



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



Príloha č. 4

k mesačnej správe za apríl 2007

Výstup č.19

Krátkodobá koncepcia trvalej udržateľnosti a rozvoja RK SNSLP

Poradenské služby za účelom vybudovania regionálnych administratívnych kapacít Slovenského národného strediska
pre ľudské práva

Zmluva č.: 200401676404-02-01-0001



Koncepcia krátkodobej udržateľnosti a rozvoja RK SNSĽP

Predkladaná koncepcia krátkodobej udržateľnosti Regionálnych kancelárií SNSĽP reaguje na ich vznik začiatkom marca 2007. Ich kreovanie sa uskutočnilo vzniklo na základe požiadaviek SNSĽP so sídlom v Bratislave a Úradu vlády SR, v rámci projektu *Poradenské služby za účelom vybudovania regionálnych administratívnych kapacít Slovenského národného strediska pre ľudské práva*, ktorého realizátorom je konzorcium Euroformes, s.r.o., Únia centier prevencie a pomoci DAFNÉ, o.z. a španielskeho člena S.I.C.I. DOMINUS. Ich regionálne umiestnenie bolo stanovené na základe realizácie analýzy potrieb v oblasti boja proti diskriminácii na regionálnej úrovni (Aktivita II) a vyhodnotenie analýzy potrieb v oblasti boja proti diskriminácii na regionálnej úrovni (Aktivita III). V predkladanej koncepcii krátkodobej udržateľnosti RK SNSĽP sa zameriavame na *obdobie 6 mesiacov*, t.j. od marca do augusta 2007.

1 Spracovanie podkladov pre stanovenie krátkodobých strategických zámerov a cieľov RK SNSĽP

Strategické a koncepcné materiály každej organizácie vychádzajú z predstáv jej vedúcich zamestnancov a osôbností, ktoré realizujú svoju zodpovednosť za jej ďalší rozvoj a zlepšovanie postavenia v mieste jej pôsobenia, v rámci regiónu, štátu i v medzinárodnom meradle. Tvorba krátkodobej udržateľnosti má svoje objektívne pravidlá a postupy. Jej základom sú predovšetkým osobné vízie a predstavy formulované manažmentom, správnymi radami a potrebami praxe, vyplývajúcimi z aktivity II.

Takýto štandardný postup sa ťažko uplatňuje v inštitúciách, akými je aj Slovenské národné stredisko pre ľudské práva (ďalej SNSĽP), kde klasické líniové riadenie nie je hlavnou zásadou a kde motivácia zamestnancov, ich zodpovednosť a s tým spojené poslanie organizácie sa riadi aj inými pravidlami, ako sú všeobecné zásady manažérskeho riadenia podnikateľských subjektov.

Z uvedených dôvodov sa pre tvorbu koncepcie udržateľnosti (ďalej len Koncepcie) odporúča metóda, ktorá je kombináciou zámerov vedúcich zamestnancov SNSĽP s tvorivým potenciálom a predstavami vedúcich zamestnancov zodpovedných za riadenie regionálnych kancelárií (ďalej len RK), v súčinnosti s partnerstvami RK a expertmi projektu „Poradenské služby za účelom vybudovania regionálnych administratívnych kapacít Slovenského národného strediska pre ľudské práva“ (ďalej len Projekt). Vytvorí sa tak predpoklady pre uskutočnenie jednotlivých strategických zámerov a cieľov.

Metodika tvorby krátkodobej udržateľnosti RK SNSĽP sa zakladá na:

1. Spracovaní podkladov pre stanovenie strategických zámerov a cieľov RK SNSĽP
2. Identifikácii súčasného stavu SNSĽP v hlavných oblastiach:
 - o monitoring a výskum,



- o výchova k ľudským právam a projektový manažment,
- o poskytovanie právnych služieb,
- o knižničné a dokumentačné služby.

3. SWOT analýze, ktorá vychádza z :

- o reflexie vlastnej činnosti a aktivít SNSĽP, t. j.: z vnútorných silných stránok SNSĽP a z predpokladaných slabých a silných stránok RK.
- o z vnútorných slabých stránok SNSĽP, ktoré môžu obmedzovať rozvoj a postavenie RK SNSĽP v systéme v rámci regiónov a celej SR,
- o z trendov vývoja RK SNSĽP, ktoré umožňujú identifikovať zavedené a osvedčené činnosti a postupy a na ich základe predvídať perspektívy ďalšieho rozvoja RK SNSĽP,
- o reflexie externého prostredia SNSĽP, t. j.:
- o vonkajších príležitostí, ktoré v sledovanom období rokov môžu SNSĽP prinášať „konkurenčné“ výhody,
- o vonkajších ohrození, pri ktorých sa predpokladá, že by mohli v uvedenom období obmedzovať činnosti a rozvoj RK SNSĽP.

4. Spracovaní vlastných strategických zámerov a cieľov SNSĽP na sledované obdobie. Strategické zámery a ciele reagujú na SWOT analýzu so zámerom:

- o efektívne využívať vnútorné silné stránky RK SNSĽP,
- o eliminovať vnútorné slabé stránky RK SNSĽP,
- o flexibilne reagovať na vonkajšie podnety a príležitosti,
- o eliminovať v maximálnej miere vonkajšie ohrozenia,
- o rešpektovať pozitívne trendy v hlavných oblastiach činnosti RK SNSĽP a tým vytvoriť predpoklady pre uskutočnenie strategických zámerov a cieľov RK SNSĽP.

5. Po prerokovaní a schválení Konceptie v Riadiacom výbore Projektu sa budú prakticky realizovať strategické zámery a ciele v jednotlivých oblastiach činnosti RK SNSĽP rozpracované do podoby súboru opatrení a úloh potrebných na zabezpečenie ich realizácie. Súčasťou opatrení a úloh sa musí stať ich realizácia v rámci daného zámeru a cieľa, zabezpečenie realizácie opatrení a aktivít pre daný zámer a cieľ a časový harmonogram.

6. Vytvorením súboru kľúčových indikátorov výkonu RK SNSĽP, ktorých periodické meranie a vyhodnocovanie umožní monitorovanie a komplexnú analýzu trendov vývoja a napĺňania ich hlavných strategických zámerov a cieľov. Základom úspešnosti tohto procesu je nastavenie kľúčových indikátorov tak, aby metodika merania výkonov RK SNSĽP umožňovala sledovanie hlavných výsledkov činnosti RK SNSĽP z rôznych uhlov pohľadov.

Celý metodický postup tvorby krátkodobej konceptie sa v podmienkach Projektu bude realizovať na dvoch úrovniach:

- o na úrovni expertov projektu,
- o na úrovni SNSĽP.

Takýto dvojúrovňový prístup je zárukou, že zámery a ciele stanovené pre RK SNSĽP vychádzajú z reálnych predstáv, potrieb a možností RK SNSĽP.



2 Identifikácia súčasného stavu SNSLP v hlavných oblastiach

a) monitoring

V súčasnom období (marec 2006) SNSLP zverejnila svoju správu o MONITORINGU DODRŽIAVANIA ĽUDSKÝCH PRÁV A ZÁSAD ROVNAKÉHO ZAOBCHÁDZANIA V ROKU 2006 (Ochrana práv cudzincov žiadateľov o azyl, azylantov a ich integrácia do spoločnosti), ako aj MONITORING DODRŽIAVANIA PRÁV DIEŤAŤA V ROKU 2006 (Práva dieťaťa umiestneného v ústavnej starostlivosti alebo zvereneného do pestúnskej starostlivosti na stretávanie sa s rodičom). Uvedené výstupy monitoringu prezentujú časť práce, na ktorej sa SNSLP podieľalo v minulom roku.

V tomto smere je nevyhnutné aby SNSLP v Bratislave realizovala *monitoring práv priamo v teréne*, prostredníctvom svojich zástupcov v RK. Odporúčame, aby jednotliví zamestnanci v krátkodobom horizonte použili vo svojom regióne dotazník vytvorený realizátorom projektu. Získajú tak presnejší obraz o stave porušovania ľudských práv v regióne, o organizáciách, ktoré vykonávajú podobnú činnosť. Zamestnanec tak okrem priameho monitoringu nadviaže kontakty, ktoré bude môcť využiť pri svojej ďalšej práci (napr. partnerstvá, poradenstvo a pod)

b) výchova k ľudským právam a projektový manažment

V súčasnom období SNSLP realizuje niekoľko projektov. Okrem projektu „Poradenské služby za účelom vybudovania regionálnych administratívnych kapacít Slovenského národného strediska pre ľudské práva“ SNSLP realizuje projekt „Presadzovanie rodovej rovnosti, osobitne v stredoeurópskom regióne“, v rámci Akčného plánu predchádzania všetkým formám diskriminácie, rasizmu, xenofóbie, antisemitizmu a ostatným prejavom intolerancie realizuje projekt „Využitie mediácie ako nástroja pomoci znevýhodneným skupinám obyvateľstva“ a napokon v rámci Európskeho roka rovnakých príležitostí pre všetkých 2007 realizuje projekt „Spoločne v ústrety rozmanitosti“. V súčasnosti SNSLP tvorí návrhy a pripravuje sa na zapojenie sa do kampane „Progress“, ktorú na rok 2008 vyhlásila Európska Komisia. Ak chceme zabezpečiť trvalú udržateľnosť regionálnych kancelárií, je nevyhnutné aby centrum spolupracovalo so svojimi zástupcami aj v teréne na riešení čiastkových úloh jednotlivých projektov, resp. pri príprave podkladov z regiónov.

c) poskytovanie právnych služieb

Predpokladáme, že zamestnanec RK vo svojom regióne v priebehu prvých 6 mesiacov bude poskytovať najmä poradenstvo a zhromažďovať skutočnosti o prejavoch diskriminácie a profesionálnej úrovni, bez priameho poskytovania právnych služieb.

d) knižničné a dokumentačné služby

Predpokladáme, že zamestnanec RK vo svojom regióne v priebehu prvých 6 mesiacov bude spolupracovať s centrárou SNSLP v Bratislave najmä v oblasti dokumentačných služieb. Je samozrejmé, že oblasť celoživotného vzdelávania zamestnancov SNSLP je jednou z oblastí, na ktoré sa má klásť dôraz. Z tohto dôvodu je nevyhnutné, aby nielen v priebehu 6 mesiacov, ale stále, zamestnanci RK využívali knižničné služby SNSLP, ako aj postupne budovali svoje



vlastné regionálne knižnice. Regionálne knižnice budú doplňované výlučne z publikačnej činnosti SNSLP, prípadne lokálnych partnerov. Záujemcom o knižničné služby na úrovni jednotlivých regiónov bude k dispozícii centrálna knižnica (v Bratislave) prostredníctvom jej knižničného systému VIRTUA, ktorý je zverejnený na internetovej stránke SNSLP. Vypracovaný bude modifikovaný knižničný poriadok zohľadňujúci regionálne kancelárie.

3 SWOT analýzy

SWOT analýza RK pozostáva z popisu predpokladaných silných a slabých stránok RK. Výsledky analýzy charakterizujú jej súčasný vnútorný stav. Príležitosti a ohrozenia sa týkajú vonkajších faktorov a majú väzbu na prítomnosť i budúcnosť, týkajúcu sa aktuálnych a potenciálnych vplyvov na budúci rozvoj RK.

SWOT analýza je predpokladom úspechu celého procesu plánovania rozvoja. Všeobecne je možné konštatovať, že pokiaľ SWOT analýza neobsahuje všetky kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú aktuálny stav a budúci rozvoj organizácie, iba ťažko sa dá očakávať, že v ďalších krokoch sa správne navrhnú strategické zámery a ciele jej rozvoja a postupy na ich dosiahnutie.

Silné a slabé stránky RK SNSLP v horizonte 6 mesiacov

	Silná stránka	Upresnenie, prejavy a možné dôsledky
1	Vhodné umiestnenie regionálnych kancelárií	RK SNSLP sú umiestnené na základe výsledkov analýzy projektu, pôsobia priamo v problémových oblastiach dodržiavania ľudských práv
2	Zriadené a pripravené reg. kancelárie	Zamestnanec môže hneď začať pracovať po nástupe
3	Vhodný výber zamestnancov RK SNSLP	Neutrálne správanie, bez predsudkov ku klientom
4	Vysoká odborná úroveň zamestnancov	Vysoko odborné a kvalitné poradenstvo a pomoc
5	Aktívna spolupráca so SNSLP	Vysoko odborné a kvalitné poradenstvo a pomoc obetiam diskriminácie, účinná preventívna činnosť
6	Bližší kontakt s potenciálnymi a súčasnými obeťami diskriminácie – priestorová dostupnosť	Efektívne odhaľovanie a prevencia diskriminácie
7	Postupné budovanie dôvery zo strany obetí diskriminácie	Vytvorenie účinne fungujúceho prepojenia medzi obeťami a zamestnancami RK
8	Možnosť výberu najlepších zamestnancov efektívnou metódou využitou pri výberovom konaní	Osobnostná aj odborná zdatnosť zamestnanca
9	Upevnenie sebavedomia po výbere	Sebaistota a nová dávka energie pri novej práci
10	Odborná príprava zamestnancov RK hneď na začiatku pracovnej kariéry	Nestráca sily a čas orientáciou sa v problematike, hneď môže poskytovať odborné poradenstvo



11	Pripravená sieť spolupracovníkov	Nestráca silu a čas nadväzovaním partnerstiev
12	Spracovanie adaptačného programu pre zamestnancov RK zo strany SNSĽP	Program zahrňuje aktivity od prijatia zamestnanca cez jeho vyškolenie v BOZP a odbornú prípravu, pridelenie uvádzajúceho zamestnanca (tútora), cez supervíziu zo strany SNSĽP až po zhodnotenie adaptačnej fázy po 3 a 6 mesiacoch
13	Dostatok finančných prostriedkov	Počas realizácie projektu zabezpečené finančné prostriedky na chod kancelárií, ich vybavenie, ako aj mzdy zamestnancov

	Slabá stránka	Upresnenie, prejavy a možné dôsledky
1	Pochybnosti zamestnanca, či sám je schopný zabezpečovať poradenský servis v regióne	Obavy, či sám všetko zvládne
2	Izolovanosť od iných spolupracovníkov v regionálnych kanceláriách a SNSĽP	Nedostatok pracovných a osobných stimulov
3	Nemožnosť konzultovať v tíme problematiku klienta okamžite, keď má potrebu a neistotu	Možné obavy, či poskytnuté poradenstvo je práve to, ktoré klient potrebuje
4	Zatiaľ nedostatočná akceptácia RK v regióne /kým sa nedostane do povedomia verejnosti/	Nedostatočné využívanie poradenských služieb klientelou
5	Chýba povedomie o inštitucionálnej ochrane ľudských práv v regióne	Nedostatočná informovanosť o systéme ochrany ľudských práv
6	Materiálne vybavenie RK, knižničné a dokumentačné služby sú limitované	Vybavenie kancelárií, knižničné a dokumentačné služby sa budujú postupne
7	Nedostatok zamestnancov	Zamestnanec RK nedokáže obsiahnuť celú agendu v regióne
8		

Príležitosti RK SNSĽP v horizonte 6 mesiacov

Príležitosti RK SNSĽP sa identifikovali na dvoch úrovniach – expertov projektu a pracovníkov SNSĽP. Za príležitosť je považovaný taký pravdepodobný vývoj alebo budúci jav, ktorý môže priniesť určitú konkurenčnú výhodu pre RK SNSĽP a môže tak vyústiť v definovanie vhodného strategického zámeru alebo cieľa.

	Príležitosti	Upresnenie, prejavy a možné dôsledky
1	Pomoc expertov projektu pri budovaní RK	Zamestnanec RK sa necíti osamotený a vie že sa môže spoľahnúť aj na expertov projektu v regióne
2	Koordinačná a metodická pomoc zo strany SNSĽP	Stále kvalitnejšia a komplexnejšia činnosť RK
3	Deklarovanie výraznej protidiskriminačnej politiky SR a EÚ	Prijatie protidiskriminačných opatrení, výziev, programov zo strany SR a EÚ
4	Projektová podpora v oblasti publicity pre zviditeľnenie činnosti a významu RK	Klienti budú vedieť o možnosti obrátiť sa na SNSĽP v regióne



5		
6		
7		
8		
9		
10		

Ohrozenia RK SNSLP v horizonte 6 mesiacov

Ohrozenia RK SNSLP boli definované na základe posúdenia možných vplyvov, ktoré v období 6 mesiacov môžu negatívne ovplyvniť schopnosť RK SNSLP plniť svoje hlavné poslanie. Tieto potenciálne ohrozenia je možné identifikovať na dvoch úrovniach: na úrovni centrálnej SNSLP a expertov projektu.

Výsledný súbor predstavuje okolnosti, javy a vplyvy a ich dôsledky, ktoré možno v uvedenom období očakávať s vysokou mierou pravdepodobnosti a teda môžu výrazným spôsobom negatívne ovplyvniť ďalší rozvoj RK SNSLP.

	Ohrozenie	Upresnenie, prejavy a možné dôsledky
1	Nedostatočné právne prostredie v SR v oblasti boja proti diskriminácii	Nižší stupeň právnej ochrany diskriminovaných („nedovolanie sa práv“)
2	Pocity rezignácie a osobné predsudky u obetí diskriminácie	Obavy z negatívnych následkov diskriminovaného zo strany diskriminujúceho
3	Nezaradenie pravidelných štvrtročných supervíznych stretnutí zamestnancov RK so SNSLP	Nejasnosti, neistota pri riešení niektorých problémov klientov
4	Nespokojnosť s finančným ohodnotením, za prácu v RK	Nadšenie pre prácu a aktivita pracovníka klesá
5	Nedostatok času na štúdium, prípravu a kontakt s klientom.	Klient vníma, že neprišiel vhod, že sa mu nedostáva toľko pozornosti, ako by potreboval
6	Stres a napätie zamestnanca /osobné alebo pracovné/	Klient vníma nepohodu pracovníka
7	Nedostatočná akceptácia a pozornosť RK zo strany spolupracujúcich inštitúcií v regióne	Zneistenie zamestnanca RK, nenaplnenie očakávaní pri presadzovaní sa do povedomia verejnosti
8		
9		
10		

4 Stratégia koncepcie udržateľnosti

Na základe vyššie uvedených analýz a postrehov navrhujeme, aby sa v priebehu nasledujúcich 6 mesiacov, t.j. v období od marca do augusta zabezpečili nasledujúce aktivity, smerujúce k prosperovaniu regionálnych kancelárií SNSLP:



Na úrovni zamestnancov RK SNSLP:

- materiálne dobudovať RK,
- detailne si osvojiť problematiku diskriminácie a ľudských práv na európskej, slovenskej a regionálnej úrovni,
- vyhľadávať potencionálnych spolupracovníkov RK – vytvoriť si osobné kontakty v regióne (s využitím dotazníka vytvoreného realizátorom projektu),
- v spolupráci s SNSLP vytvoriť pozitívnu kampaň o zriadení RK (napr. aj vlastnými výsledkami práce),
- vytvoriť a sfunkčniť sieť spolupracovníkov RK, za aktívnej pomoci expertov projektu,
- zvyšovať svoju odbornú úroveň - vyškoliť sa v oblastiach, ktoré budú definované expertmi projektu,
- získať ďalšie zdroje pre prácu RK (napr. sponzoring,).

Na úrovni centrály SNSLP:

- materiálne dobudovať RK SNSLP,
- podporovať zriadené RK svojimi návštevami v teréne,
- jasne definovať pracovnú náplň zamestnancov RK (ktoré kľúčové oblasti bude zamestnanec vykonávať),
- vypracovať program adaptácie zamestnancov RK na 6 mesiacov od nástupu do zamestnania,
- zvolávať koordinačné porady aspoň v štvrtročných intervaloch z dôvodu vytvorenia vzájomných väzieb (aj na neformálnej úrovni),
- podporovať vzdelávanie zamestnancov RK,
- tolerovať prípadné pilotné zlyhania zamestnancov RK,
- zapájať zamestnancov RK do projektov SNSLP.

Záver

Predložená koncepcia krátkodobej udržateľnosti regionálnych kancelárií SNSLP bola odoslaná na pripomienkovanie prijímateľom dňa 09.04.2007.