокус на маргинализираните групи на деца и млади.

Организацијата ќе продолжи да работи на **национално ниво** во Македонија, но ќе соработува со партнери од странство и ќе спроведува активности во странство секогаш кога преку таквото делување ќе може да придонесе за подобрување на добробитта на децата.

ВОВЕД

Првата детска амбасада во светот (ПДАС) „Меѓаши“ го изработи овој Стратегиски план за периодот од 2016 – 2020 г. преку партиципативен процес на консултации и планирање на почетокот од 2016 година. Вклучувањето на претставници на извршните, управните и надзорните тела на организацијата овозможи да се утврдат споделените очекувања и цели.

Стратегискиот план 2016-2020 г. е трет документ од овој вид на ПДАС „Меѓаши“. Искуствата од претходните циклуси на стратегиско планирање, како и постигнувањата во спроведувањето на претходните стратегиски планови беа појдовна точка за утврдувањето на јаките страни и слабостите на организацијата. Анализата на окружувањето ги посочи можностите и заканите за организацијата во тековниот период.

Во рамките на стратегиското планирање, ПДАС „Меѓаши“ ги ревидира изјавите за организациската визија и мисија, кои, со одредени појаснувања и технички подобрувања (без суштински измени), појасно ја одредуваат улогата на организацијата согласно со промените во окружувањето и динамичните потреби на целната група. Основните елементи на стратегијата беа испланирани на тридневна работилница во март 2016 година од страна на претставници на Управниот одбор, Надзорниот одбор и вработените во ПДАС „Меѓаши“.

Процесот на развивање и формулација на Стратегискиот план 2016-2020 г. беше воден од надворешен олеснувач и финансиран од програмата „Цивика Мобилитас“ на Македонскиот центар за меѓународна соработка.

Анализа на окружувањето

Општ контекст

Од осамостојувањето во 1991 година, вклучувањето во Европската Унија и во НАТО е сè уште приоритетна определба на Република Македонија. Наспроти напредокот во исполнувањето на критериумите за членство остварен во изминатиот период, длабоката политичка криза од почетокот на 2015 година и нерешеното прашање за името, ја прават иднината на евроинтегративните процеси крајно неизвесна.

Долготрајната политичка криза во целост ги засенува економските, социјалните и развојните прашања. Кризата се одликува со конфронтации помеѓу владеачките и опозициските структури, отсуство на дијалог и силна поларизираност по партиска и етничка линија. Социјалниот развој и унапредувањето на човековите и граѓанските права се чинат од второстепено значење за јавноста и не се на агендата на општествената дебата.

Траењето на кризата ја загрозува релативната финансиска и монетарна стабилност на земјата, којашто остварува мали, но позитивни стапки на раст. Невработеноста и нискиот животен стандард се клучни проблеми за граѓаните¹. Продолжува социјалното раслојување и зголемувањето на јазот помеѓу имотните и сиромашните слоеви на населението².

Државата се соочува со потешкотии при спроведувањето на законите и јавните политики, кои во текот на еден подолг временски период се хармонизираат со препораките

¹ Пример, истражување на Меѓународниот републикански институт (ИРИ) од [септември 2014](#).

² Според податоците на Светската банка за обнова и развој, Македонија во 2014 година е меѓу првите три земји во Европа според нееднаквата дистрибуција на националниот доход.

и стандардите на ЕУ. Всушност, непочитувањето на принципот на владеење на правото е една од причините за продолжувањето и продлабочувањето на политичката криза.

Развојот на партиципативната демократија се одвива со потешкотии. Недовербата на граѓаните во системот го забавува развојот на граѓанскиот активизам. Политичката култура не поттикнува широки општествени дебати при носењето одлуки.

Во последните години Македонија стана транзитна земја за стотици илјади бегалци и економски мигранти кои од Блискиот Исток и Африка се обидуваат да стигнат до западноевропските земји. Иако земјата не е целна дестинација и многу мал број бегалци бараат азил во државата, транзитирањето на голем број бегалци низ Македонија претставува безбедносен, социјален и економски предизвик. Кон крајот на 2015 година, приливот на бегалци значајно се намали како резултат на координираниот одговор на кризата од страна на Европската Унија и Турција. Натомошниот развој на настаните е тешко предвидлив и зависи од случувањата на Блискиот Исток и други региони.

Состојба на граѓанскиот сектор

Граѓанскиот сектор во Македонија е сè уште недоволно вкоренет во општеството и работи во окружување кое не е поттикнувачко, наспроти одредени подобрувања.

Законот за здруженија и фондации (ЗЗФ) од 2010 година овозможи граѓанските организации да вршат дејности со кои ќе остварат добивка, којашто мора да ја користат за остварување на организациските цели. Предвидениот статус „организација од јавен интерес“ како основа за даночни и други олеснувања не заживеа во пракса. Граѓанските организации можат да вршат дејности од областа на социјалната заштита за сметка на државата³, но спроведувањето се одвива забавено и не ги донесе очекуваните придобивки.

Граѓанските организации можат да ангажираат волонтери⁴.

Учеството на граѓанските организации во креирањето на закони и јавни политики е незадоволително, иако Стратегијата за соработка на Владата со граѓанските организации ги утврдува потребата и рамката за тоа. Јавните институции се повеќе подготвени за соработка кога станува збор за спроведување на веќе утврдените политики и приоритети.

Граѓаните сè уште недоволно се вклучуваат во граѓанските организации⁵. Голем дел од граѓаните сметаат дека политичките партии имаат силно влијание врз организациите или дека тие се фокусирани на спроведување на приоритетите на нивните поддржувачи од странство, наспроти потребите и приоритетите на нивните целни групи.

Граѓанскиот сектор продолжува да биде зависен од странска финансиска поддршка. Националните и локалните власти обезбедуваат исклучиво проектна поддршка, но процесот на доделување средства е недоволно транспарентен. Соработката помеѓу граѓанскиот и бизнис секторот е недоволно развиена, иако постепено се зајакнува свеста на компаниите за нивната (корпоративна) општествена одговорност. Пристапот до фондовите на ЕУ е отежнат од високите стандарди и барања за подобност, како и поради фактот дека интересот за нив е многукратно поголем од можностите за поддршка.

Граѓанските организации недоволно соработуваат помеѓу себе за клучните прашања од општ интерес. Заедничките настапи се ретки, иницирани од страна на странски донатори или олеснувачи и имаат кратко времетраење.

Контекст во полето на делување

Зголемениот број на случаи на најразлични видови на злоупотреба на децата и непочитувањето на нивните права во последните неколку години е резултат на зголемената

³ Согласно Законот за социјална заштита.

⁴ Согласно Законот за волонтерство.

⁵ Пример, истражување на Меѓународниот републикански институт (ИРИ) од [септември 2014](#).

свесност на децата и родителите. Драстично беше зголемен бројот на пријави за сексуална злоупотреба на деца, 5% од децата не одат на училиште, загрозени се правата за безбедност, за здрав и достоин живот, правото за здравствена грижа и топол дом. Многу од децата на улица се жртви на проституција, подведување, трговија со деца, дистрибуирање и користење дрога. Како индикатор за зголемената свесност во однос на правата на децата се средношколските протести каде учениците од средните училишта бараа вклученост/ партиципативност во креирањето на програмите со кои се лично засегнати.

Бегалската криза придонесе моменталните актуелни проблеми со нарушување на детските права да се продлабочат и прошират. Главен проблем од кој се засегнати најголем број деца е сиромаштијата, а таа придонесува за зголемување на нарушувањето на огромен број на детски права, делумно набројани претходно.

Државните институции ги занемаруваат потребите на децата за сметка на интересите на државата и истите се исклучувачки и незаинтересирани за промени. Здравствениот систем покажа многу недостатоци кои придонесоа за неколку последователни тешки детски судбини да завршат трагично. Образовниот систем и понатаму е функционален, но не е поттикнувачки, вклучувачки и истиот функционира како и пред многу години, децата се подеднакво небезбедни на училиште и на улица.

Дискриминацијата, како и сепарацијата на различните култури во училиштата е очигледна, работата на мултикултурализмот и мирот сè уште е само желба на ПДАС „Мефташи“.

Опис на организациската состојба

Обемот на работа на ПДАС „Мефташи“ во последните неколку години се зголеми, со што се зголеми и работниот тим.

Програмите на организацијата се доминантно фокусирани на раниот детски развој и мировното образование, но дополнително се работеше и на подобрување на некои внатрешно организациски аспекти, па така најпрво се воведоа ИСО 9001:2008 за менаџмент на квалитет, потоа се работеше на интерперсоналните релации во тимот преку тимбилдинг активности и дискусии, а со добиениот грант за институционално јакнење се работи на планирање и воведување процедури во секој аспект од работата на организацијата.

Работниот простор не ги задоволува условите за работа, односно има проблеми со вода и греење. Од друга страна, средствата за работа се повеќе од задоволителни, па така секој вработен има по еден солиден лаптоп и возниот парк го сочинуваат две возила.

Во рамките на извршната канцеларија постои мислење дека има потреба за воспоставување на правилник за работни односи со кој би се регулирале повеќе аспекти од работниот ангажман, како на пример, правата и обврските и се смета дека има потреба од додефинирање на структурата на организацијата.

Во однос на обезбедување на нови програми се прават напори за аплицирање со надворешни соработници. Во многу регионални партнерства и проекти „Мефташи“ се јавува како партнерска организација за спроведување на активностите.

Самоодржливоста на организацијата и обезбедувањето на средства од домашни извори е непроменета во последните неколку години и сè уште не го достигнува посакуваниот процент. Финансиската состојба на организацијата е солидна поради поголемиот број на проекти кои се спроведуваат, и се забележува пораст на платите на скоро сите позиции.

Волонтерството е нешто за што организацијата сака да се залага, да го зголеми бројот на активни волонтери, но и покрај тоа во последните години бележи тенденција на намалување на бројот на волонтерите.

Поради инфраструктурните проблеми, принудени бевме да го затвориме Дневниот центар, но постојано се прават напори за надминување на овие пречки и повторно функционирање на центарот, а СОС-телефонот за деца и млади функционира, но со

намален број на повици што сметаме дека се должи на воведување на новите форми на комуникација со корисниците. Во тек е изработка на акциски план за хармонизација на СОС-бројот со европскиот број 116 - 111. Правната помош како и психосоцијалната поддршка е користена со послаб интензитет од корисниците.

Има потреба од проширување на тимот во деловите за обезбедување на грантови, логистика и ИТ и во делот на директните сервиси за помош и поддршка.

Присутноста во медиумите и современите начини на комуникација и понатаму е на високо ниво, како и соработката со други организации и се забележува благ пораст на соработка со бизнис секторот. Довербата во организацијата пет години по ред е на прво место во спроведените истражувања на Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања.

ДОЛГОРОЧНИ ОПРЕДЕЛБИ

Визија и мисија

Визијата на ПДАС „Меѓаши“ е поправеден свет за секое дете.

Мисијата на ПДАС „Меѓаши“ е да ги застапува и заштитува правата на децата, да поттикнува одговорно родителство и почит на детската личност, да го зајакнува граѓанското движење за правата на децата, детското учество и да се залага за функционалност на институциите во најдобар интерес на детето. „Меѓаши“ го промовира мировното образование, развивајќи активно граѓанство засновано на принципот на ненасилство и ги негува различностите и еднаквите можности за сите.

Визијата и мисијата се јасно и недвосмислено одразени во главното **мото** на ПДАС „Меѓаши“: Сите идеали на светот се побезначајни од солзите на едно дете.

Вредности и принципи

Клучни вредности и принципи во работењето на ПДАС „Меѓаши“ се: партиципација, мир и толеранција, еднакви можности, волонтерство, отчетност и одговорност и непартизираност.

Партиципацијата (учество, вклученост) подразбира децата и возрасните да имаат можност да учествуваат во одлучувањето за прашања кои се од нивен интерес. Децата имаат право да добијат поддршка за да учествуваат во одлучувањето. На ниво на активности, вклучувањето на децата во планирањето и спроведувањето е од клучно значење.

Толеранцијата претставува почит за вредностите и однесувањата на различните од нас и е клучна за унапредувањето на **мирот**, што е основен предуслов за развој на целокупниот потенцијал на децата. ПДАС „Меѓаши“ посветено ја унапредува толеранцијата во општеството и интерно, градејќи организациска култура што ги зема во предвид вредностите и ставовите на сите засегнати страни.

Принципот на **еднакви можности** значи дека сите деца треба да имаат еднаков пристап до придобивките од општествените, економските, политичките и техничко-технолошките промени и развој. ПДАС „Меѓаши“ придонесува за создавање и подобрување на општествените механизми за обезбедување еднакви можности, без дискриминација врз каква било основа. Организацијата обезбедува еднакви можности за вклучување на сите луѓе во сопствените извршни и управни тела и активностите.

Волонтерството подразбира волонтерски пристап во заштитата на правата на децата. Сите поединци и пошироката општествена заедница во целина имаат право, но и обврска да придонесуваат во заштитата и унапредувањето на правата на децата.

Отчетноста и одговорноста подразбираат можност за јавна проверка и отвореност на работењето и домаќинска грижа за сопствената општествена улога. ПДАС „Меѓаши“ е пример за отчетна и одговорна организација, што ѝ дава кредибилитет на организацијата да ги унапредува овие вредности во општеството.

Непартизираноста означува учество во креирањето на јавните политики, но немешање во партиско-политичкиот натпревар на кое било ниво. ПДАС „Меѓаши“ иницира, развива и предлага јавни политики во интерес на децата, но со своето работење не влијае на партиското определување на кое било лице во или надвор од организацијата и придонесува за намалување на дискриминацијата врз основа на партиската припадност.

Долгорочни цели

Делувањето на ПДАС „Меѓаши“ е насочено кон следните долгорочни цели:

- почитување и разбирање на правата на децата и детската личност;
- промовирање (унапредување) на културата на мир и ненасилство;
- зајакнување на граѓанската и општествената мобилизација за добробит на децата;
- градење на функционални институции кои постапуваат за најдобар интерес на децата, и
- „Меѓаши“ е одржлива и проактивна организација, заснована на јасни вредности и добро организирана да нуди решенија и да иницира промени.

Целна група, корисници и целно подрачје

Целна група на ПДАС „Меѓаши“ се сите деца и млади, со посебен фокус на маргинализираните групи на деца и млади.

Дете е секое човечко суштество кое нема навршени 18 години⁶.

Млади се сите лица на возраст од 15 до 29 години.

Своите заложби за подобрување на состојбата на децата и младите ПДАС „Меѓаши“ ги остварува поддржувајќи широк круг **корисници**: деца и млади, родители, училишта, центри за социјална работа, државни институции, надлежните министерства, други национални и локални јавни институции, органи и комисии, Народниот правобранител, граѓанските организации и други општествени актери кои работат во интерес на децата.

Примарно **целно подрачје** на ПДАС „Меѓаши“ е Република Македонија. Организацијата спроведува активности и во странство и остварува соработка со организации, институции и други актери од странство во остварувањето на своите долгорочни определби.

Методи на работа

ПДАС „Меѓаши“ ги применува следниве методи во работењето кон остварување на зацртаните долгорочни цели:

- обезбедување услуги;
- спроведување проекти;
- застапување и лобирање;
- информирање, вклучувајќи кампањи и односи со јавност;
- поддршка на проекти на други организации и граѓански иницијативи;
- вмрежување и соработка со други релевантни општествени актери;
- истражувања и
- мониторирање.

Изборот на најсоодветниот метод се врши врз основа на проценката за можната ефективност во поглед на подобрување на состојбата на децата и младите.

Организацијата ги применува пристапот заснован на личноста (person-centered approach) и пристапот заснован на човековите права (human rights based approach).

⁶ Член 1 од Конвенцијата за правата на детето.

СТРАТЕГИСКИ ПРИОРИТЕТИ

Општата цел на Стратегискиот план на ПДАС „Меѓаши“ 2016-2020 е придонес кон остварување на долгорочните цели на организацијата.

Целта на Стратегискиот план е да се подобри способноста на ПДАС „Меѓаши“ за ефективна, ефикасна и одржлива испорака на услуги кои одговараат на динамичните потреби на корисниците.

Стратегиските **приоритети** се прикажани во четири области:

- корисници – што ги опфаќа услугите и односите на организацијата со своите корисници и целни групи, како и нивната вклученост во планирањето, испораката и оценката на услугите (т.е. спроведувањето на активностите);
- учење и развој – што се однесува на интерните системи за организациско учење, механизмите за професионален развој и унапредување на знаењата и вештините на вработените, соработката со други актери, видливоста, препознатливоста и степенот на доверба на организацијата;
- внатрешни процеси – што ги вклучува сите интерни деловни (работни) процеси кои организацијата ги применува при испораката на сопствените активности (т.е. спроведувањето на активностите), и
- финансии – што ги опфаќа начините и изворите на финансирање на организацијата, како предуслов за обезбедување долгорочна организациска одржливост.

Корисници

Тековна состојба

Програмски, во последните години ПДАС „Меѓаши“ се фокусира на раниот детски развој и мировното образование. Интересот на корисниците за услугите на организацијата се зголемува, поради што организацијата се соочува со зголемен обем на работа.

Од основањето на организацијата, децата и младите се во фокусот на нејзиното работење. Сепак, организацијата не успева целосно да одговори на потребите на одредени маргинализирани групи на деца, како, на пример, деца од групата ЛГБТ, деца-бегалци, деца од социјално загрозувани семејства и сл. Исто така, ПДАС „Меѓаши“ во голем број случаи нуди парцијални решенија за своите корисници – поддршка само во еден сегмент од нивниот живот; наспроти тоа, интегралната поддршка (т.е. поддршка во неколку различни аспекти) би имала поголема ефективност.

ПДАС „Меѓаши“ е препознатлива организација (неколку истражувања во подолг временски период потврдуваат дека граѓаните најмногу ја препознаваат и најмногу имаат доверба во ПДАС „Меѓаши“), којашто е еден од влијателните креатори на јавното мислење кога станува збор за децата и младите. Организацијата е креативна, храбра и борбена во промовирањето на сопствените ставови и заложби за подобрување на состојбата на децата и младите. ПДАС „Меѓаши“ е особено присутна и активна во социјалните медиуми.

Од друга страна, ПДАС „Меѓаши“ е реактивна организација, којашто во своето делување фокусот го става на реакции на прекршувањата на правата на децата, наспроти превенцијата. Организацијата понекогаш бавно донесува одлуки наспроти постојаните промени во окружувањето и динамичните потреби на корисниците.

Иако ПДАС „Меѓаши“ работи на национално ниво, во фокусот на работењето на организацијата е Скопје. Причините за тоа се главно од организациско-логистички и финансиски карактер.

Во остварувањето на своите заложби и цели, ПДАС „Меѓаши“ соработува со поширок круг мрежи, организации и институции на локално, национално и меѓународно ниво. Со своите партнерски организации, организацијата го подобрува својот пристап до европските и фондовите на други меѓународни донатори.

Посакувана состојба

ПДАС „Меѓаши“ активно работи и придонесува во четири области: почитување на правата на децата и детската личност, мир и ненасилство, граѓанска и општествена мобилизација за добробит на децата и градење на функционални институции кои постапуваат во најдобар интерес за децата. Организацијата располага со соодветен капацитет и ресурси, вклучувајќи човечки ресурси, за паралелен и успешен ангажман во сите четири области. Тимовите за обезбедување грантови, логистика и за директни сервисии (услуги) за помош и поддршка се зајакнати.

ПДАС „Меѓаши“ нуди интегрални решенија за своите корисници, односно истовремено подобрување на неколку аспекти од нивниот живот, со тоа придонесувајќи за трајно и одржливо унапредување на состојбата на децата и младите. Организацијата има развиено инструменти и механизми за да одговори на потребите на децата и младите од различни маргинализирани групи: ЛГБТ, деца-бегалци, социјално загрозувани семејства, Роми, попреченост итн.

Влијанието во јавноста, ПДАС Меѓаши го користи за влијание врз процесот на донесување на одлуки од значење за децата и младите. Како проактивна организација, во фокусот на застапувањето и влијанието врз процесот на донесување на одлуки е сосредоточена кон превенција на прекршувањата на правата на децата и младите.

Организацијата е флексибилна и ги антиципира промените во окружувањето и, особено, промените на потребите на корисниците и целните групи. ПДАС „Меѓаши“ нуди навремени и ефективни одговори на динамичните потреби на корисниците.

ПДАС „Меѓаши“ мобилизира широк круг општествени актери од јавниот, граѓанскиот и бизнис-секторот во насока на унапредување на положбата на децата и младите. Организацијата умешно ги користи социјалните медиуми и други онлајн алатки за мобилизирање поширока општествена поддршка за сопственото делување. Организацијата обезбедува грантови за поддршка на активностите на други граѓански здруженија кои ги споделуваат заложбите и целите на ПДАС „Меѓаши“.

Планирани активности

За да ја постигне посакуваната состојба на крајот од спроведувањето на Стратегискиот план, ПДАС „Меѓаши“ планира да ги спроведе следните активности и мерки, прикажани според тематските области, т.е. долгорочните цели на организацијата:

1. Почитување и разбирање на правата на децата и детската личност

- A.1.1. Организирање работилници и други настани за детски права
- A.1.2. Организирање обуки за детско-младински активизам и учество
- A.1.3. Подготовка и промоција на детски алтернативен извештај во сенка
- A.1.4. Спроведување едукативна програма за детските права преку медиумите
- A.1.5. Обезбедување директна помош и поддршка на децата: преку продолжување и подобрување на функционирањето на СОС-линијата, сервиси за обезбедување на социјална помош, поддршка на деца од заедницата ЛГБТ итн.

2. Промовирана (унапредена) културата на мир и ненасилство

- A.2.1. Воведување на мировното образование во формалниот и неформалниот образовен систем
- A.2.2. Организирање на обуки, работилници и други настани за мир и ненасилство
- A.2.3. Информирање на јавноста за мир и ненасилство: преку кампањи, прирачници, информативни материјали итн.

3. Зајакната граѓанска и општествена мобилизација за добробит на децата

- A.3.1. Спроведување кампањи за јакнење на јавната свест на теми кои се од значење за добробитта на децата, како на пример, за одговорно родителство, злоупотребувани деца, деца под ризик итн.
- A.3.2. Спроведување обуки на теми кои се од значење за добробитта на децата, како на пример, за одговорно родителство, злоупотребувани деца, деца под ризик итн.
- A.3.3. Онлајн активности за мобилизација на граѓанството
- A.3.4. Поддршка на иницијативи на други организации и граѓани на теми кои се од значење за добробитта на децата, како на пример, за одговорно родителство, злоупотребувани деца, деца под ризик итн. Оваа активност вклучува и финансирање на иницијативи на граѓански организации и други подобни актери.

4. Функционални институции кои постапуваат во најдобар интерес на децата

- A.4.1. Подготовка на алтернативен извештај во сенка за правата на детето
- A.4.2. Активно вклучување на „Меѓаши“ во работата на државните комисии и тела за деца
- A.4.3. Подготовка и објавување јавни реакции, повикување на одговорност и активности за мобилизирање на институциите
- A.4.4. Одржување обуки за правата на децата за претставници на јавните институции: темите што ќе бидат обработени ќе бидат одредени во соработка со институциите и прилагодени според нивниот интерес и надлежности.

Деталите поврзани со временската рамка, одговорните соработници, показателите за успех и потребните средства се прикажани во Прилог бр. 1.

Учење и развој

Тековна состојба

Во речиси дваесет и петгодишното постоење, ПДАС „Меѓаши“ акумулира знаење и богато искуство. Учењето низ работа е главната форма на учење, дополнето со обуки и размена на искуства со други организации, главно од странство. Вработените и членовите на управните тела се посветени и мотивирани за учење и развој.

Главната слабост е недостатокот од механизми, правила и процедури кои го поттикнуваат учењето и развојот. Како последица, учењето и развојот се одвиваат на несистематизиран начин и се главно реактивни, т.е. ги следат можностите во окружувањето.

Не се спроведува оценка на изведбата на вработените којашто би ги идентификувала потребите за професионално усовршување согласно работните задачи. Одлуките за професионално усовршување се носат на ад хок основа.

Постои одреден организациски механизам за документирање на организациските активности и постигнувања. Но, иако ПДАС „Меѓаши“ располага со функционален електронски систем за организациска меморија, истиот не се користи од сите вработени, што го отежнува трансферот на знаење и споделувањето на научените лекции помеѓу вработените и ја намалува ефикасноста и ефективноста на активностите за дисеминација на знаење и knowhow.

Следењето на контекстот се прави на ад хок основа, главно за потребите на изработката на стратегиски планови на организацијата.

Не се развиени програми за ориентација и менторирање на новите вработени и волонтерите, што го одолговлекува приспособувањето на новото работно место.

ПДАС „Меѓаши“ нема практика на интерни обуки и механизми за хоризонтално споделување на знаењето, искуствата и научените лекции.

Иако организацијата нема утврдена стратегија за односи со јавност, треба да се истакне дека ПДАС „Меѓаши“ негува одлични односи со медиумите. Потврда за тоа претставува фактот дека организацијата во неколку последователни истражувања на јавното мислење е најпрепознатлива граѓанска организација и организација со највисок степен на доверба во Македонија. Во истите истражувања, претседателот на здружението е еден од најпрепознатливите лица од граѓанскиот сектор во земјата. Исто така, треба да се напомене дека ПДАС „Меѓаши“ одлично ги користи Интернетот и социјалните медиуми за информирање за сопствените заложби и ставови.

Посакувана состојба

ПДАС „Меѓаши“ е организација која системски учи и се развива, способна да поттикне и да води иновативни решенија за проблемите. ПДАС „Меѓаши“ ги користи знаењето, искуствата и потенцијалот на вработените за да ги антиципира и навремено да реагира на промените во окружувањето.

Професионалното усовршување на вработените се планира во рамките на оценката на изведбата на вработените. Работните места во организацијата се атрактивни поради можностите за професионален и личен развој.

Организациската меморија е организирана и лесно достапна преку Интернет.

Новите вработени и волонтери брзо и едноставно се приспособуваат на новата позиција учејќи преку програмите за ориентација и менторирање.

Преку интерни обуки и механизми за хоризонтално споделување, вработените редовно ги споделуваат знаењето, искуствата и научените лекции.

Соработката со други организации и актери се користи за размена на информации, искуства и учење.

ПДАС „Меѓаши“ останува меѓу водечките организации во поглед на довербата на општата јавност во Македонија.

Планирани активности

За да ја постигне посакуваната состојба на крајот од спроведувањето на Стратегискиот план, ПДАС „Меѓаши“ планира да ги спроведе следните активности и мерки:

А.5.1. Одржување месечни средби за размена на информации и знаења;

А.5.2. Воспоставување и примена на механизам за интерна дисеминација на информациите, знаењата и вештините стекнати преку размена или соработка со други актери: споделување краток извештај, споделување на добиените материјали, интерна обука и сл.;

А.5.3. Користење на електронски систем за организациска меморија од сите вработени и оспособување за користење преку Интернет (заснован на клауд решение);

А.5.4. Одржување на годишни интерни работилници за анализа на окружувањето,

А.5.5. Воспоставување и примена на систем за оценка на изведбата на вработените на годишно ниво, вклучувајќи го аспектот на професионален развој;

А.5.6. Воспоставување и примена на програма за ориентација и менторирање на новите вработени и волонтерите;

А.5.7. Партиципативен развој на стратегија за односи со јавноста.

Детали поврзани со временската рамка, одговорните соработници, показателите за успех и потребните средства се прикажани во Прилог бр. 2.

Внатрешни процеси

Тековна состојба

Општо земено, ПДАС „Меѓаши“ ги има регулирано и стандардизирано внатрешните деловни (работни) процеси на начин што го овозможуваат и поддржуваат успешното работење на организацијата. Наспроти подобрувањата на ова поле, вклучувајќи го воведувањето на стандардот ИСО 9001:2008 за менаџмент на квалитетот, зголемениот обем на работа на организацијата бара натамошно подобрување на внатрешните процеси со цел да се подобри ефикасноста и продуктивноста на работењето.

Во организацијата е започната серија на активности за подобрување на интерперсоналните релации преку тимбилдинг активности и вклучување на членовите на тимот во различни партиципативни дискусии поврзани со организацијата. На пример, ревидирањето на организациската визија и мисија, како и планирањето на основните елементи на овој Стратегиски план 2016-2020 се направени со широки консултации со тимот и претставници на управните тела на организацијата.

ПДАС „Меѓаши“ внимава на транспарентноста и отчетноста и одговорноста во своето работење. Во структурата на организацијата постојат Управен одбор и Надзорен одбор. Организацијата изработува и јавно објавува годишни наративни и финансиски извештаи за своето работење и спроведува надворешна финансиска ревизија.

ПДАС „Меѓаши“ успешно одговара на барањата на донаторите во поглед на административните и финансиските договорни обврски. Сепак, различните барања на различни донатори претставуваат предизвик за организацијата да одговори на нив на ефикасен начин.

Членовите на тимот имаат јасна претстава за сопствената улога во организацијата и за сопствените обврски.

Сепак, треба да се истакне дека организациската структура не е докрај дефинирана. На макрониво функциите на управните и надзорните тела не се соодветно раздвоени од раководењето и извршната функција. На микрониво организацијата нема соодветна систематизација на работните места и јасен органограм.

Во ПДАС „Меѓаши“ не постои правилник за работни односи кои ги вклучува правилата на однесување на вработените и менаџментот. Отсуството на пишани, формални правила повремено претставува предзвик за раководењето со човечки ресурси и ги обременува меѓучовечките односи во тимот.

Постојните правила и процедури за различни аспекти на работењето (финансиско работење и сметководство, канцелариско и архивско работење, раководење со проекти, набавки итн.) не секогаш обезбедуваат насоки и поддршка на ПДАС „Меѓаши“ за ефикасно придржување кон обврските преземени од донаторите. Оттука, организацијата има потреба од ревидирање и усогласување на интерните правила.

Организацијата ангажира волонтери, но не постојат формални правила и процедури за тоа. Во организацијата, иако би можело, не се одвива студентска пракса.

Посакувана состојба

ПДАС „Меѓаши“ е организација со јасно дефинирана организациска структура. На макрониво е предвидено јасно раздвојување на управната, надзорната и извршната функција (т.е. секојдневното раководење). На микрониво работните позиции се прецизно систематизирани. Постои јасен и прегледен организациски органограм.

Интерните правила и процедури поттикнуваат ефикасно и ефективно работење, обезбедуваат квалитет и навременост и поттикнуваат партиципативност во носењето интерни организациски одлуки. Организацијата применува правилник за работни односи, што дава насоки и упатства во поглед на однесувањето и работата на вработените и го олеснува раководењето со човечките ресурси. Интерните правила и процедури (финансиско

работење и сметководство, канцелариско и архивско работење, раководење со проекти, набавки итн.) поттикнуваат транспарентно, отчетно и одговорно работење. Едновремено, интерните правила ѝ овозможуваат на организацијата ефикасно и без поголемо оптоварување да ги исполни договорните обврски кон различните донатори.

Со оглед на посветеноста на ПДАС „Меѓаши“ кон поддршката на иницијативите и активностите на граѓанските организации и други подобни актери, организацијата ќе развие и применува правилник за грантирање.

ПДАС „Меѓаши“ има и применува правилник за волонтерство, што предвидува обавување на задолжителна практична работа на студенти од високошколски институции, релевантни за полето на делување.

Планирани активности

За да ја постигне посакуваната состојба на крајот од спроведувањето на Стратегискиот план, ПДАС „Меѓаши“ планира да ги спроведе следните активности и мерки:

А.6.1. Подготовка и примена на правилник за работни односи;

А.6.2. Утврдување на макроструктурата на организацијата: раздвојување на управната, надзорната и извршната функција;

А.6.3. Систематизирање на работните позиции и утврдување на организациската структура: изработка на органограм;

А.6.4. Ревидирање на постојните интерни правила и процедури: финансиско работење и сметководство, канцелариско и архивско работење, раководење со проекти, набавки итн.;

А.6.5. Подготовка и примена на правилник за грантирање;

А.6.6. Подготовка и примена на правилник за волонтерство, што ќе вклучува можности за студентска пракса.

Детали поврзани со временската рамка, одговорните соработници, показателите за успех и потребните средства се прикажани во Прилог бр. 3.

Финансии

Тековна состојба

Главен извор на финансирање на ПДАС „Меѓаши“ е грантовската поддршка од меѓународни донатори. Овој тип на поддршка не е поттикнувачки за организациски развој. При аплицирањето за проектни грантови, организацијата често настапува во партнерство со други организации или мрежи и ангажира надворешни соработници за подготовка на пријавата.

Затоа, ПДАС „Меѓаши“ прибира приходи преку други активности, како на пример, изработка и продажба на новогодишни честитки и консултантски ангажмани. Овие средства се извонредно надополнување на организацискиот буџет, со оглед на фактот дека нивното користење е право на самата организација. Сопствените приходи се клучни за обезбедување континуитет во работењето на ПДАС „Меѓаши“ и можат да се користат за поттикнување на организацискиот развој, како и за професионалниот развој на вработените.

ПДАС „Меѓаши“, кога за тоа има можност, се пријавува и користи институционална поддршка од домашни и меѓународни донатори. Институционалната поддршка, исто така, позитивно влијае за одржливоста на организацијата.

Финансиската поддршка од бизнис-секторот е незначителна и ограничена на нефинансиска (материјална) поддршка.

ПДАС „Меѓаши“ бесплатно користи државен работен простор, но условите за работа не се задоволителни, особено во поглед на греењето и снабдувањето со вода. Поради нецелосно расчистените имотно-правни односи, не се преземаат позначајни инвестиции во седиштето на организацијата. ПДАС „Меѓаши“ не добива друга поддршка од државата.

Посакувана состојба

ПДАС „Меѓаши“ е финансиски стабилна и одржлива организација, која обезбедува финансиска и нефинансиска поддршка за сопственото работење од различни извори.

Најголем дел од финансиската поддршка се обезбедува од проектни грантови.

Организацијата обезбедува средства од консултантски ангажмани и други активности кои генерираат приходи. Овие средства се користат за организациски развој и јакнење.

Дел од институционалната поддршка се обезбедува од страна на државата.

Просторот каде што е сместена ПДАС „Меѓаши“ е обезбеден од државата и ги нуди сите потребни услови за работа.

Планирани активности

За да ја постигне посакуваната состојба на крајот од спроведувањето на Стратегискиот план, ПДАС „Меѓаши“ планира да ги спроведе следните активности и мерки:

A.7.1. Подобрување на подготвеноста за поднесување пријави за грантовска поддршка преку: развој на капацитет за подготовка на пријави, соработка и вмрежување, подобрување на административната подготвеност (ажурирани ЦВ-а на вработените, копии од најчесто бараните документи и сл.);

A.7.2. Поднесување на најмалку 25 пријави за грантовска поддршка (по 5 годишно);

A.7.3. Подобрување на способноста за генерирање на сопствени приходи од: консултантски ангажмани, економски активности и други извори на финансирање дозволени со закон, за што ќе биде развиен посебен план;

A.7.4. Застапување за обезбедување институционална поддршка од државата;

A.7.5. Застапување за договорно регулирање со надлежните институции на користењето на работниот простор.

Детали поврзани со временската рамка, одговорните соработници, показателите за успех и потребните средства се прикажани во Прилог бр. 4.

АНЕКС 1**Акциски план за стратегиската област: Корисници**

Активност	Носител	Време	Потребни средства*	Индикатори за успех
А.1.1. Организирање работилници и други настани за детски права	Тимот на Програмата за мировно образование (ПЕП)	2016-2020	Тековни проекти	- Број на одржани работилници - Број и структура на учесници
А.1.2. Организирање обуки за детско-младински активизам и учество	ПЕП	2016-2020	Тековни проекти	- Број на одржани обуки - Број и структура на обучени лица
А.1.3. Подготовка и промоција на детски алтернативен извештај во сенка	Проектен координатор	2020	100 000	- Број на преземања на алтернативниот извештај во сенка од веб-страницата на ПДАС „Меѓаши“ - Број на медиумски објави за детскиот алтернативен извештај
А.1.4. Спроведување едукативна програма за детските права преку медиумите	Извршен директор	17-18	50 000	- Број и вид на спроведени активности - Број на опфатени учесници во активностите
А.1.5. Обезбедување директна помош и поддршка на децата (СОС-линија, социјална помош и сл.)	Проектен координатор Коорд. на СОС-линијата	2016-2020	Тековни проекти	- Број на поддржани деца
А.2.1. Воведување на мировното образование во формалниот и неформалниот образовен систем	ПЕП	2016-2020	Тековни проекти	- Број на училишта кои избираат „мир, толеранција и заштита“ за проектна активност
А.2.2. Организирање обуки, работилници и други настани за мир и ненасилство	ПЕП	2016-2020	Тековни проекти	- Број на одржани обуки, работилници и други настани - Број и структура на учесници
А.2.3. Информирање на јавноста за мир и ненасилство преку кампањи, прирачници, информативни материјали	ПЕП	2016-2020	Тековни проекти	- Број и вид на спроведени активности - Број на опфатени учесници во активностите - Број на информирани граѓани
А.3.1. Спроведување кампањи за јакнење на јавната свест на теми кои се од значење за добробитта на децата	Проектен координатор Коорд. на СОС-линијата	2017	50.000	- Број и вид на спроведени активности - Број на опфатени учесници во активностите - Број на информирани граѓани
А.3.2. Спроведување обуки на теми кои се од значење за добробитта на децата	Проектен координатор	2016-2020	Тековни проекти	- Број на спроведени обуки - Број и структура на обучени лица

A.3.3. Онлајн активности за мобилизација на граѓанството	Извршен директор	2016-2020	Тековни проекти	- Број и вид на онлајн активности за мобилизација на граѓанството - Број и структура на граѓани кои дале поддршка за иницијативите на ПДАС „Меѓаши“
A.3.4. Поддршка на иницијативи на други организации и граѓани на теми кои се од значење за добробитта на децата	Извршен директор Сите вработени	2016-2020	Тековни проекти	- Број и вид на поддржани иницијативи - Број и структура на вклучени лица во поддржаните иницијативи
A.4.1. Подготовка на алтернативен извештај во сенка за правата на детето	Проектен координатор	2020	100 000	- Број на преземања на алтернативниот извештај во сенка за правата на детето од веб-страницата на ПДАС „Меѓаши“ - Број на медиумски објави за алтернативниот извештај во сенка за правата на детето
A.4.2. Активно вклучување на „Меѓаши“ во работата на државните комисии и тела за деца	Извршен директор Други вработени	2020	Тековни активности	- Број на државни комисии и тела во чијашто работа учествува ПДАС „Меѓаши“ - Број на прифатени предлози на ПДАС „Меѓаши“ од страна на државните комисии и тела
A.4.3. Подготовка и објавување јавни реакции, повикување на одговорност и активности за мобилизирање на институциите	Извршен директор	2016-2020	Тековни активности	- Број на медиумски објави за јавни реакции, повикување на одговорност и активности за мобилизирање на институциите организирани од ПДАС „Меѓаши“ - Број на граѓани кои се одзиваат на иницијативите на ПДАС „Меѓаши“
A 4.4. Одржување на обуки за правата на децата за претставници на јавните институции	Извршен директор	2016-2020	Тековни проекти	- Број на одржани обуки за правата на децата - Број на претставници на јавните институции - учесници на обуките

* проценета вредност на самата активност, не вклучувајќи ги програмските и оперативните трошоци за спроведување на активността

АНЕКС 2**Акциски план за стратегиската област: Учење и развој**

Активност	Носител	Време	Потребни средства*	Индикатори за успех
А.5.1. Одржување месечни средби за размена на информации и знаења	Извршен директор	2016-2020	Тековни активности	- Број на одржани средби - Број на дискутирани теми
А.5.2. Воспоставување и примена на механизам за интерна дисеминација на информациите, знаењата и вештините стекнати преку размена или соработка со други актери: споделување краток извештај, споделување на добиените материјали, интерна обука и сл.	Извршен директор	2016-2020	Тековни активности	- Број на споделени извештаи од обуки и слични активности за јакнење на капацитетот - Број на одржани интерни обуки и број на учесници - Број и вид на споделени материјали
А.5.3. Користење на електронски систем за организациска меморија од сите вработени и оспособување за користење преку Интернет (заснован на клауд решение)	Раководител за промоција	2016-2020	Тековни активности	- Организациската архива е достапна онлајн од 2017 година
А.5.4. Одржување годишни интерни работилници за анализа на окружувањето	Раководител за промоција	2016-2020	Тековни активности	- Број на одржани состаноци - Изработени документи со анализа на окружувањето
А.5.5. Воспоставување и примена на систем за оценка на изведбата на вработените на годишно ниво, вклучувајќи го аспектот на професионален развој	Извршен директор ?????	2017-2020	Тековни активности	- Системот за оценка на вработените се применува од 2017 година и го вклучува професионалниот развој
А.5.6. Воспоставување и примена на програма за ориентација и менторирање на новите вработени и волонтерите	СОС-координатор Офис менаџер	2016-2020	Тековни активности	- Изработена програма за ориентација и менторирање на новите вработени и волонтерите - Број на нововработени и волонтери кои ја проследиле програмата за ориентација и менторирање
А.5.7. Партиципативен развој на стратегија за односи со јавноста	Меѓаши-тим	2017	Тековни активности	- Изработена стратегија за односи со јавноста - Зголемен број на медиумски објави за ПДАС „Меѓаши“ за 5% - Зголемен број онлајн следбеници и поддржувачи на ПДАС „Меѓаши“ за 5%

* проценета вредност на самата активност, не вклучувајќи ги програмските и оперативните трошоци за спроведување на активностата

АНЕКС 3**Акциски план за стратегиската област: Внатрешни процеси**

Активност	Носител	Време	Потребни средства*	Индикатори за успех
А.6.1. Подготовка и примена на правилник за работни односи	Извршен директор	2016	Тековни активности	- Правилникот за работни односи стапува на сила од 1.1.2017 година
А.6.2. Утврдување на макроструктурата на организацијата: развојување на управната, надзорната и извршната функција	Извршен директор	2017	Тековни активности	- Усвоени се потребните интерни акти за утврдување на макроструктурата на ПДАС „Меѓаши“
А.6.3. Систематизирање на работните позиции и утврдување на организациската структура: изработка на органограм	Раководител за промоција	2017	Тековни активности	- Усвоени се потребните интерни акти за систематизирање на работните позиции во ПДАС „Меѓаши“ - Вработените и волонтерите се распоредени на утврдените работни позиции
А.6.4. Ревидирање на постојните интерни правила и процедури: финансиско работење и сметководство, канцелариско и архивско работење, раководење со проекти, набавки итн.	Програмски менаџер	2016-2020	Тековни активности	- Ревидирани интерни правила и процедури - Усвоени се потребните интерни акти за ревидираните интерни правила и процедури да стапат на сила
А.6.5. Подготовка и примена на правилник за грантирање	Програмски менаџер	2018	Тековни активности	- Развиен и усвоен правилник за грантирање
А.6.6. Подготовка и примена на правилник за волонтерство, што ќе вклучува можности за студентска пракса	СОС-координатор Офис менаџер	2017	Тековни активности	- Развиен и усвоен правилник за волонтерство што вклучува можности за студентска пракса - Број на ангажирани волонтери во ПДАС „Меѓаши“ - Број на студенти-практиканти во ПДАС „Меѓаши“

* проценета вредност на самата активност, не вклучувајќи ги програмските и оперативните трошоци за спроведување на активностата

АНЕКС 4**Акциски план за стратегиската област: Финансии**

Активност	Носител	Време	Потребни средства*	Индикатори за успех
А.7.1. Подобрување на подготвеноста за поднесување пријави за грантовска поддршка преку: развој на капацитет за подготовка на пријави, соработка и вмрежување, подобрување на административната подготвеност	Раководител за промоција	2016	Тековни активности	- Број на поднесени пријави за грантовска поддршка во кои ПДАС „Меѓаши“ се јавува во улога на носител на проектот или партнер
А.7.2. Поднесување на најмалку 25 пријави за грантовска поддршка (по 5 годишно)	Раководител за промоција	2016-2020	Тековни активности	- Добиени најмалку 5 грантовски поддршки во кои ПДАС „Меѓаши“ се јавува како носител на проектот
А.7.3. Подобрување на способноста за генерирање сопствени приходи од: консултантски ангажмани, економски активности и други извори на финансирање дозволени со закон, за што ќе биде развиен посебен план	Извршен директор Раководител за промоција	2016-2020	Тековни активности	- ПДАС „Меѓаши“ обезбедува средства од најмалку 4 извори на финансирање различни од грантовска поддршка - ПДАС „Меѓаши“ обезбедува најмалку 30% од годишниот буџет од извори на финансирање различни од грантовска поддршка
А.7.4. Застапување за обезбедување институционална поддршка од државата	Извршен директор	2016-2020	Тековни активности	- Обезбедена институционална поддршка од државата во 2019 година
А.7.5. Застапување за договорно регулирање со надлежните институции на користењето на работниот простор	Извршен директор	2016-2020	Тековни активности	- Регулирање на односот со државата во поглед на користењето на работните простории на ПДАС „Меѓаши“ - Подобрени услови за работа во работните простории на ПДАС „Меѓаши“ во 2018 година

* проценета вредност на самата активност, не вклучувајќи ги програмските и оперативните трошоци за спроведување на активноста