საქართველოს
სახალხო დამცველი

დავით აღმაშენებლის გამზირი N80
0102 თბილისი, საქართველო
ცხელი ხაზი:**1481(24/7)**
www.ombudsman.ge
ელ-ფოსტა: **info@ombudsman.ge**

30 მაისი 2024 წ.

KA000045046377124

№ **68**

ბ რ ძ ა ნ ე ბ ა

საქართველოს სახალხო დაცველის აპარატის ინსტიტუციური განვითარების 2024–2028 წლების სტრატეგიის დამტკიცების შესახებ

„საქართველოს სახალხო დამცველის შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონის 26-ე მუხლის პირველი პუნქტის საფუძველზე,

ვ ბ რ ძ ა ნ ე ბ:

1. დამტკიცდეს სახალხო დამცველის აპარატის ინსტიტუციური განვითარების 2024–2028 წლების სტრატეგია (დანართი N1).
2. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს დაევალოთ სახალხო დამცველის აპარატის ინსტიტუციური განვითარების 2024–2028 წლების სტრატეგიიდან გამომდინარე, საქართველოს სახალხო დამცველის კურატორ მოადგილეებთან შეთანხმებით, შეიმუშაონ სტრატეგიის პრიორიტეტების შესაბამისი ერთი ან ორი წლის განმავლობაში განსახორციელებელი აქტივობების სია/გეგმა.
3. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის ანალიტიკურ დეპარტამენტს დაევალოს ყოველწლიურად, კალენდარული წლის დასრულების შემდეგ, მოამზადოს საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის ინსტიტუციური განვითარების 2024–2028 წლების სტრატეგიის პრიორიტეტების შესრულების სამოქმედო გეგმების თაობაზე კონსოლიდირებული ანგარიში სხვა სტრუქტურული ერთეულებიდან მოძიებული ინფორმაციის საფუძველზე. აპარატის სტრუქტურულ ერთეულებს დაევალოთ ანალიტიკური დეპარტამენტისათვის დადენილ ვადებსა და ფორმატით წარუდგინონ შესაბამისი ანგარიშები.
4. ბრძანების დაინტერესებული პირებისათვის გაცნობა დაევალოს სახალხო დამცველის აპარატის სამართლებრივი უზრუნველყოფისა და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს.
5. ბრძანება ძალაშია 2024 წლის 1 იანვრიდან.
6. ბრძანება შეიძლება გასაჩივრდეს თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიაში (თბილისი, დ. აღმაშენებლის ხეივანი, მე–12კმ, N64), მისი გაცნობიდან 1 თვის ვადაში.

საქართველოს სახალხო დამცველი

ხელმოწერილია/
შტამპდასმულია
ელექტრონულად

ლევან იოსელიანი

სახალხო დამცველის აპარატის ინსტიტუციური განვითარების სტრატეგია

2024-2028 წწ

თბილისი

2023

შინაარსი

A. შესავალი 3

B. ხედვა, მისი და პრინციპები 5

C. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი 5

D. აპარატის ინსტიტუციური გამოწვევები 8

1. ორგანიზაციული მართვის გაძლიერების საჭიროება 8

2. ადამიანური რესურსების გაძლიერების საჭიროება 8

3. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის გაუმჯობესების საჭიროება 9

4. ქვეყნის მასშტაბით ტერიტორიული წარმომადგენლობების ზრდის და შესაბამისი ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროება 10

5. უფლებადარღვევის ფაქტების გამოვლენის და საქმისწარმოების პროცესის გაუმჯობესების საჭიროება 10

6. სახალხო დამცველის ანგარიშების მომზადების პროცესის დახვეწის და გაცემული რეკომენდაციების/წინადადების აღსრულების პროცესის გაუმჯობესების საჭიროება 13

7. უფლებათა დარღვევის ფაქტების პრევენციული მექანიზმების გაუმჯობესების საჭიროება 15

8. საერთაშორისო ურთიერთობებისა და გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობის პროცესის გაუმჯობესების საჭიროება 15

9. საზოგადოებასთან ურთიერთობა და სტრატეგიული კომუნიკაცია 16

E. სტრატეგიული პრიორიტეტები 16

1. სახალხო დამცველის აპარატის ორგანიზაციული გაძლიერება 17

2. ადამიანის უფლებების დარღვევების დროული გამოვლენის, ეფექტური რეაგირების და პრევენციის გაძლიერება 21

3. საერთაშორისო ურთიერთობებისა და გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობის პროცესის გაუმჯობესება 26

4. საზოგადოებასთან ურთიერთობები და სტრატეგიული კომუნიკაცია 28

5. სახალხო დამცველის მიერ თემატური პრიორიტეტების განსაზღვრა 28

სახალხო დამცველის მიერ თემატური პრიორიტეტების განსაზღვრა 29

F. სტრატეგიის განხორციელება და ანგარიშგება 30

A. შესავალი

საქართველოს სახალხო დამცველი არის კონსტიტუციური ინსტიტუტი, რომელიც 1995 წლიდან ახდენს საქართველოს ტერიტორიისა და მისი იურისდიქციის ფარგლებში ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის პროცესის ზედამხედველობას. ამ მიზნით, სახალხო დამცველი სწავლობს ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დარღვევის ფაქტებს, როგორც მიღებული განცხადებების საფუძველზე, ისე საკუთარი ინიციატივით და ხელს უწყობს დარღვეული უფლებებისა და თავისუფლებების აღდგენას.

სახალხო დამცველის ზედამხედველობას უწევს სახელმწიფო ხელისუფლებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა, საჯარო დაწესებულებათა და თანამდებობის პირთა მხრიდან საქართველოს ტერიტორიის ფარგლებსა და მის იურისდიქციაში მყოფი ყველა პირისთვის სახელმწიფოს მიერ აღიარებულ უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვასა და პატივისცემას. აგრეთვე, ის ეწევა საგანმანათლებლო საქმიანობას ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის სფეროში.

საქართველოს სახალხო დამცველის საქმიანობის უზრუნველყოფის მიზნით მოქმედებს სახალხო დამცველის აპარატი, რომლის სტრუქტურა და მუშაობის წესი განსაზღვრულია სახალხო დამცველის აპარატის დებულებით. სახალხო დამცველის აპარატი მოქმედებს სახალხო დამცველის სახელით და მისი განსაზღვრული უფლებამოსილებით. აპარატის გამართული ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი პროცედურები და ფინანსური გარანტიები განსაზღვრულია საქართველოს კანონმდებლობით.

საქართველოს კონსტიტუცია განსაზღვრავს სახალხო დამცველის ფართო მანდატს ადამიანის უფლებების და თავისუფლებების დაცვის ხელშეწყობის მიზნით. ამასთან, წლების განმავლობაში გაიზარდა ინსტიტუტის უფლებამოსილება და ის აღუჭურვა რამდენიმე სპეციალური მანდატით. კერძოდ, სახალხო დამცველი 2009 წლიდან ასრულებს „გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის წამებისა და სხვა სასტიკი, არაადამიანური ან დამამცირებელი მოპყრობის ან სასჯელის წინააღმდეგ კონვენციის“ ფაკულტატორი ოქმით გათვალისწინებული პრევენციის ეროვნული მექანიზმის ფუნქციებს. 2014 წლიდან, სახალხო დამცველი წარმოადგენს თანასწორობის მექანიზმს და „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ საქართველოს კანონით დადგენილი წესით ახორციელებს თანასწორობის უფლების განხორციელების ზედამხედველობას. აგრეთვე, 2014 წლიდან სახალხო დამცველის წარმოადგენს „გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების კონვენციის“ პოპულარიზაციის, დაცვისა და იმპლემენტაციის მონიტორინგის მექანიზმს.

წლების განმავლობაში სახალხო დამცველის მზარდი მანდატის ფონზე აშკარა გახდა, რომ აპარატის საქმიანობის ეფექტურად განხორციელებისთვის მხოლოდ სამართლებრივი ჩარჩოს არსებობა არ იყო საკმარისი და გამოიკვეთა აპარატის გამართული ფუნქციონირებისთვის საჭირო მექანიზმების განვითარების აუცილებლობა. შედეგად, 2018 წელს შეიქმნა აპარატის

განვითარების სტრატეგია, რომელიც 2019–2021 წლებზე იყო გათვლილი. ამასთან, აპარატის სტრუქტურული ერთეულების ნაწილს აქვს განვითარების შესაბამისი პოლიტიკის დოკუმენტები, სტრატეგიების და სამოქმედო გეგმების სახით. უნდა აღინიშნოს, რომ წლების განმავლობაში აპარატის ფარგლებში პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების პროცესი სპორადულ და ქაოტურ ხასიათს ატარებდა. შედეგად, არ არსებობდა სტრატეგიული დოკუმენტების ერთიანი სისტემა, მათი იერარქია, შემუშავების მეთოდოლოგიები და წესები.

ამ გამოწვევაზე პასუხად, 2022 წლის დეკემბერში, ექსპერტის დახმარებით სახალხო დამცველის აპარატის მიერ შემუშავებულ იქნა სახალხო დამცველის აპარატის სტრატეგიული დოკუმენტების შემუშავების პრაქტიკული სახელმძღვანელო. აღნიშნული სახელმძღვანელო დეტალურად გაწერს სტრატეგიული დოკუმენტების ერთიან სისტემას, მათ იერარქიას, დოკუმენტების ვადებს, შემუშავების ეტაპებს, მათ სტრუქტურას, მონიტორინგის და შეფასების წესებს. სახელმძღვანელოს თანახმად, აპარატის მთავარი პოლიტიკის დოკუმენტი – **აპარატის ინსტიტუციური განვითარების სტრატეგიის** განხორციელების ვადები თანხვედრაში უნდა იყოს სახალხო დამცველის უფლებამოსილების 6 წლიან ვადასთან.

შესაბამისად, მოცემული დოკუმენტი წარმოადგენს **სახალხო დამცველის აპარატის ინსტიტუციური განვითარების 2024–2028 წლების სტრატეგიას**, რომელიც 5 სტრატეგიული პრიორიტეტის ფარგლებში დეტალურად გაწერს შესაბამის მიზნებს და ამოცანებს, რომელთა შესრულებამაც მაქსიმალურად უნდა გააუმჯობესოს აპარატის ინსტიტუციური შესაძლებლობები.

- აღნიშნული დოკუმენტის პირველ ნაწილში მოცემულია აპარატის ხედვა, მისია და პრინციპები.
- დოკუმენტის მეორე ნაწილში მიმოხილულია სტრატეგიის შემუშავების პროცესთან დაკავშირებულ ეტაპები და მეთოდოლიგიური ასპექტები.
- დოკუმენტის მესამე ნაწილში წარმოდგენილია სიტუაციური ანალიზის შედეგად იდენტიფიცირებული ინსტიტუციური გამოწვევები.
- დოკუმენტის მეოთხე ნაწილში მოცემულია სახალხო დამცველის მიერ იდენტიფიცირებული სტრატეგიულ პრიორიტეტების კონტექსტში არსებული გამოწვევების პასუხად შემუშავებული ლოგიკური ჩარჩო, შესაბამისი მიზნებით და ამოცანებით.
- დოკუმენტის დასკვნითი ნაწილი მიმოიხილავს სტრატეგიული დოკუმენტის მონიტორინგის და შეფასების პროცესს და მასთან დაკავშირებულ ასპექტებს.

სტრატეგია მომზადებულია „საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატსა და ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) შორის არსებული პარტნიორობის“ პროგრამის და ევროკავშირის „საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის მხარდაჭერის“ პროგრამის ფინანსური მხარდაჭერით.

B. ხედვა, მისი და პრინციპები

ხედვა

სახალხო დამცველის აპარატი 2024-2028 წლების პერიოდში მიზნად ისახავს ქვეყანაში ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის ზედამხედველობის პროცესის გაძლიერებას და ამ მიზნით შესაბამისი მექანიზმების განვითარებას, რაც ხელს შეუწყობს უფლებათა და თავისუფლებათა დარღვევის ფაქტების გამოვლენას და დარღვეული უფლებების/ თავისუფლებების აღდგენას.

მისია

დამოუკიდებელი, სანდო და ინსტიტუციურად ძლიერი აპარატი უზრუნველყოფს ადამიანის უფლებების დაცვაზე ზედამხედველობას და პოზიტიურ ზეგავლენის მოხდენას ქვეყანაში ადამიანის უფლებების დღის წესრიგსა და პოლიტიკის განვითარებაზე. სახალხო დამცველის აპარატის მისიას წარმოადგენს ქვეყანაში ადამიანის უფლებათა უმაღლესი სტანდარტების დამკვიდრების ხელშეწყობა და საზოგადოებაში ადამიანის უფლებების პატივისცემის კულტურის დამკვიდრება, ხელისუფლების/კერძო და საჯარო დაწესებულებების და თანამდებობის პირთა ქმედებებით დარღვეული უფლებების აღდგენის ხელშეწყობა.

პრინციპები

დამოუკიდებლობა და მიუკერძოებლობა – აპარატი სრულად მიუკერძოებელია და დამოუკიდებელია თავის საქმიანობაში მოახდინოს ქვეყანაში ადამიანის უფლებათა დარღვევების გამოვლენა, ეფექტიანი რეაგირება და პრევენცია.
თანასწორობა და დისკირიმინაციის დაუშვებლობა – აპარატი პატივს სცემს მრავალფეროვნების პრინციპს და ხელს უწყობს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი უფლებებით თანასწორად სარგებლობას.
გამჭვირვალობა – აპარატი თავის საქმიანობას ახორციელებს გამჭვირვალობის პრინციპის დაცვით და უზრუნველყოფს, რომ მისი საქმიანობის შესახებ ინფორმაცია საჯარო და ადვილად ხელმისაწვდომია.
პროფესიონალიზმი – აპარატში მოქმედი სამუშაო გარემო ხელს შეუწყობს პროფესიულ განვითარებას, გუნდურ მუშაობას და თანამედროვე და ინოვაციური მიდგომების დანერგვას.
თანამშრომლობა – აპარატი აქტიურად თანამშრომლობს მოქალაქეებთან, ადგილობრივ და საერთაშორისო პარტნიორებთან, რათა ხელი შეუწყოს ადამიანის უფლებათა დაცვის მაღალი სტანდარტის დამკვიდრებას ქვეყანაში.

C. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

მეთოდოლოგია

სახალხო დამცველის აპარატის განვითარების დოკუმენტის შემუშავების პროცესი 3 ეტაპად წარიმართა. პირველ ეტაპზე განხორციელდა კომპლექსური სიტუაციური ანალიზი, რომლის ფარგლებშიც შეფასდა ის შიდა და გარე ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ აპარატის ფუნქციური ამოცანების შესრულების პროცესზე.

სიტუაცური ანალიზი მეთოდოლოგიურად დაეფუძნა სამაგიდე და თვისებრივი კვლევის სინთეზს. სამაგიდე კვლევის ნაწილში შესწავლილ იქნა აპარატის საქმიანობასთან დაკავშირებული სამართლებრივი ბაზა და აპარატის ფარგლებში მომზადებული სხვადასხვა დოკუმენტები. თვისებრივი კვლევის კომპონენტი განხორციელდა აპარატის თანამშრომლებთან ფოკუს–ჯგუფების ორგანიზების გზით. ფოკუს–ჯგუფები ჩატარდა აპარატის თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულში, განვითარების პარტნირებთან და სამოქალაქო საზოგადოებასთან.

შედეგად, კვლევის ფარგლებში ჩატარდა:

- 21 შეხვედრა/ფოკუს–ჯგუფი, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო აპარატის 90–მა თანამშრომელმა (აპარატის თანამშრომელთა 73%);
- ფოკუს–ჯგუფების ფარგლებში მონაწილეების მხრიდან განხორციელდა აპარატის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ორგანიზაციის შესაძლებლობების და მოსალოდნელი საფრთხეების ანალიზი – SWOT ანალიზი;
- 3 სამუშაო შეხვედრა აპარატთან დაკავშირებულ დაინტერესებულ მხარეებთან – არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან;
- 2 დღიანი გასვლითი სამუშაო შეხვედრა აპარატის მენეჯმენტის და თანამშრომელთა მონაწილეობით;
- 1 სამუშაო შეხვედრა აპარატის მენეჯმენტის და თანამშრომელთა მონაწილეობით, სადაც განხორციელდა სიტუაციური ანალიზის და ლოგიკური ჩარჩოს ვალიდაცია.

სიტუაციური ანალიზის მიგნებების საფუძველზე განისაზღვრა 5 სტრატეგიული პრიორიტეტი რომლებსაც პასუხობს სტრატეგიული დოკუმენტი.

პროცესის მეორე ეტაპზე მოცემული სტრატეგიული პრიორიტეტების მიხედვით განვითარდა დოკუმენტის ლოგიკური ჩარჩო, რომლის ფარგლებშიც განისაზღვრა შესაბამისი მიზნები, ამოცანები, ინდიკატორები, საბაზისე და სამიზნე მაჩვენებლები.

შედეგად, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შემდეგ კომპონენტებს მოიცავდა:

- შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი, რომელიც გავლენას ახდენენ აპარატის ფუნქციონირებაზე;
- აპარატის SWOT-ანალიზი;
- აპარატის ხედვის, მისიის და პრინციპების განსაზღვრა;
- დოკუმენტის სტრატეგიული პრიორიტეტების განსაზღვრა;
- დოკუმენტის სტრატეგიული და ლოგიკური ჩარჩოს განვითარება;
- მენეჯმენტის და აპარატის თანამშრომელთა მხრიდან დოკუმენტის სამუშაო ვერსიის ვალიდაცია;
- დოკუმენტის დამტკიცება

SWOT-ანალიზი

როგორც უკვე აღინიშნა, ფოკუს–ჯგუფების ფარგლებში თანამშრომელთა მიერ განხორციელდა აპარატის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე, არსებული შესაძლებლობების და პოტენციური საფრთხეების ანალიზი **(SWOT-ანალიზი)**. SWOT-ანალიზის შედეგებმა მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა აპარატის ამოცანების შესრულების კუთხით არსებული გამოწვევების იდენტიფიცირების პროცესში. შესაბამისად, SWOT-ანალიზის მიგნებების საფუძველზე განისაზღვრა დოკუმენტის სტრატეგიული პრიორიტეტები.

ცხრილი N1: სახალხო დამცველის აპარატის სვოტ–ანალიზი.

	ძლიერი მხარეები		სუსტი მხარეები
1	თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი, ცოდნა და გამოცდილება	1	სტრატეგიული კომუნიკაცია, ხილვადობის ნაკლებობა
2	დაინტერესებულ მხარეებში ნდობის მაღალი ხარისხი	2	პროფესიული/პერსონალური განვითარების მექანიზმების სიმცირე
3	განგრძობითი ხასიათის დონორული მხარდაჭერა	3	სუსტი შიდა კოორდინაცია და ინფორმაციის მიმოცვლის ორგანიზაციული კულტურის სისუსტე
4	სამართლებრივი მანდატი	4	სახელმწიფო უწყებებთან თანამშრომლობის ნაკლებობა
5	სტაბილური, ჯანსაღი სამუშაო გარემო (შიდა დემოკრატია, ღიაობა)	5	გაუმართავი ელექტრონული მართვის შიდა სისტემები
6	რეგიონალური წარმომადგენლობის არსებობა	6	თანამშრომელთა წახალისების მექანიზმების სიმცირე
7	საერთაშორისო ქსელებთან თანამშრომლობა	7	გუნდური ორგანიზაციული მუშაობის სუსტი პრაქტიკა
8	საერთაშორისო ცნობადობა და მაღალი რეპუტაცია	8	უფლებების აღდგენის დაბალი მაჩვენებელი
9	ხელმისაწვდომობა, მიმართვიანობის მაღალი დონე	9	რეკომენდაციების გათვალისწინების დაბალი მაჩვენებელი
	შესაძლებლობები		**საფრთხეები**
1	სტრატეგიული კომუნიკაციის გაძლიერება	1	კადრების გადინება, დემოტივაცია, გადაწვა
2	სამუშაო პირობების გაუმჯობესება (ახალი სათაო ოფისი)	2	ინსტიტუციური მეხსიერების დაკარგვა
3	პროფესიული განვითარების სისტემის შექმნა	3	სტრატეგიული ხედვის პასიური განხორციელება პრაქტიკაში
4	დონორული მხარდაჭერა	4	საზოგადოებაში და დაინტერესებულ მხარეებში ნდობის შემცირება
5	სახელმწიფო უწყებებთან თანამშრომლობის გაძლიერება	5	საპარლამენტო ანგარიშის არასათანადო განხილვა

6	დაინტერესებულ მხარეებში ნდობის შენარჩუნება/გაზრდა	6	პოლიტიკური ინსტრუმენტალიზაცია (პოლარიზებული გარემო, პოლიტიკური თავდასხმები)
7	გუნდურობის გაძლიერება	7	პარლამენტის და სახელმწიფო უწყებების მხრიდან თანამშრომლობის გაუმჯობესების ნების არარსებობა
8	საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გაზიარება	8	რეკომენდაციების გათვალისწინების არსებული მაჩვენებლის კიდევ უფრო გაუარესება
9	მრავალმხრივი სტატისტიკის წარმოება	9	
10	თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესება	10	

D. აპარატის ინსტიტუციური გამოწვევები

1. ორგანიზაციული მართვის გაძლიერების საჭიროება

სიტუაციური ანალიზის მიგნებებმა გამოავლინა აპარატის შიდა ორგანიზიციული სისტემის გაუმჯობესების აუცილებლობა. ამ კონტექსტში უნდა აღინიშნოს, რომ შიდა ორგანიზაციული სისტემების არასაკმარისი ხარისხი. კერძოდ, იგულისხმება შიდა ორგანიზაციული ელექტრონული სისტემები და შიდა კოორდინაციის მექანიზმების სისუსტე. აღნიშნული, დიდწილად იწვევს აპარატის **არაჰოლისტურობის** პრობლემას. კერძოდ, აპარატის სტრუქტურული ერთეულები, ერთგვარად საკუთარ ინდივიდუალურ-თემატურ **რეჟიმში** მოქმედებენ და მიყვებიან ამ ქვე-სტრუქტურის დღის წესრიგს. აღნიშნული პროცესი ერთი მხრივ გამოწვეულია აპარატის **სტრატეგიული ხედვის, ინსტიტუციის განვითარების ერთიანი მიზნების და ამოცანების არარსებობიდან**, ხოლო მეორე მხრივ დაკავშირებულია **შიდა კოორდინაციის და ინფორმაციის მიმოცვლის არასაკმარის ხარისხთან და არაეფექტურად წარმართვასთან**.

2. ადამიანური რესურსების გაძლიერების საჭიროება

აპარატის ერთ–ერთ ძირითად ძლიერ მხარეს თანამშრომელთა კომპეტენცია, ცოდნა და გამოცდილება წარმოადგენს. ეს მნიშვნელოვნად განპირობებულია სტაბილური სამუშაო გარემოთი და კადრების გადინების დაბალი მაჩვენებლით. მიუხედავათ ამისა, სიტუაციურმა ანალიზმა გამოკვეთა რამდენიმე ხარვეზი, რომელთა დაძლევაც კიდევ უფრო გააძლიერებდა აპარატის საკადრო რესურსის შესაძლებლობებს. ამ კუთხით, ძირითადი გამოწვევა დაკავშირებულია იმასთან, რომ აპარატში თანამშრომელთა გადამზადების მიმართულებით არსებული პრაქტიკა არაერთგვაროვანია, რაც მნიშვნელოვან უთანასწორობას წარმოშობს

სტრუქტურულ ერთეულებს შორის. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გაუმჯობესება და თანამშრომელთა მოტივაციის და შეფასების სისტემის შესაძლებლობის ფარგლებში მოდიფიცირება.

3. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის გაუმჯობესების საჭიროება

მოწვეული ექსპერტის მიერ ჩატარებული შეფასების შედეგად, გამოვლინდა რომ საჭიროა რიგი ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება, რათა სახალხო დამცველის აპარატის საქმიანობა შესაბამისობაში მოვიდეს „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრულ რიგ მოთხოვნებთა, კერძოდ ამავე კანონის მიზნებიდან გამომდინარე, მენეჯერული ანგარიშვალდებულების დელეგირების სქემა, ანგარიშგების პერიოდულობა, პასუხისმგებელი პირებითა და შესაბამისი ფუნქციებით, უნდა დამტკიცდეს დაწესებულების ხელმძღვანელის - სახალხო დამცველის სამართლებრივი აქტით. ბრძანებით მოვალეობები უნდა გადანაწილდება იმგვარად, რომ ერთი და იგივე პირი არ იყოს პასუხისმგებელი უფლებამოსილების მინიჭებაზე, ქმედების განხორციელებასა და კონტროლზე.

აპარატში შიდა ფინანსური კონტროლის და ბიუჯეტირების პროცესის სრულყოფილად განხორციელებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საშუალოვადიან სამოქმედო გეგმას, მისი შედგენა ვერ იქნება ერთი სტრუქტურული ერთეულის კომპეტენცია, პროცესში მთლიანად აპარატის ჩართვაა აუცილებელი და საჭირო. სასურველია აპარატში არსებობდეს სპეციალური სამუშაო ჯგუფი, რომელშიც ჩართული იქნება სახალხო დამცველის მოადგილეები, ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი. ჯგუფის მუშაობას კოორდინაციას უნდა უწევდეს ადმინისტრაციული და ფინანსური დეპარტამენტი და სახალხო დამცველის პირველი მოადგილე. სამუშაო ჯგუფის მუშაობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად და საბოლოოდ შედეგების მისაღწევად მნიშვნელოვანია ფინანსური მართვისა და კონტროლის ეფექტური სისტემის არსებობა დაწესებულებაში და პასუხისმგებლობების და ანგარიშვალდებულებების სწორად გადანაწილება დაწესებულების შიგნით. ამ სისტემის ჩამოყალიბების და შემდგომი განვითარების გარეშე სამუშაო ჯგუფების მუშაობა ეფექტური ვერ გახდება.

„სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-12 მუხლის ადგენს „რისკის მართვის სისტემის ჩამოყალიბების“ ვალდებულებას. დღეის მდგომარეობით სახალხო დამცველის აპარატში ორგანიზაციული რისკების მართვასთან დაკავშირებით არანაირი დოკუმენტები, წესები, პროცედურები, რეესტრები არ არსებოს. ამ მიმართულებით ჩასატარებელია მთელი რიგი ღონისძიებები. რისკის მართვა წარმოადგენს რისკის იდენტიფიცირების შეფასების, მონიტორინგის და რისკის მისაღებ დონეზე შენარჩუნების მიზნით საჭირო კონტროლის ღონისძიებების გატარების პროცესს, რომელიც გავლენას ახდენს დაწესებულების მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე და გულისხმობს საჭირო

ღონისძიებების განხორციელებას რისკის შემცირების მიზნით, იგი წარმოადგენს ერთიან, უწყვეტ და განვითარებად პროცესს, რომელშიც თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში მონაწილეობას იღებს დაწესებულების თითოეული თანამშრომელი, აგრეთვე, რისკის მართვა დაწესებულების სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

4. ქვეყნის მასშტაბით ტერიტორიული წარმომადგენლობების ზრდის და შესაბამისი ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროება

2023 წელს სახალხო დამცველის აპარატი საქმიანობას ეწევა ერთი ცენტრალური და 9 რეგიონალური ოფისის მეშვეობით. უკანასკნელი 6 წლის განმავლობაში არ განხილულა ქვეყნის მასშტაბით ტერიტორიული მოცვის გაზრდის და წარმომადგენლობების დამატების საკითხი. ამასთანავე, სახალხო დამცველს მიზანშეწონილად მიაჩნია გაიზარდოს აპარატის რეგიონებში წარმომადგენლობების რაოდენობა, აღნიშნული გადაწყვეტილების აღსრულება საჭიროებს შესაბამისად დაგეგმვას, რესურსების მოძიებას და ნიშნავს მნიშვნელოვნად გაზრდილ ლოჯისტიჯურ სამუშაოს. ასეთი ცვლილებების და თბილისის ოფისის ახალი შენობის ექსპლუატაციაში მიღების ფონზე კი შესაძლებელია დღის წესრიგში დადგეს აპარატის სამეურნეო/ლოჯისტიკური და საბიუჯეტო/საბუღალტრო საქმიანობის წარმმართველი სტრუქტურული ერთეულის გამიჯვნის საჭიროება.

5. უფლებადარღვევის ფაქტების გამოვლენის და საქმისწარმოების პროცესის გაუმჯობესების საჭიროება

აპარატის ერთ–ერთ უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას სავარაუდო უფლების დარღვევის ფაქტების შესწავლა წარმოადგენს. აპარატის მხრიდან საქმისწარმოების დაწყების საფუძველია დაინტერესებული პირის მომართვა (ნებისმიერი ფორმით). ამასთან, სახალხო დამცველს შეუძლია საკუთარი ინიციატივით დაიწყოს საქმის შესწავლა.

ცხრილი N2. შემოსული და დასაშვებობაგავლილი განცხადებები/ოქმები ბოლო 4 წლის განმავლობაში.

წელი	შემოსული განცხადება/ოქმი	დასაშვებობაგავლილი განცხადება/ოქმი
2022	5277	4895
2021	4666	3805
2020	5698	3859
2019	6737	5039

თანამშრომლებთან გასაუბრების შედეგად გამოიკვეთა საქმისწარმოების პროცესთან დაკავშირებული რამდენიმე ხარვეზი.

ერთ-ერთი სერიოზული გამოწვევაა **საქმისწარმოების პროცესის გაჭიანურება და საქმისწარმოების ვადების ხშირი დარღვევა**. მოცემულ ეტაპზე არ ხორციელდება განცხადებებზე რეაგირების და საქმის წარმოების დასრულების ვადებთან დაკავშირებული ერთიანი ელექტრონული სტატისტიკური მონაცემების წარმოება, მათ შორის არ არის ცნობილი საშუალოდ პერიოდი საქმის დაწყებიდან საქმისწარმოების დასრულებამდე. შედეგად, შეუძლებელია საფუძვლიანად გაანალიზდეს თუ რა არის საქმისწარმოების პროცესის ვადების დარღვევის მიზეზი და რა არის ამ გაჭიანურების სუბიექტური თუ ობიექტური ფაქტორები. ამავე დროს შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის გარეშე ძალიან გართულებულია დადგენილი ვადების შესრულების მონიტორინგი. ასევე შესაფასებელია დადგენილი პროცედურების ეფექტურობა და მათი განახლების საჭიროება.

პრობლემურია ერთობლივი და საერთო თემატიკის საქმეების განხილვა, სტრუქტურულ ერთეულებს შორის საქმეთა განაწილება ხშირად ძალიან ბუნდოვანია, არ არსებობს სახალხო დამცველის და მოადგილეების საქმეების თაობაზე პერიოდული ინფორმირების მექანიზმები. მიუხედავად წესებისა, ფიქსირდება შემთხვევები როცა ერთი დეპარტამენტი არ არის ინფორმირებული მეორეს მიერ გაწეული საქმიანობის შესახებ. ასევე არ არის დეპარტამენტების პოზიციების თანხვედრა ერთსადაიმავე საკითხზე.
ასევე არის შემთხვევები როცა ცალკეულ თემატურ საკითხებზე აპარატს არ აქვს სამართლებრივად დასაბუთებული და ერთიანი ხედვა და მიდგომები, რაც ხშირად დამაბრკოლებელია როგორც საქმისწარმოებისთვის, ასევე აპარატის პოზიცინიორებისათვის.

ასევე გამოიკვეთა უფლებადარღვევის ოქმების შედგენის კუთხით უფრო მკაფიო კრიტერიუმების გაწერის საჭიროება. მკაფიოდ არის გასაწერი თუ რა შემთხვევაში და რა კრიტერიუმების დაკმაყოფილებით დგება უფლებადარღვევის ოქმები. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რამეთუ აპარატის ფარგლებში წარმოებული უკანასკნელი 3 წლის სტატისტიკის თანახმად, საქმისწარმოების დაახლოებით 1/4 მოდიოდა უფლებათადარღვების ოქმებზე, ხოლო 3/4 განცხადებებზე.

ცხრილი N3. განცხადებები და ოქმების პროცენტული განაწილება ბოლო 3 წლის განმავლობაში

წელი	**განცხადებების %**	**ოქმების %**
2022	70	30
2021	76	24
2020	77	23

პრობლემური და ხარვეზიანი აპარატის ფარგლებში უფლებათა დარღვევის ფაქტების პროაქტიული გამოვლენა. აღნიშნული ამ ეტაპზე სახალხო დამცველის დებულების თანახმად,

წარმოადგენს სახალხო დამცველის აპარატის რეგიონული სამმართველოს კომპეტენციას. აღნიშნული კომპეტენციის სამართლებრივი საფუძველია საქართველოს სახალხო დამცველის შესახებ ორგანული კანონით განსაზღვრული საკუთარი ინიციატივით საქმეების შესწავლის უფლებამოსილება. დებულების მიუხედავად, პრაქტიკაში საკუთარი ინიციატივით საკითხების შესწავლის ინიცირება ხორციელდება ყველა სტრუქტურული ერთეულის მიერ. უნდა აღინიშნოს, რომ 2023 წლამდე პრაქტიკაში არ იყო გამიჯნული უფლებადარღვევის ოქმების შედგენის და საკუთარი ინიციატივით დაწყებული საქმეების საფუძვლები. შედეგად, უფლებადარღვევის ოქმები დგებოდა, როგორც პროაქტიულად გამოვლენილ საქმეებზე, ასევე საქმეებზე, რომელსაც ყავდა კონკრეტული განმცხადებელი/უფლებადარღვეული პირი. ამგვარი მიდგომა არ იძლეოდა შესაძლებლობას გარკვეულიყო საქმისწარმოების რა პროცენტულ წილს შეადგენდა პროაქტიულად გამოვლენილი შემთხვევები. მართალია, 2023 წლიდან გაერთიანებული რეგიონალური სამმართველოს პრაქტიკა შეიცვალა და აწარმოებს შესაბამის მონაცემებს, რაც გააჩენს პროაქტიულად გამოვლენილი შემთხვევების საბაზისო, პროცენტულ მაჩვენებელს საქმისწარმოების პროცესში, თუმცა ეს არ იქნება ერთიანი აპარატის მონაცემები. ამასთანავე, აპარატში არ არსებობს არავითარი მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელო დოკუმენტი ან შეთანხმება თუ რა შემთხვევაში იწყება როგორც სისტემური, ასევე ინდივიდუალური შემთხვევების საკუთარი ინიციატივით შესწავლა. აღნიშნული წარიმართება ძალიან ქაოტურად და ყველა სტრუქტურული ერთეული მოქმედებს ინდივიდუალური მიდგომის საფუძველზე, ყოველგვარი სტრატეგიული მიდგომების და რესურსების გადანაწილების გააზრების გარეშე.

2022 წელს, მოწვეული ექსპერტის მიერ შეფასდა პროაქტიული გამოვლენის არსებული მოდელი და გაიცა შესაბამისი რეკომენდაციები მისი მოდიფიცირების მიმართულებით. ექსპერტის შეფასებით, არსებული მოდელი უფრო მეტად რეაქტიული ხასიათისაა და მიყვება კონკრეტულ შემთხვევებს. შედეგად, ის არ გამომდინარეობს პრობლემის სისტემურობით და სიმწვავით, რაც გამორიცხავს შესასწავლი პრობლემების პრიორიტეტიზაციას. ექსპერტი მიუთითებს სისტემური მიდგომის აუცილებლობაზე, რაც განმეორებადი, მწვავე – განზოგადებული უფლებადარღვევების გამოვლენას გულისხმობს. ექსპერტი ასევე, აქცენტს აკეთებს **შესასწავლი საკითხების სტრატეგიულად შერჩევის მიმართულებით გარკვეული კრიტერიუმების არსებობაზე.** აღნიშნული შეფასების დოკუმენტით წარმოდგენილია ასევე რეკომენდაციები და წინადადებები, რომელთა საფუძველზეც ექსპერტის აზრით უნდა დაინერგოს პროაქტიული გამოვლენის ახალი მოდელი.

ასევე გამოვლინდა, რომ საქმისწარმოების პროცესში არ არსებობს **წარმატებული საქმეების** განსაზღვრის საერთო სტანდარტები/კრიტერიუმები, რომლებიც გააჩენს შესაძლებლობას რეალისტურად გაანალიზდეს საქმისწარმოების პროცესში წარმატებით დასრულებული საქმეების წილი. არსებული პრაქტიკის გათვალისწინებით, წარმატებულ საქმედ ჩათვლილია ის შემთხვევა, როცა ადგილი ჰქონდა უფლების აღდგენის ფაქტს, თუმცა საკითხების სპეციფიკის გათვალისწინებით აღნიშნული არ არის საკმარისი, რადგან წარმატებული საქმეების ერთადერთ კრიტერიუმად უფლების აღდგენა ვერ ჩაითვლება. შესაბამისად, აუცილებელია ამ მიმართულებით კრიტერიუმების ზუსტი გაწერა.

ცხრილი N4. უფლების აღდგენის მაჩვენებელი ბოლო 3 წლის განმავლობაში.

წელი	დასაშვებად ცნობილი განცხადებები	უფლების აღდგენის მაჩვენებელი
2022	4895	129 (3%)
2021	3805	140 (4%)
2020	3859	156 (4%)

6. სახალხო დამცველის ანგარიშების მომზადების პროცესის დახვეწის და გაცემული რეკომენდაციების/წინადადების აღსრულების პროცესის გაუმჯობესების საჭიროება

სახალხო დამცველის აპარატის დებულების თანახმად, სახალხო დამცველის წლიური ანგარიშის მომზადების სახელმძღვანელო დოკუმენტის შემუშავება, ასევე წლიური ანგარიშის მომზადება წარმოადგენს ანალიტიკური დეპარტამენტის ფუნქციას, თუმცა პრაქტიკა სრულიად განსხვავებულია. სტრუქტურული ერთეულების უმრავლესობა თავად ამზადებს საპარლამენტო ანგარიშის შესაბამის თავებს, ასევე არაერთგვაროვანია ანალიტიკური დეპარტამენტის მიერ მომზადებული სახელმძღვანელოს პრაქტიკაში გამოყენება.

სახალხო დამცველის მიერ გამოცემული რეკომენდაციების/წინადადების შესრულებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება, უფლებათა დარღვევის პრევენციის და ადამიანის უფლებათა სფეროში სისტემური და სტრუქტურული ცვლილებების ხელშეწყობის კონტექსტში. სახალხო დამცველის აპარატი ყოველწლიურად აწარმოებს **საპარლამენტო ანგარიშების** ფარგლებში გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მდგომარეობის მონიტორინგს, ისევე როგორც აფასებს საქართველოს **პარლამენტის მიერ გაცემული დავალებების** შესრულების დინამიკას. ასევე, აპარატის ფარგლებში წარმოებს საქმისწარმოების პროცესიდან გამომდინარე რეკომენდაციების/წინადადების სტატისტიკური მონაცემები. მოცემულ ეტაპზე არ იწარმოება **სპეციალური ანგარიშების** შედეგად გამოცემული რეკომენდაციების/წინადადებების შესრულების ანალიზი და შესაბამისი სტატისტიკა. უნდა აღინიშნოს, რომ აპარატი ამ ეტაპზე მუშაობს ელექტრონული პლატფორმის დანერგვის მიმართულებით, რომელშიც ინტეგრირებული იქნება სახალხო დამცველის მიერ გაცემული ყველა რეკომენდაცია/წინადადება. ამავე დროს, გამოწვევას წარმოადგენს მკაფიო ხედვის და წესების არ არსებობა, თუ რომელი ანალიტიკური დოკუმენტი უნდა იქნეს მიჩნეული სპეციალურ ანგარიშად და რომელი კვლევით დოკუმენტად. ასევე არ არის დადგენილი კონკრეტული აკადემიური სტანდარტები მომზადებული დოკუმენტების მიმართ, მაგალითად რა ტიპის და პერიოდის წყაროებზე დაყრდნობით უნდა მზადდებოდეს ასეთი კვლევები თუ სპეციალური ანგარიშები.

აპარატის მიერ გაცემული რეკომენდაციების/წინადადების შესრულების ანალიზი აჩვენებს, რომ სრულად შესრულების მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია. კერძოდ, რეკომენდაციების შესრულების კუთხით არსებული მდგომარეობა შემდეგნაირად გამოიყურება:

<u>საპარლამენტო ანგარიშში გაცემული რეკომენდაციები.</u>

ცხრილი N7. 2019–2021 წლების საპარლამენტო ანგარიშებში გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებლები

წელი	სრულად შესრულდა	ნაწილობრივ შესრულდა	არ შესრულდა	ვერ შეფასდა ინფორმაციის წარმოუდგენლობის გამო	ვერ შეფასდა ობიექტური მიზეზით
2022	12%	23,6%	54,7%	2,9%	6,8%
2021	14%	17%	63%	3%	3%
2020	11%	16%	65%	7%	1%

ცხრილი N8. 2018–2020 წლების საპარლამენტო ანგარიშების შედეგად საქართველოს პარლამენტის მიერ გაცემული დავალებების შესრულების დინამიკა.

ანგარიში	სრულად შესრულდა	ნაწილობრივ შესრულდა	არ შესრულდა	ობიექტური საფუძვლით ვერ შეფასდა
2020 წლის	15.8%	19.9%	61.3%	3%
2019 წლის	20.2%	17.6%	59.9%	2.2%
2018 წლის	20%	19%	57%	4%

<u>საქმისწარმოების პროცესიდან გამომდინარე გაცემული რეკომენდაციები/წინადადებები</u>

ცხრილი N9. 2019–2022 წლებში საქმისწარმოების პროცესიდან გამომდინარე გაცემული რეკომენდაციების/წინადადებების შესრულების მაჩვენებელები

წელი	სრულად შესრულებული	ნაწილობრივ შესრულებული	შეუსრულებელი	უპასუხოდ დარჩენილი
2022	22%	55%	18%	3%
2021	24%	31%	21%	24%
2020	28%	25%	25%	22%
2019	20%	53%	27%	0%

ბოლო 3 წლის განმავლობაში ინდივიდუალური რეკომენდაციების საფუძველზე უფლების აღდგენის მაჩვენებელი 3 დან 4 პროცენტამდეა. ასეთი დაბალი მაჩვენებლის მიზეზი შესაძლოა იყოს სხვადასხვა, მათ შორის უწყებების მხრიდან დაუსაბუთებლად რეკომენდაციების არ გაზიარება, რეკომენდაციების ხარვეზიანი ფორმულირება ან/და ადრესატებთან აპარატის

მხრიდან არაეფექტური კომუნიკაციის წარმართვა. მნიშვნელოვანი იქნება შესაბამისი ძალისხმევის გაწევა, ასეთი რეკომენდაციების გაზიარების დაბალი მაჩვენებლის მიზეზის დადგენისა და შესაბამისი სტრატეგიული გადაწყვეტების მოძიებისთვის.

საპარლამენტო რეკომენდაციების გაზიარების და შესრულების დაბალი მაჩვენებლის მიზეზი შესაძლოა იყოს: რეკომენდაციების ბუნდოვანება და ორაზროვნება, აპარატსა და საქართველოს პარლამენტს შორის, ასევე თავად აპარატის სტრუქტურულ ერთეულების განსხვავებული მეთოდოლოგიური მიდგომა რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგთან მიმართებით. პრობლემას წარმოადგენს ასევე თვითმმართველობების მიმართ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგის საკითხი.

7. უფლებათა დარღვევის ფაქტების პრევენციული მექანიზმების გაუმჯობესების საჭიროება

უნდა აღინიშნოს, რომ აპარატი აქტიურად ახორციელებს ადამიანის უფლებათა საკითხებზე საზოგადოების ცნობიერების ამაღლების აქტივობებს. ამ მიმართულებით, თემატური დეპარტამენტები ატარებენ შესაბამის ღონისძიებებს, როგორც პროფესიულ წრეებში, ასევე საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებში.

მიუხედავათ ამისა, აღნიშნული პროცესი არაკოორდინირებულ და არასისტემურ ხასიათს ატარებს. კერძოდ, აპარატს არ აქვს ცნობიერების ამაღლების პროცესთან დაკავშირებული ერთიანი ხედვა, სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა და შესაბამისად, არ ხორციელდება ამ მიმართულებით პრიორიტეტიზაცია, როგორც აქტივობების თემატიკის, ასევე სამიზნე ჯგუფების განსაზღვრის კუთხით. შედეგად, მოცემულ ეტაპზე შეუძლებელია ამ მიმართულებით აპარატის საქმიანობის ერთიანი სურათის დანახვა, რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული ინსტიტუტისთვის დაკისრებული ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციის შესასრულებალდ. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია შესაბამისი ცვლილებების განხორციელება. კერძოდ, გასატარებელია შესაბამისი ორგანიზაციული ცვლილებები რათა ცნობიერების ამაღლების კუთხით ფუნქციის შესრულებაზე ზედამხედველობა მოექცეს ერთი სტრუქტურული ერთელის ფუნქციის ქვეში, მოხდეს შესაბამისი სამოქმედო გეგმის შემუშავება, რამაც თავის მხრივ უნდა გაზარდოს აპარატის მიერ წლის განმავლობაში განსახორციელებელი აქტივობების მასშტაბი. ამასთან, მსგავსი დოკუმენტის არსებობა გააჩენს მყარ საფუძველს ამ პროცესის შედეგების და მისი გავლენის შეფასებისთვის.

საგულიხმოა, რომ პრევენციული ფუნქციების ნაწილში პრევენციის ეროვნული მექანიზმი არ არის აპარატში ერთადერთი სტრუქტურული ერთეული რომელიც აღნიშნულ ფუნქციებს ასრულებს, თუმცა ამ ერთეულების მეთოდოლოგიები განსხვავებულია და საქმიანობა ფრაგმენტული. ამ მიმართულებით საჭიროა კიდევ ერთხელ ამ საკითხის გადააზრება შესაბამის საერთაშორისო ვალდებულებების გათვალისწინებით.

8. საერთაშორისო ურთიერთობებისა და გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობის პროცესის გაუმჯობესების საჭიროება

ბოლო წლების განმავლობაში აპარატის მხრიდან დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა განსხვავებული პრაქტიკით წარიმართებოდა. ერთი მხრივ, აპარატის ჰქონდა თანამშრომლობის კარგი პრაქტიკა სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, რის შედეგადაც ის მუდმივ რეჟიმში იღებდა განგრძობად დონორულ მხარდაჭერას. ასევე, თანამშრომლობის პოზიტიური დინამიკა შეიმჩნეოდა ადგილობრივ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან.

ამ უკანასკნელებისგან განსხვავებით, სახელმწიფო უწყებებთან და თვითმართველოების ორგანოებთან თანამშრომლობის მექანიზმები სუსტია, რაც აისახება რეკომენდაციების შესრულების დაბალ მაჩვენებელზე. უნდა აღინიშნოს, რომ აპარატის წარმომადგენლები ჩართულები არიან სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებებთან მოქმედ საკონსულტაციო მექანიზმებში (საბჭოები, კომისიები, სამუშაო ჯგუფები), თუმცა რეკომენდაციების გათვალისწინების მაჩვენებლები მიუთითებენ ამ მექანიზმების არაეფექტურობაზე.

დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობის კონტექსტში აღსანიშნავია, რომ სახალხო დამცველთან მოქმედებს შესაბამისი სათათბირო ორგანოები, რომლებიც წარმოადგენენ ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის პლატფორმებს. უნდა აღინიშნოს, რომ სიტუაციური ანალიზმა გამოკვეთა ამ მიმართულებით გარკვეული რეფორმირების აუცილებლობა.

საერთაშორისო თანამშრომლობის ერთ–ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული ინსტიტუტების (NHRIs) და ომბუდსმენების ქსელების საქმიანობაში მონაწილეობა წარმოადგენს. აღნიშნული პროცესი კარგ შესაძლებლობას წარმოადგენს სხვადასხვა მიმართულებით საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გაზიარებისთვის. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია შენარჩუნდეს და გაძლიერდეს ქსელებთან თანამშრომლობა და იდენტიფიცირდეს ამ კუთხით არსებული ახალი შესაძლებლობები.

9. საზოგადოებასთან ურთიერთობა და სტრატეგიული კომუნიკაცია

აპარატისთვის მნიშვნელოვანია ქმედითი საკომუნიაცია სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმის შემუშავება და მისი იმპლემენტაცია. დეტალურად ამ მიმართულებით არსებული გამოწვევები და შესაძლო გადაწყვეტები გაწერილია კომუნიკაციის სტრატეგიულ დოკუმენტში.

E. სტრატეგიული პრიორიტეტები

1. **სახალხო დამცველის აპარატის ორგანიზაციული გაძლიერება**
2. **ადამიანის უფლებების დარღვევების დროული გამოვლენის, ეფექტური რეაგირების და პრევენციის გაუმჯობესება**
3. **საერთაშორისო ურთიერთობებისა და გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობის პროცესის გაუმჯობესება**
4. **საზოგადოებასთან ურთიერთობები და სტრატეგიული კომუნიკაციის ეფექტურად წარმართვა**

5. თემატური პრიორიტეტები

1. სახალხო დამცველის აპარატის ორგანიზაციული გაძლიერება

როგორც უკვე აღინიშნა, სიტუაციურმა ანალიზმა აჩვენა აპარატის შიდა ორგანიზაციული, ადამიანური რესურსების და ფინანსური მართვის, კონტროლის სისტემების გაუმჯობესების და ქვეყნის მასშტაბით საქმიანობის გაფართოების საჭიროება.

ინსტიტუციური განვითარების ერთ-ერთი საყრდენია ინსტიტუციაში მომუშავე ადამიანური რესურსი, მათი უწყვეტი პროფესიული განვითარება და პროფესიული კმაყოფილება, ასევე შიდა ბიზნეს პროცესების აწყობა იმგვარად რომ მაქსიმალურად მოკლე დროში მაქსიმალური ეფექტით შეძლოს ადამიანურმა რესურსმა საქმიანობა. შედეგად, სტრატეგიული დოკუმენტი აქცენტს აკეთებს შიდა კომუნიკაციის და კოორდინაციის და ადმინისტრაციული პროცესების ოპტიმიზაციასთან დაკავშირებულ მიზნებზე, ამოცანებზე, ინდიკატორებზე და სამიზნე მაჩვენებელზე. ამავე დროს აპარატის საქმიანობის ეფექტურობა ფინანსური მართვის და კონტროლის გამართულ სისტემებსაც უკავშირდება. ასევე აპარატის შიდა ორგანიზაციული მართვის პროცესის გაუმჯობესების კონტექსტში განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება აპარატის რეგიონალური წარმომადგენლობის გაძლიერებას.

ყველა ამ მიმართულებით გათვალისწინებულია შესაბამისი მიზნები და ამოცანები.

სტრატეგიული პრიორიტეტი 1					სახალხო დამცველის აპარატის ორგანიზაციულინგაძლიერება
მიზანი 1: ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტურობის გაზრდა					
ამოცანა 1.1: პროფესიული განვითარების ქმედითი სისტემის დანერგვა					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator	საბაზისო		სამიზნე		ვერიფიკაციის წყარო
			შუალედური	საბოლოო	
	წელი	2023	2025	2028	

1.1.1:	თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების/კვალიფიკაციის ამაღლების აქტივობათა გეგმის განხორციელების მაჩვენებელი	მაჩვენებელი	1	თანამშრომელთა პროფესიული საჭიროებების ანალიზი გაკეთებულია 2 ჯერ; გეგმის განხორციელების მაჩვენებელი - მინიმუმ 70%	თანამშრომელთა პროფესიული საჭიროებების ანალიზი გაკეთებულია 4 ჯერ გეგმის განხორციელების მაჩვენებელი - მინიმუმ 70%	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.2:	თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების/კვალიფიკაციის ამაღლების აქტივობებში ჩართულ თანამშრომელთა % მაჩვენებელი (წილი სრულ რაოდენობასთან)	მაჩვენებელი	0	40%	80%	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.3:	პროფესიული განვითარების სისტემის ეფექტიანობის მაჩვენებელი	მაჩვენებელი	0	გადამზადების პროგრამაში ჩართული თანამშომლების 45% იყენებს მიღებულ ცონდა	გადამზადების პროგრამაში ჩართული თანამშომლების 70% იყენებს მიღებულ ცონდა	მომზადებული შეფასების დოკუმენტი
ამოცანა 1.2: თანამშრომელთა მოტივაციის გაუმჯობესების ხელშეწყობა						
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		**საბაზისო**		**სამიზნე**		**დადასტურების წყარო**
				შუალედური	**საბოლოო**	
		წელი	**2022**	**2025**	**2028**	
1.2.1:	თანამშრომელთა კმაყოფილების % მაჩვენებელი წახალისების ორგანიზაციული მატერიალური და არამატერიიალური სქემების და პრაქტიკის მიმართ	მაჩვენებელი	0	30%	60%	თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა
მიზანი 2: აპარატის შიდა ორგანიზაციული მართვის პროცესების გაუმჯობესება						
ამოცანა 2.1: შიდა კომუნიკაციის და კოორდინაციის პროცესის გაუმჯობესება						

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		საბაზისო		სამიზნე		დადასტურების წყარო
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	2023	2025	2028	
2.1.1:	შიდა სამუშაო ფორმატების სისტემურობა და სიხშირე	მაჩვენებელი		თვიურად მინიმუმ 1 ორგანიზაციულ საკითხებზე ჩატარებული თათბირი და კვარტალში არანაკლებ ერთი თემატური შეხვედრა	თვიურად მინიმუმ 1 ორგანიზაციულ საკითხებზე ჩატარებული თათბირი და კვარტალში არანაკლებ ერთი თემატური შეხვედრა	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.1.2:	თანამშრომელთა % მაჩვენებელი რომელიც აღნიშნავს შიდა კომუნიკაციის და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების ტენდენციას	მაჩვენებელი		25%	50%	თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა
ამოცანა 2.2: აპარატის რეგიონალური წარმომადგენლობის გაძლიერება						
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		საბაზისო		სამიზნე		დადასტურების წყარო
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	2023	2025	2028	
2.2.1:	რეგიონალური ოფისების რაოდენობა	მაჩვენებელი	8	10	12	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.2.2:	რეგიონული ოფისების საქმიანობის ეფექტურობის/გავლენის შეფასება	მაჩვენებელი	0	ჩატარებლია 1 შეფასება	ჩატარებულია 2 შეფასება	შეფასების დოკუმენტი
ამოცანა 2.3 შიდა ადმინისტრაციული პროცესების ოპტიმიზაცია და თანამედროვე ორგანიზაციული და ფინანსური მართვის და კონტროლის მიდგომების დანერგვა						
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		საბაზისო		სამიზნე		დადასტურების წყარო
				შუალედური	საბოლოო	

		წელი	2023	2025	2028	
2.3.1	დანერგილია დოკუმენტბრუნვის, საქმისწარმოების და სტატისტიკის ახალი პროგრამა	მაჩვენებელი		ახალი სისტემა დანერგილია და მიმდინარეობს პილოტური რეჟიმი, შენარჩუნებულია ძველი სისტემის ციფრული არქივი	ახალი სისტემა დანერგილია სრულად და არსებობს ძველი სისტემის ციფრული არქივი	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.3.2	დანერგილია რეკომენდაციების აღრიცხვის და მართვის სისტემა	მაჩვენებელი		დანერგილია და მოქმედებს პილოტის რეჟიმი	სრულად დანერგილია და მოქმედებს	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.3.3	დანერგილია და პრაქტიკაში ამოქმედებული ბიუჯეტირების და ფინანსური მართვის (მათ შორის საშუალოვადიანი გეგმების შედგენის) პრაქტიკა და განხორციელებულია შესაბამისი სამართლებრივი ცვილებები	მაჩვენებელი		მომზადებულია შესაბამისი ცვლილებები და დაწყებულია პრაქტიკაში მუშაობა	სრულად დანერგილია და მოქმედებს	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.3.4	შემუშავებული და დანერგილია რისკის მართვის სისტემა	მაჩვენებელი		მომზადებულია პროექტი	სრულად დანერგილია და მოქმედებს	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.3.5	შესწავლილია ახალი ოფისების (თბილისის და რეგიონების ახალი ოფისები) საჭირო ლოჯისტიკური რესურსების მოცულობა, საჭიროებები დაკმაყოფილებულია სრულად და შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა განახლებული	მაჩვენებელი		ჩატარებულია პირველი ეტაპის სამუშაოები, დაკმაყოფილებულია პირველადი საჭიროებები	ოფისები სრულად არის აღჭურვილის და დაკმაყოფილებული, სტრუქტურული ერთეულები ფუნქციონირებენ გამართულად	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები

2. ადამიანის უფლებების დარღვევების დროული გამოვლენის, ეფექტური რეაგირების და პრევენციის გაძლიერება

<u>უფლებადარღვევის ფაქტების გამოვლენის გაზრდა და დროული რეაგირება</u>

სიტუაციურმა ანალიზმა გამოკვეთა საქმისწარმოების პროცესთან დაკავშირებული გარკვეული ხარვეზები. აღნიშნული გამოწვევები, მათ შორის, დაკავშირებულია საქმისწარმოების პროცესის გაჭიანურებასთან, წარმატებული საქმეების კლასიფიკაციის არარსებობასთან და საკუთარი ინიციატივით საკითხის შესწავლის (ამჟამად არსებული პროაქტიული გამოვლენა) ახალი მოდელის დანერგვასთან. ამის საპასუხოდ, აპარატი მიზნად ისახავს მომდენო 6 წლის მანძილზე აქტიურად იმუშაოს არსებული ხარვეზების გამოსასწორებლად და ამისთვის უზრუნველყოს საქმისწარმოების ვადების შესამცირებლად ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა და ვადების დაცვაზე მუდმივი ზედამხედველობა, წარმატებული საქმეების განსაზღვრის მეთოდოლოგიის შემუშავება და საკუთარი ინიციატივით საკითხების შესწავლის სრულიად ახალი მეთოდოლოგიის დანერგვა. ასევე არსებული საქმისწარმოების სხვა ხარვეზების გამოსწორება, მოქმედი წესების ეფექტიანობის შეფასების შემდეგ.

<u>დარღვეული უფლებების აღდგენის მაჩვენებლის გაუმჯობესება</u>

ვინაიდან აპარატის მიერ გაცემული რეკომენდაციების/წინადადებების შესრულების მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია, აპარატი მიზნად ისახავს ამ მიმართულებით გარკვეული სიახლეების დანერგვას რაც პოზიტიურად უნდა აისახოს რეკომენდაციების შესრულების დინამიკაზე. აღნიშნულის მიზნით, გადაიხედება რეკომენდაციების შემუშავების მეთოდოლოგია, ასევე განვითარდება ახალი საკოორდინაციო და თანამშრომლობითი ფორმატები საჯარო უწყებებთან, ხოლო აპარატი უზრუნველყოფს რომ საკვანძო რეკომენდაციებთან დაკავშირებით გაზარდოს საზოგადოების ცნობიერება და მოახდინოს აზრის ფორმირება, რამაც გარკვეულწილად უნდა დააჩქაროს რეკომენდაციების აღსრულება საჯარო უწყებების მხრიდან.

ადამიანის უფლებების მონიტორინგის კონტექსტში მნიშვნელოვანია შემდეგი წლების განმავლობაში დაინერგოს, განვითარდეს და დაიხვეწოს თემატური მონიტორინგის მეთოდოლოგიები და გადაისინჯოს საპარლამენტო ანგარიშის შემუშავების წესი. შესაბამისად განხორციელდეს ცვლილებები შიდა მარეგულირებელ დოკუმენტებში. ამასთან, მიზანშეწონილია შეფასდეს თემატური მონიტორინგის, აპარატის მიერ სასამართლოს მეგობრის მოსაზრებების წარდგენის, მათ შორის ადამიანის უფლებათა ევროპულ სასამართლოში, ისევე როგორც ჩრდილოვანი/ალტერნატიული ანგარიშების მომზადების, ასევე სტრატეგიული სამართალწარმოების კუთხით არსებული დინამიკა და მიღებული იქნას შესაბამისი გადაწყვეტილებები.

<u>უფლებათა დარღვევის ფაქტების პრევენციული მექანიზმების განვითარება</u>

უფლებათა დარღვევის ფაქტების პრევენციული მექანიზმების განვითარების კუთხით მნიშვნელოვანია, მომდევნო წლების განმავლობაში გაგრძელდეს საქართველოს პარლამენტისადმი კანონმდებლობის გაუმჯობესების მიმართულებით შესაბამისი წინადადებების გაცემის პრაქტიკა და მუდმივ რეჟიმში ხორციელდებოდეს ამ პროცესის ანალიზი და სტატისტიკური მონაცემების წარმოება. მნიშვნელოვანია ანალოგიური პროცესი წარმოებდეს კანონქვემდებარე აქტების გაუმჯობესების მიზნით საქართველოს მთავრობისადმი გაცემული რეკომენდაციების კონტექსტში. ასევე მნიშვნელოვანია თანამშრომლების განვითარება ადგილობრივ თვითმმართველობების ორგანოებთან.

<u>აპარატის მიერ მომზადებული დოკუმენტების ხარისხის გაუმჯობესება</u>

აუცილებელია ზუსტად დადგინდეს აპარატში მომზადებული დოკუმენტების (მათ შორის სპეციალური ანგარიშების თუ კვლევების) აკადემიური სტანდარტები და მკაფიოდ განისაზღვროს ასეთი დოკუმენტების კლასიფიკაცია.

<u>*ადამიანის უფლებების საკითხებზე საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება*</u>

როგორც აღინიშნა, ადამიანის უფლებების საკითხებზე საზოგადოების ცნობიერების ამაღლების პროცესი არაკოორდინირებულად მიმდინარეობს. შედეგად, არ არსებობს ერთიანი ხედვა, სტრატეგია და მონაცემები განსახორციელებელი **აქტივობების მასშტაბის** და **სამიზნე ჯგუფების და ამოცანების შესახებ.** ამ გამოწვევის საპასუხოდ და ინსტიტუტის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციის გამართულად შესრულების მიზნით მნიშვნელვანია განისაზღვროს ერთი სტრუქტურული ერთეული რომელიც იქნება ცნობიერების ამაღლების ერთიანი სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმის შემუშავებაზე, ყოველწლიურ პრიორიტეტულ მიმართულებების განსაზღვრაზე, მათ შორის სამიზნე ჯგუფებს და გეოგრაფიული დაფარვის განსაზღვრაზე პასუხისმგებელი. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად გადაიხედება სტრუქტურული ერთეულების უფლებამოსილების ფარგლები და ცვლილებები აისახება აპარატის დებულებაში, საჭიროები შემთვევაში განხორციელდება ორგანიზაციული ცვლილებები.

<u>*ადვოკატირების პროცესის გაუმჯობესება*</u>

მომდევნო წლების განმავლობაში აპარატის მიზანია გააუმჯობესოს და გააძლიეროს ადვოკატირების არსებული მექანიზმები. ამ მიმართულებით, აპარატი გეგმავს გააძლიეროს ადვოკატირების პროცესი, მუდმივ რეჟიმში მოახდინოს აღნიშნული პროცესის შედეგების ანალიზი და ამ კუთხით არსებული მდგომარეობის შესახებ საზოგადოების მუდმივი ინფორმირება.

სტრატეგიული პრიორიტეტი 2	ადამიანის უფლებების დარღვევების დროული გამოვლენის, ეფექტური რეაგირების და პრევენციის გაუმჯობესება
მიზანი 1 **უფლებადარღვევის ფაქტების გამოვლენის გაზრდა და დროული რეაგირება**	

ამოცანა 1.1: უფლებადარღვევის გამოვლენის მექანიზმების გაუმჯობესება და საქმისწარმოების პროცესის ეფექტურობის გაზრდა						
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		საბაზისო		სამიზნე		ვერიფიკაციის წყარო
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	2023	2025	2028	
1.1.1	დანერგილია საკუთარი ინიციატივით წარმოების დაწყების სრულიად ახალი მოდელი	მაჩვენებელი		მომზადებულია ახალი მოდელის კონცეფცია და შეფასებულია პილოტური ეტაპის შედეგები	ახალი მოდელი დანერგილია სრულად	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.2	საქმეების % მაჩვენებელი, რომელზეც საქმისწარმოება დასრულდა დადგენილ ვადებში	მაჩვენებელ		60%	85%	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.3	დანერგილია წარმატებული საქმეების დადგენის აპარატის ერთიანი მეთოდოლოგია/კრიტერიუმები	მაჩვენებელი		მეთოდოლოგია დანერგილია და შეფასებულია ეფექტურობა	მეთოდოლოგია ეფექტურია	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.4	საქმეების % წილი, სადაც დაფიქსირდა ინდივიდუალური უფლების აღდგენის ფაქტი	მაჩვენებელი	22% (2022)	30%	50%	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.5	საშუალო პერიოდი საქმის დაწყებიდან საქმისწარმოების დასრულებამდე	მაჩვენებელი	7-9 თვე	3-5 თვე	2- 3 თვე	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
მიზანი 2 ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის ზედამხედველობის პროცესის გაუმჯობესება						
ამოცანა 2.1 ადამიანის უფლებების დარღვევის ფაქტებზე ეფექტური მონიტორინგი						
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		საბაზისო		სამიზნე		ვერიფიკაციის წყარო
				შუალედური	საბოლოო	

		წელი	2023	2025	2028	
2.1.1	რეკომენდაციების შემუშავების ახალი მეთოდოლოგია			მომზადებულია ახალი მოდელის კონცეფცია და შეფასებულია პილოტური ეტაპის შედეგები	ახალი მოდელი დანერგილია სრულად	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.1.2	თემატური მონიტორინგის ახალი მეთოდოლოგიები	მაჩვენებელი		5	10	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.1.3	საპარლამენტო ანგარიშის მომზადების განახლებული წესი და შესაბამისი ცვლილებების შეტანა დებულებაში	მაჩვენებელი		დებულებაში ცვლილებები შეტანილია და ახალი წესი დადგენილია, შეფასებულია პირველადი შედეგები	ახალი წესები სრულად დანერგილია	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.1.4	მკაფიოდ დადგენილია აპარატში მომზადებული დოკუმენტების (კვლევები, სპეც. ანგარიშები) კლასიფიკაცია და გაწერილია წერის აკადემიური სტანდარტები	მაჩვენებელი		ანალიტიკური დოკუმენტების კლასიფიკაცია და წერის სტანდარტები მომზადებულია	შექმნილი დოკუმენტები შეესაბამება აპარატის მიერ დადგენილ სტანდარტებს	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.1.5	საკოორდინაციო და თანამშრომლობითი ფორმატების/შეხვედების რაოდენობა	მაჩვენებელი		მოადგილეების დონეზე თემატური და ქეის კონფერენციები მიმდინარეობს მინიმუმ 2 თვეში ერთხელ	მოადგილეების დონეზე თემატური და ქეის კონფერენციები მიმდინარეობს მინიმუმ 2 თვეში ერთხელ	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
ამოცანა 2.2 სახალხო დამცველის მიერ გაცემული რეკომენდაციების/წინადადების აღსრულების გაუმჯობესება						
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		საბაზისო	სამიზნე			ვერიფიკაციის წყარო
			შუალედური	საბოლოო		

		წელი	2023	2025	2028	
2.2.1	პარლამენტის დადგენილებაში ასახული რეკომენდაციების სრულად შესრულების % მაჩვენებელი	წელი	12% (2022)	25%	40%	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
2.2.3	სპეციალურ ანგარიშებში გაცემული რეკომენდაციების სრულად შესრულების % მაჩვენებელი	მაჩვენებელი	0	15%	40%	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
მიაზნი 3: უფლებათა დარღვევის ფაქტების პრევენციული მექანიზმების განვითარება						
ამოცანა 3.1: საკანონმდებლო ბაზის გაუმჯობესება						
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		**საბაზისო**		**სამიზნე**		**ვერიფიკაციის წყარო**
				შუალედური	**საბოლოო**	
		წელი	**2023**	**2025**	**2028**	
3.1.1	კანონმდებლობის დახვეწის მიზნით საქართველოს პარლამენტის მიმართ გაცემული წინადადებების შესრულების % მაჩვენებელი	მაჩვენებელი				აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
3.1.2	კანონქვემდებარე აქტების დახვეწის მიზნით აღმასრულებელი ხელისუფლების მიმართ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების % მაჩვენებელი	მაჩვენებელი				აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები

3.3.3	აქტების დახვეწის მიზნით ადგილობრივი ხელისფლების მიმართ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების % მაჩვენებელი					აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
ამოცანა 3.2: ადამიანის უფლებებთან დაკავშირებულ საკითხებზე საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება და ადვოკატირების გაძლიერება						
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		**საბაზისო**		**სამიზნე**		**ვერიფიკაციის წყარო**
				შუალედური	**საბოლოო**	
		წელი	**2023**	**2025**	**2028**	
3.2.1	ადამიანის უფლებების მიმართულებით ცნობიერების ამაღლების წარმართვა ერთიანი ხედვის შესაბამისად	**მაჩვენებელი**		შემუშავებულია გეგმა; განხორციელებულია ორგანიზაციული ცვლილებები	აქტივობების ხორციელდება გეგმის შესაბამისად	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
3.2.2	აპარატის საგანმანათლებლო საქმიანობის მაჩვენებლები: - აქტივობების/კამპანიების რაოდენობა; - აქტივობებში ჩართული საზოგადოების რაოდენობა; - აქტივობათა გეოგრაფიული არეალი	**მაჩვენებელი**		სრულდება სამოქმედო გეგმის შესაბამისად	ცნობიერების ამაღლების შედეგები ყოველწლიურად ხელმისაწვდომია	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები

3. საერთაშორისო ურთიერთობებისა და გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობის პროცესის გაუმჯობესება

როგორც სიტუაციურმა ანალიზმა აჩვენა, აპარატის მხრიდან დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობის პრაქტიკა განსხვავებული დინამიკით ხასიათდებოდა. კერძოდ, თანამშრომლობის პოზიტიური პრაქტიკა ფიქსირდებოდა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და სამოქალაქო სექტორთან. ამისგან განსხვავებით, შედარებით სუსტი იყო სახელმწიფო უწყებებთან და მუნიციპალიტეტის ორგანოებთან თანამშრომლობის პროცესი.

შედეგად, მოცემული სტრატეგიული პრიორიტეტი გულისხმობს საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და სამოქალაქო სექტორთან თანამშრომლობის პოზიტიური პრაქტიკის შენარჩუნებას, ხოლო სახელწიფო უწყებებსა და მუნიციპალიტეტის ორგანოებთან თანამშრომლობის პროცესის გაუმჯობესებას. გარდა ამისა, აპარატის მიზანია მომდევნო წლებში საერთაშორისო ქსელების საქმიანობაში აქტიური ჩართულობის/მონაწილეობის შენარჩუნება.

სტრატეგიული პრიორიტეტი 3	საერთაშორისო ურთიერთობებისა და გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობის პროცესის გაუმჯობესება

მიზანი 1:
ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე თანამშრომლობის გაძლიერება

ამოცანა 1.1:ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე თანამშრომლობის პლატფორმების განვითარება

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator		საბაზისო		სამიზნე		ვერიფიკაციის წყარო
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	2023	2025	2028	
1.1.1	ფორმალიზებული და ფუნქციური თანამშრომლობითი ფორმატების შექმნა ადგილობრივ დონორებთან და სამოქალაქო საზოგადოებასთან	მაჩვენებელი		წელიწადში ერთხელ ჩატარებულია დონორთა საკოორდინაციო შეხვედრა და არასამთავრობო ორგანიზაციების ფორუმი	წელიწადში ერთხელ ჩატარებულია დონორთა საკოორდინაციო შეხვედრა და არასამთავრობო ორგანიზაციების ფორუმი	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.2	ცენტრალური სახელმწიფო დაწესებულებების % რაოდენობა რომლებთანაც მოქმედებს თანამშრომლობის მექანიზმები	მაჩვენებელი		4	8	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები

1.1.3	მუნიციპალიტეტების % რაოდენობა რომლებთანაც მოქმედებს თანამშრომლობის მექანიზმები	მაჩვენებელი		30	60	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.5	ადამიანის უფლებათა ეროვნული ინსტიტუტების და ომბუდსმენების საერთაშორისო ქსელების რაოდენობა, სადაც აპარატი წარმოდგენილია მმართველ რგოლში	მაჩვენებელი		2	3	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.6	ადამიანის უფლებათა ეროვნულ ინსტიტუტების რაოდენობა რომელთანაც ორმხრივი შეთახმებაა გაფორმებული	მაჩვენებელი		2	5	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები
1.1.7	საერთაშორისო ფორუმებში/კონფერენციებში აპარატის მონაწილეობის მაჩვენებელი	მაჩვენებელი		30	45	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები

4. საზოგადოებასთან ურთიერთობები და სტრატეგიული კომუნიკაცია

სახალხო დამცველის აპარატი საკომუნიკაციო სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმის შესაბამისად დაიწყებს და სისტემურად განახორციელებს სოციალური მედიის პლატფორმების და ვებგვერდით ჩართულობის მუდმივ კვლევას და მედიის მეერ აპარატის საქმიანობის გაშუქების პერმანენტულ ანალიზს. ასევე, სოციალური მედიაში ინოვაციური და მარტივად აღქმადი მასალების მუდმივ განთავსებას, ცნობიერების ამაღლების ფართომასშტაბიანი კამპანიების ჩატარებას და საზოგადოებაში აპარატის ცნობადობის და მისდამი ნდობის კუთხით არსებული განწყობების პერიოდულ კვლევას. დეტალურად საკითხი განსაზღვრულია ცალკე დოკუმენტით.

5. სახალხო დამცველის მიერ თემატური პრიორიტეტების განსაზღვრა

სახალხო დამცველი დაკისრებული კონსტიტუციური ვალდებულების შესაბამისად უზრუნველყოფს მომართვების საფუძველზე, ეფექტურად ადამიანის უფლებათა დარღვევის საქმეების შესწავლას და დარღვეული უფლების აღდგენის ხელშეწყობას.

ასევე, სახალხო დამცველი გამოყოფს შემდეგ პრიორიტეტებს რომელზეც აპარატი ინტენსიურად განაგრძობს მუშაობას და ყოველწლიურად განსაზღვრავს კონკრეულად ამ თემებთან მიმართებით განსახორციელებელ აქტივობებს.

- ✓ კონფლიქტებით დაზარალებულთა უფლებების დაცვის მექანიზმების გაძლიერება
- ✓ წამებისა და არასათანადო მოპყრობის აკრძალვა
- ✓ დემოკრატიული და მედია გარემო, უფლებადამცველები
- ✓ თანასწორობის უზრუნველყოფის ხელშეწყობა
- ✓ მართლმსაჯულების სისტემა
- ✓ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების დაცვა და კონვენციური მექანიზმის გაძლიერება
- ✓ სოციალური უფლებები, მათ შორის ჯანდაცვის უფლების რეალიზაციის ხელშეწყობა
- ✓ ბავშვთა უფლებები
- ✓ ხანდაზმულთა უფლებები
- ✓ ვეტერანთა უფლებები
- ✓ მამხილებელთა უფლებების დაცვა
- ✓ კლიმატის ცვლილებები და გარემოს დაცვის უფლება
- ✓ ხელოვნური ინტელექტი და ადამიანის უფლებები დიგიტალიზაციის ერაში

სტრატეგიული პრიორიტეტი 5	სახალხო დამცველის მიერ თემატური პრიორიტეტების განსაზღვრა

მიზანი 1:
თემატური პრიორიტეტების ფარგლებში პოზიტიური ცვლილებების მიღწევა

ამოცანა 1.1: სტრატეგიული მიზნის შესაბამისი წლიური პრიორიტეტების განსაზღვრა

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი Outcome Indicator	საბაზისო		სამიზნე		ვერიფიკაციის წყარო
			შუალედური	საბოლოო	
	წელი	2023	2025	2028	

1.1.1	ყოველწლიურად თითოეული სტრატეგიული თემატური მიმართულების შესაბამისად მისაღწევის პროგრესის დადგენა	მაჩვენებელი		ყოველწლიურად განსაზღვრულია პრიორიტეტები; გაანალიზებულია მიღწეული შედეგები	ყოველწლიურად განსაზღვრულია პრიორიტეტები; გაანალიზებულია მიღწეული შედეგები	აპარატის ადმინისტრაციული მონაცემები

F. სტრატეგიის განხორციელება და ანგარიშგება

სტრატეგიის აღსრულების მიზნით სამოქმედო გეგმების განვითარება

სტრატეგიის განხორციელების პროცესი აღწერილია, მის საფუძველზე შემუშავებულ სამოქმედო გეგმებში, რომლებიც შედგენილია სტრატეგიული პრიორიტეტების მიხედვით. გეგმებში გაწერილია **აქტივობები, აქტივობების შესრულების ინდიკატორი, აქტივობაზე პასუხისმგებელი პირები, პარტნიორი ორგანიზაციები ან სტრუქტურული ერთეულები, შესრულების ვადები და დაფინანსების წყაროები.**

სტრატეგიის ვადის გათვალისწინებით, საწყის ეტაპზე შემუშავებულია 1 ან 2 წლიანი სამოქმედო გეგმები, მიმართულებების თავისებურებათა გათვალისწინებით.

ანგარიშგება

აპარატის **ანალიტიკური დეპარტამენტის მიერ** კალენდარული წლის დასრულების შემდეგ, მზადდება საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის ინსტიტუციური განვითარების 2024–2028 წლების სტრატეგიის პრიორიტეტების შესრულების სამოქმედო გეგმების თაობაზე კონსოლიდირებული ანგარიში სხვა სტრუქტურული ერთეულებიდან მოძიებული ინფორმაციის საფუძველზე.

კონსოლიდირებული ანგარიში უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას აქტივობის განხორციელების და მათი სტატუსის შესახებ. ამასთან, წლიური ანგარიშში აქცენტი უნდა გაკეთდეს ამოცანების და მათი შედეგების ინდიკატორის მიღწევის კუთხით არსებულ მდგომარეობაზე. შედეგად, ანგარიში არ უნდა იყოს ორიენტირებული მხოლოდ განხორციელებული აქტივობების აღწერაზე. ამის საპირისპიროდ, ანგარიშმა უნდა გაანალიზოს წლის განმავლობაში ამოცანების შესრულების კუთხით არსებული დინამიკა და გამოწვევები.

სტრატეგიის შეფასება

სტრატეგიის შეფასების მიზანია პოლიტიკის დოკუმენტის შედეგების და მიღწევების დეტალური შესწავლა და გავლენის დადგენა. შესაბამისად, მიზანშენწონილია განხორციელდეს სტრაგიული დოკუმენტის შუალედური და საბოლოო შეფასება. შეფასების

დოკუმენტები უნდა მომზადდეს სამ წელიწადში ერთხელ. შესაბამისად შეფასების შუალედური ანგარიში უნდა მომზადდეს 2025 წლის დასრულების შემდეგ, ხოლო საბოლოო შეფასება დოკუმენტის ექვსწლიანი ვადის გასვლის შემდეგ. შეფასება შესაძლებელია წარიმართოს როგორც აპარატის, ისე გარე ექსპერტების ჩართულობით.