



საქართველოს სახალხო დამცველი

ბ რ ძ ა ნ ე ბ ა

N 336

14 სექტემბერი, 2018 წელი

ქ. თბილისი

საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის 2019-2021 წლების სტრატეგიული ამოცანების, ორგანიზაციული განვითარებისა და 2019 წლის სამოქმედო გეგმის დამტკიცების თაობაზე

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

ვ ბ რ ძ ა ნ ე ბ ა:

1. დამტკიცდეს საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის 2019-2021 წლების სტრატეგიული ამოცანები და ორგანიზაციული განვითარების გეგმა (დანართი #1).
2. დამტკიცდეს საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის 2019 წლის სამოქმედო გეგმა (დანართი #2)
3. ბრძანება ძალაში შედის ხელმოწერისთანავე.
4. ბრძანება შეიძლება გასაჩივრდეს თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიაში (თბილისი, დ. აღმაშენებლის ხეივანი, მე-12 კმ, #6), მისი გაცნობიდან 1 თვის ვადაში.

ნინო ლომჯარია

სახალხო დამცველი

**დამტკიცებულია:**

საქართველოს სახალხო დამცველის  
2018 წლის 14 სექტემბრის # 336 ბრძანებით

დანართი #1

**საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის 2019-2021 წლების სტრატეგიული  
ამოცანების, ორგანიზაციული განვითარებისა და 2019 წლის სამოქმედო გეგმის  
დამტკიცების თაობაზე**

შესავალი .....	- 4 -
მიზანი .....	- 5 -
მეთოდოლოგია.....	- 5 -
დოკუმენტის სტრუქტურა.....	- 6 -
1.    არსებული მდგომარეობა და ზოგადი რისკები (SWOT- ანალიზი) .....	- 7 -
2.    სტრატეგიული მიზანი და ამოცანები - 2019-2021წწ .....	- 11 -
სტრატეგიული მიზანი.....	- 12 -
ხედვა .....	- 12 -
სტრატეგიული ამოცანები და ქვეამოცანები.....	- 12 -
3.    ორგანიზაციული განვითარების პრიორიტეტები .....	- 15 -
3.1.    წრიული სტრუქტურა.....	- 15 -
3.2.    წრიული სტრუქტურის დანერგვის სირთულეები .....	- 16 -
3.3.    სტრუქტურული ცვლილებების პრიორიტეტები .....	- 16 -

## შესავალი

საქართველოს სახალხო დამცველი ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის სახელმწიფოებრივი გარანტიების უზრუნველყოფის მიზნით, საქართველოს კონსტიტუციის თანახმად, 1995 წლიდან 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, ეწევა საგანმანათლებლო საქმიანობას ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის სფეროში.

საქართველოს სახალხო დამცველის საქმიანობის უზრუნველსაყოფად იქმნება საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატი, რომლის სტრუქტურას, მუშაობის წესს და ორგანიზებას განსაზღვრავს საქართველოს სახალხო დამცველი აპარატის დებულებით. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატი მოქმედებს საქართველოს სახალხო დამცველის სახელით და მის მიერ განსაზღვრული უფლებამოსილებით.

საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი პროცედურული და ფინანსური გარანტიები განსაზღვრულია კანონმდებლობით.

საქართველოს კონსტიტუციით განსაზღვრულია სახალხო დამცველის საკმაოდ ფართო მანდატი საქართველოში ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების დაცვის ხელშესაწყობად. ამასთან, წლების განმავლობაში ინსტიტუტს დაემატა რამდენიმე სპეციალური მანდატის განხორციელების უფლებამოსილება, 2009 წლიდან საქართველოს სახალხო დამცველი ასრულებს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის წამებისა და სხვა სასტიკი, არაადამიანური ან დამამცირებელი მოპყრობის ან სასჯელის წინააღმდეგ კონვენციის ფაკულტატური ოქმით გათვალისწინებული პრევენციის ეროვნული მექანიზმის ფუნქციებს. 2014 წლიდან სახალხო დამცველი წარმოადგენს თანასწორობის მექანიზმს და დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ საქართველოს კანონით დადგენილი წესით ზედამხედველობას უწევს თანასწორობის უფლების განხორციელებას საქართველოში. 2015 წლიდან სახალხო დამცველი ახორციელებს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ გაეროს 2006 წლის კონვენციის საქართველოში პოპულარიზაციის, დაცვისა და იმპლემენტაციის მონიტორინგს.

წლების განმავლობაში, სახალხო დამცველის მანდატის გაფართოების და დამოუკიდებლობის დამატებითი გარანტიების შექმნის მიუხედავად, ადამიანის უფლებების მაღალი სტანდარტით დაცვის უზრუნველსაყოფად, აპარატის საქმიანობის განმსაზღვრელი მხოლოდ სამართლებრივი ჩარჩოს არსებობა საკმარისი არ არის. აუცილებელია, არსებობდეს აპარატის ამ უფლებამოსილების პრაქტიკული რეალიზების ეფექტური საშუალებები და ინსტიტუციური მექანიზმები.

ამასთან, მსგავსი გარანტიების და მექანიზმების შემუშავებისას, გასათვალისწინებელია ის მნიშვნელოვანი როლი რომელიც აკისრია სახალხო დამცველს საქართველოში დემოკრატიის,

ადამიანის უფლებების დაცვის, კანონის უზენაესობისა და კარგი მმართველობის დამკვიდრებაში.

#### მიზანი

წინამდებარე დოკუმენტის მიზანია, განსაზღვროს სახალხო დამცველის აპარატის საქმიანობის სამომავლო სტრატეგიული ამოცანები, მოკლევადიანი სამოქმედო გეგმა და სტრუქტურული/ინსტიტუციური განვითარების ძირითადი პრიორიტეტები. ამდაგვარი დოკუმენტის შემუშავება, სახალხო დამცველს საშუალებას მისცემს, არსებული საკანონმდებლო გარანტიების მაქსიმალურად ეფექტურად და რაციონალურად გამოყენების გზით, კიდევ უფრო მეტად გაზარდოს საქართველოში ადამიანის უფლებათა დაცვის სტანდარტი.

#### მეთოდოლოგია

დოკუმენტი ეფუძნება ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული პროექტის „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის წინააღმდეგ ბრძოლა საქართველოში“ ფარგლებში, სახალხო დამცველის აპარატისათვის საკონსულტაციო კომპანიის „სინერჯი ჯგუფის“ მიერ განხორციელებული სპეციალური პროექტის შედეგებს.

აღნიშნული პროექტი მიმდინარეობდა 2018 წლის მაისი-აგვისტოს პერიოდში, რომლის ფარგლებში მოხდა სახალხო დამცველის აპარატის სტრატეგიის და ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარების პროექტის შემუშავება.

პროექტი განხორციელდა საკონსულტაციო ორგანიზაციის - „სინერჯი ჯგუფის“ მიერ წინასწარ შემუშავებული მეთოდოლოგიისა და გეგმის შესაბამისად.

როგორც პროექტის ფარგლებში შექმნილი პროდუქტი, ასევე წინამდებარე დოკუმენტები არ ეხება სახალხო დამცველის მანდატსა და კომპეტენციას მიკუთვნებული რომელიმე თემატური საკითხის ირგვლივ სტრატეგიული ამოცანის ან კონკრეტული საკითხის შინაარსს. სტრატეგიული ამოცანები, ისევე როგორ სამოქმედო გეგმა დაკავშირებულია აპარატის ფუნქციური ამოცანების განხორციელებასთან.

აპარატის თანამშრომლებისაგან შედგარი სამუშაო ჯგუფების ფორმატში, სინერჯი ჯგუფის მიერ წარმართა სტრატეგიული დოკუმენტის შექმნისთვის ძირითადი საკითხების განხილვა, მსჯელობა და შეთანხმება. მათ შორის, დაზუსტდა:

- სახალხო დამცველის აპარატის დანიშნულება, იგივე მისია;
- შეჯერება მოხდა ორგანიზაციის სამწლიან ხედვაზე, დაისვა პარამეტრები და მიზნები, თუ რა შედეგებს უნდა მიაღწიოს აპარატმა 3 წლის შემდეგ;
- ორგანიზაციის მასშტაბით ჩატარდა SWOT ანალიზი;

- ჩამოყალიბდა სტრატეგიული ამოცანები, მოკლევადიანი, გარკვეული პერიოდისთვის აქტუალური, მნიშვნელოვანი და აუცილებელი 7 ამოცანის ჩამონათვალი, რომელიც ემსახურება დანიშნულების უკეთ განხორციელებას, დასახული ხედვის მიღწევასა და SWOT ანალიზის შედეგების გათვალისწინებით არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

### **პროექტის ფარგლებში ჩატარდა:**

- 40-მდე ინტერვიუ ორგანიზაციაში სახალხო დამცველის აპარატის ხელმძღვანელთან, მოადგილეებთან და თანამშრომლებთან;
- ელექტრონული ფორმით SWOT ანალიზი - კითხვარი 70-მდე თანამშრომელმა შეავსო;
- 5-მდე ინტერვიუ ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ მხარეებთან - არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელთან, ჯანდაცვის მინისტრის მოადგილესთან, პროკურატურის წარმომადგენელთან, ევროკავშირის წარმომადგენელთან, პარლამენტის წარმომადგენელთან;
- რამდენიმე სამუშაო შეხვედრა მცირე სამუშაო ჯგუფთან, სახალხო დამცველისა და მოადგილეების მონაწილეობით;
- 2 დღიანი გასვლითი ღონისძიება, სახალხო დამცველის, მოადგილეების, სახალხო დამცველის აპარატის წარმომადგენლებისა და სინერჯი ჯგუფის მონაწილეობით;
- მოხდა არსებული სტრუქტურის გაანალიზება;
- გამოიკვეთა მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ამოცანები და განისაზღვრა პრიორიტეტები სახალხო დამცველისა და მოადგილეების მონაწილეობით;
- დამუშავდა სტრუქტურის საბოლოო მოდელი (გარკვეული პერიოდის შემდეგ სტრუქტურის მოსალოდნელი განვითარება);
- დამუშავდა სტრუქტურის შუალედური მოდელი (ამ ეტაპზე ამოქმედებისთვის).

### **დოკუმენტის სტრუქტურა**

დოკუმენტი ასახავს სახალხო დამცველის სამომავლო 3 წლიან ხედვას, აპარატის სტრატეგიული ამოცანებს და მათი გადაჭრის გზებს. ასევე ორგანიზაციული განვითარების ძირითად მიმართულებებს. სტრატეგიულ ამოცანებისა და ორგანიზაციულ განვითარების მიმართულებებთან ერთად, დოკუმენტს თან ერთვის აპარატის ერთწლიანი სამოქმედო გეგმა, თუმცა აპარატის მოსალოდნელი სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელების შემდეგ, აღნიშნული გეგმა დამატებით საჭიროებს დაზუსტებას შესაბამისი პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების განსაზღვრის მიზნით.

1. არსებული მდგომარეობა და ზოგადი რისკები (SWOT- ანალიზი)

1997 წლიდან სახალხო დამცველის აპარატი თავის უფლებამოსილებას ახორციელებს მანდატის ფარგლებში კანონმდებლობიდან გამომდინარე. ამასთან, აპარატში **ერთიანი** სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა მის ფუნქციური ამოცანებისა და სტრატეგიული განვითარების თაობაზე ამ დრომდე არ შემუშავებულა. არსებული გამოცდილება მხოლოდ ვიწრო თემატური სტრატეგიების და სამოქმედო გეგმების შემუშავება/განხორციელებას მოიცავს. ამასთან, სახალხო დამცველი, წლების განმავლობაში, სტრუქტურულ ცვლილებებს ახორციელებდა კანონმდებლობით განსაზღვრული ფართო დისკრეციის ფარგლებში. კომპლექსური და სისტემური მიდგომა, როცა სტრატეგიით და სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების წარმატებით განსახორციელების შეფასება იქნებოდა, სტრუქტურული/ორგანიზაციული ცვლილებების წინაპირობა წარსულში არ განხორციელებულა.

SWOT ანალიზისთვის საჭირო ინფორმაცია მოპოვებული იქნა შესაბამისი კითხვარებიდან. ელექტრონული გამოკითხვა იყო კონფიდენციალური, შედეგების საერთო ანალიზი დამუშავდა სინერჯი ჯგუფის მიერ.

SWOT ანალიზის შედეგებმა მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრაში. SWOT ანალიზის შედეგად ნათლად გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციას ესაჭიროება სტრატეგიის განვითარების დოკუმენტის შემუშავება, სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრისათვის და შესაბამისი მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებები.

წარმოდგენილი SWOT ანალიზი მოიცავს სახალხო დამცველის აპარატის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, აგრეთვე არსებულ შესაძლებლობებსა და პოტენციურ საფრთხეებს.

**ცხრილი: სახალხო დამცველის აპარატის SWOT- ანალიზი**

ძლიერი მხარე	სუსტი მხარე
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌋ კომპეტენტური და პროფესიონალი კადრები;</li> <li>⌋ აპარატის მანდატი - საკანონმდებლო უფლებამოსილება, რეაგირების მექანიზმები და შესაძლებლობები;</li> <li>⌋ ძლიერ მხარედ თანამშრომლების ნაწილმა დააფიქსირა არსებული სტრუქტურა და გამართული</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌋ კოორდინაციის და კომუნიკაციის პრობლემები - დეპარტამენტების კომპეტენციებს შორის გადაფარვა, განსაკუთრებით რეგიონულ და სხვა დეპარტამენტებს შორის. აღნიშნული პირდაპირ უარყოფითად აისახება აპარატის ეფექტური რეაგირების ხარისხზე, თანამშრომლების კოლეგიალურ დამოკიდებულებაზე, აფერხებს ინფორმაციის გაცვლას და ახანგრძლივებს პროცესებს; ამასთან, ცალკეულ შემთხვევაში</li> </ul>

<p><b>კომუნიკაცია</b>, თუმცა როგორც ზემოთ აღინიშნა, ეს ფაქტორები გამოყოფილია სუსტ მხარეებშიც და უფრო მეტი მასშტაბით.</p>	<p>წინააღმდეგობრივია და განსხვავებული ერთი და იგივე საკითხზე სხვადასხვა დეპარტამენტების რეაგირება.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌋ <b>სტრუქტურული ერთეულების არათანაბარი დატვირთვა</b> - გამოკითხულებმა აღნიშნეს, რომ თანამშრომლებს შორის არათანაბრად არის განაწილებული საქმეები, ერთი ნაწილი ზედმეტად არის დატვირთული და საჭიროებს თანამშრომლების დამატებას, მაშინ როდესაც მეორე ნაწილი უფრო ნაკლებად დატვირთულია და შეიძლება ფუნქციების დამატება/გაერთიანება;</li> <li>⌋ <b>შიდა პროცესების გაუმართაობა</b> - საქმისწარმოების პროცესის ხარვეზიანობა და ვადების მართვის პრობლემა, რაც თანამშრომლების დიდ ნაწილს აწუხებს;</li> <li>⌋ <b>არაკოლეგიალური დამოკიდებულება</b> თანამშრომლებში და კონფლიქტურობა;</li> <li>⌋ <b>გუნდურად მუშაობის დაბალი ხარისხი</b> და გუნდურობის ცნების არასათანადო გაგება;</li> <li>⌋ <b>ცუდი სამუშაო პირობები</b>, შენობის გაუმართაობა, სამუშაო სივრცეების სივიწროვე და არსებული გარემო პირობები.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>შესაძლებლობები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌋ <b>სტრუქტურის დახვეწის</b> - კომუნიკაციისა და კოორდინაციის გაუმჯობესებისა და რეგიონალური წარმომადგენლობების გაძლიერების მიმართულებით;</li> <li>⌋ <b>თანამშრომელთა სწავლების/განვითარების, მათი წახალისების/მოტივაციის ამაღლების და საქმიანობის სამართლიანი შეფასების სისტემის ჩამოყალიბების მიმართულებით;</b></li> <li>⌋ <b>გუნდურობისა და კოლეგიალობის ამაღლების მიმართულებით</b> -</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>საფრთხეები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌋ <b>საკადრო საფრთხეები</b> - რაც პროფესიონალი კადრების დაკარგვის რისკებს უკავშირდება;</li> <li>⌋ <b>უსაფრთხოება</b> - ავარიული შენობა და სამუშაო პირობები, რაც თანამშრომლების უსაფრთხოებას აყენებს რისკის ქვეშ;</li> <li>⌋ <b>აპარატის რეპუტაცია</b> - სახალხო დამცველის მიმართ საზოგადოების აგრესია, მოსახლეობის დაბალი ნდობა და რეპუტაციასთან დაკავშირებული სხვა რისკები.</li> </ul>



არაფორმალური ღონისძიებების, გუნდური აქტივობებისა და კეთილგანწყობილი დამოკიდებულების სტიმულირების მიმართულებით;

საზოგადოებასთან სწორი და აქტიური კომუნიკაციის მიმართულებით - აპარატი იყოს უფრო აქტიური, სწორად მიიტანოს ადამიანებამდე მისი მანდატი და დროულად აწვდიდეს საზოგადოებას ინფორმაციას შესრულებული სამუშაოებისა და მიღწეული შედეგების შესახებ.

**სტრუქტურის ანალიზის საფუძველზე რამდენიმე მნიშვნელოვან საკითხზე გაკეთდა აქცენტი:**

- სახალხო დამცველის მოადგილეებს შორის განაწილებულია საკურატორო სფეროები (პირველი მოადგილის შემთხვევაში გათვალისწინებულია ასევე კანონმდებლობის მოთხოვნა) თემატურად და არა ამოცანების მიხედვით, რის გამოც:
  - ⌋ რთულია განისაზღვროს რა შედეგებზე აქვს თითოეულ მათგანს პასუხისმგებლობა;
  - ⌋ სტრუქტურას არ აქვს ფუნქციურ-სისტემური ხასიათი, მოწყობილია პიროვნული შესაძლებლობების მიხედვით;
  - ⌋ პირველი მოადგილის დაქვემდებარება არის საკმაოდ დატვირთული, მას აქვს გაერთიანებული მსხვილი თემატური და ადმინისტრაციული ამოცანები ერთად, რაც იწვევს მისი ყურადღების არათანაბარ განაწილებას და ბუნებრივად სტრატეგიული ამოცანებისთვის ნაკლები ყურადღების დათმობას.
- აპარატის სამომავლო სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრის შემთხვევაში, მათ შესრულებაზე პასუხისმგებელი სუბიექტების პირდაპირ იდენტიფიცირება სტრუქტურაში ვერ მოხერხდება. კერძოდ, იგულისხმება ისეთი ამოცანები, როგორცაა 1) ადამიანის უფლებების დარღვევების დროული პროაქტიული გამოვლენა; 2) დარღვევებზე ეფექტური რეაგირება; 3) ადამიანის უფლებათა დარღვევის პრევენცია. ამ ამოცანების გადაწყვეტა სახალხო დამცველის აპარატისთვის დანიშნულების იგივე მისიის განხორციელებას გულისხმობს. შესაბამისად, როცა ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი არ არის იდენტიფიცირებული, საკითხი ან გვარდება უმაღლესი მენეჯმენტის განსაკუთრებული ძალისხმევით შედეგად ან საერთოდ არ გვარდება.
- არსებული სტრუქტურის მიხედვით ყველა დეპარტამენტი თავისი მეთოდოლოგიით მუშაობს და არ არსებობს ერთიანი სტანდარტი დარღვევების გამოვლენის, რეაგირების და

თუნდაც პრევენციის მიმართულებით. ეს გამოწვეულია იმით, რომ თითოეულ ამოცანას ჯამური პასუხისმგებელი არ ჰყავს არსებულ სტრუქტურაში.

- თემატური დეპარტამენტები ერთმანეთისგან გამიჯნულია მხოლოდ თემატურად, თუმცა თავის თავში აერთიანებს რამდენიმე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ამოცანას. რაც იწვევს:
  - რეაქტიულ სტრუქტურას, როცა თემატური დეპარტამენტები ძირითადად მიმდინარე საქმისწარმოებაზე არიან ორიენტირებულები და ბუნებრივად, გამოვლენისა და პრევენციის მიმართულებით ამოცანების გადაწყვეტას სათანადო დროს ვერ უთმობენ; შედეგად ვიღებთ სურათს, როცა თემატურ დეპარტამენტებში კონფლიქტური ამოცანებია გაერთიანებული, მაგალითად, ადამიანის უფლებათა დარღვევის გამოვლენა და მასზე რეაგირება კონფლიქტურ ამოცანებად შეიძლება აღვიქვათ, როდესაც ის ერთ სტრუქტურულ ერთეულში ერთიანდება. როგორც წესი, როცა ერთეულის ფუნქცია დარღვევების გამოვლენა და ასევე რეაგირებაა, რომელიმე ერთ ამოცანაზე ძალიან ინტენსიურად ვერ იმუშავებს დეპარტამენტი, ვინაიდან ასევე თავად უნდა იმუშავოს მეორეზეც. ასეთ შემთხვევაში, დეპარტამენტები ორიენტირებულები იქნებიან ჰქონდეთ იმდენი საქმე, რამდენითაც შეიძლება თავისი რესურსის პირობებში გაუმკლავდნენ. მსგავსი მიდგომა კი შეიძლება შესაძლებლობების დაკარგვას იწვევდეს სხვა ამოცანების მიმართულებით.
- დეპარტამენტები საქმის მოცულობისა და დატვირთვების მიხედვით არათანაბარი ზომის არიან.
- ცალკეულ ერთეულებს შორის, მაგალითად მსგავს თემებზე მომუშავე მრჩეველებისა და დეპარტამენტების ფუნქციები ძალიან ხელოვნურად არის დანაწილებული; ასევე რამდენიმე დეპარტამენტის შემთხვევაში თემები და ფუნქციური განაწილება ხელოვნურ ხასიათს ატარებს, მაგალითად განათლების კომპონენტების რამდენიმე დეპარტამენტზე გადანაწილება და ა.შ.
- სახალხო დამცველის აპარატის სანდოობისა და ცნობადობის ზრდა საზოგადოებაში სტრატეგიული ამოცანაა, თუმცა საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრუქტურული ერთეულის სტრუქტურა ამ გამოწვევაზე სათანადო რეაგირების საშუალებას არ იძლევა.
- ორგანიზაციას არ აქვს დონორთა დაფინანსებული პროექტების განხორციელების სტრატეგიული ხედვა, რაც არსებულ სტრუქტურაში, სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების განსხვავებულ მიდგომასა და არაერთგვაროვან პრაქტიკას, ისევე როგორც რესურსების არარაციონალურ გადანაწილებას იწვევს.
- დეპარტამენტებს შორის არის დუბლირებები და არ არის მათზე მკაფიო ამოცანები განაწილებული, შედეგად:
  - რთულია თემატურად მომიჯნავე საკითხებზე მომუშავე ერთეულებს შორის საქმეების გადანაწილება, რაც დროში აჭიანურებს პროცესს.

- კოორდინაცია რთულდება როცა ორი თემატური დეპარტამენტი მუშაობს ერთ საკითხზე, იმ პირობებში როცა საქმეზე მუშაობის განსხვავებული მეთოდოლოგია აქვთ.
- ფუნქციათა დუბლირებები დეპარტამენტებს შორის რესურსების არაეფექტურ ხარჯვას იწვევს.

➤ ტერიტორიული ერთეულების მართვის სისტემა გაუმართავია

- ტერიტორიული ერთეულების მხრიდან ცენტრალურ ოფისთან კომუნიკაცია და კოორდინაცია გართულებულია, მათ უწევთ რეგიონალური დეპარტამენტის შიგნით რამდენიმე საფეხურზე საკითხების შეთანხმება, რაც პროცესებს მნიშვნელოვნად ანელებს, აფერხებს და აპარატის რეაგირებაც არაეფექტურია;
- იმ პირობებში როცა ტერიტორიულ ერთეულებში, ძალიან ბევრი ამოცანა იყრის თავს, მათ შორის ადამიანის უფლებების დარღვევების გამოვლენის, რეაგირების, პრევენციის და სხვა თემატურ დეპარტამენტისაგან განსხვავებით რეგიონებში ამ ერთეულებს უწევთ რამდენიმე განსხვავებულ თემაზე ერთდროულად მუშაობა ძალიან მწირი რესურსით. ყველა მათთან თავმოყრილი ამოცანის სწრაფად და მაღალი ხარისხით გადაჭრის საშუალებას არსებული სტრუქტურა და რესურსები არ იძლევა;
- რეგიონებსა და ცენტრალურ ოფისს შორის არ არსებობს საქმის განხილვის ერთიანი მეთოდოლოგია, რის გამოც შესაძლოა ერთი და იგივე თემაზე და მსგავს საქმეებზე განსხვავებული გადაწყვეტილებები მომზადდეს.

2. სტრატეგიული მიზანი და ამოცანები - 2019-2021წწ

ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების დაცვაზე ზედამხედველობის კუთხით არსებული გამოწვევებისა და ქვეყნაში ადამიანის უფლებათა დაცვის დემოკრატიული მექანიზმის განვითარების მიზნების საპასუხოდ, საქართველოს სახალხო დამცველმა, ექსპერტული შეფასებების გათვალისწინებით, შეიმუშავა სახალხო დამცველის აპარატის განვითარების სტრატეგიული დოკუმენტი.

განისაზღვრა სახალხო დამცველის აპარატის საქმიანობის ძირითადი მიზანი, სამწლიანი ხედვა და შვიდი სტრატეგიული ამოცანა, რომელიც ჩამოლილია სტრატეგიულ ქვე-ამოცანებად. ასევე, განისაზღვრა სტრუქტურული განვითარების ძირითადი მიმართულებები, რომელთა ბმა სტრატეგიის საერთო მიზანთან არის ასევე გათვალისწინებული.

სტრატეგიული მიზანი

სახალხო დამცველის აპარატის დანიშნულებაა დაეხმაროს სახალხო დამცველს ადამიანის უფლებების დარღვევების დროულ გამოვლენას, ეფექტურ რეაგირებასა და პრევენციაში, ქვეყანაში ადამიანის უფლებების დაცვის მაღალი სტანდარტის უზრუნველსაყოფად.

ხედვა

მომავალი 3 წლის განმავლობაში ორგანიზაციის განვითარების ხედვა და მიზნები მოემსახურება ორგანიზაციის მისიის განხორციელებას და ის იქნება შემდეგი:

- სახალხო დამცველის აპარატის საქმიანობა წარმატებულად ჩაითვლება თუ მესამე წლის ბოლოს აპარატის მიერ რეკომენდირებული სისტემური და საკანონმდებლო კუთხით გაგზავნილი რეკომენდაციების 50% იქნება გათვალისწინებული;
- მაქსიმალურად გაიზრდება საქართველოს მასშტაბით მოსახლეობისთვის კომუნიკაციის საშუალებების ხელმისაწვდომობა და მაქსიმალურად ბევრ ადამიანს ექნება შესაძლებლობა დააფიქსიროს სახალხო დამცველის დამხარების საჭიროება ადამიანის უფლებების დარღვევასთან დაკავშირებით.
- სახალხო დამცველის აპარატის და შესაბამისად, მასში დასაქმებული თანამშრომლების მთავარი მამოძრავებელი ღირებულებები იქნება: მიუკერძოებლობა და დამოუკიდებლობა, ღიაობა/გამჭვირვალობა, ადამიანის უფლებათა უზენაესობა, კვალიფიციური და პროფესიონალური დამოკიდებულება საქმისადმი და ურთიერთპატივისცემა კოლეგებს შორის;
- სახალხო დამცველის აპარატი დაკომპლექტებული იქნება გუნდური/ საერთო მიზნის გამთავისებელი, საკუთარი საქმის პროფესიონალი, პროაქტიული, იდეალისტი/ მაღალი პასუხისმგებლობის მქონე თანამშრომლებით;
- სახალხო დამცველის აპარატისადმი საზოგადოების აღქმა იქნება სანდო/მიუკერძოებელი და ასოცირდება კვალიფიციურობასთან.

სტრატეგიული ამოცანები და ქვეამოცანები

ამოცანა 1. ეფექტური რეაგირების მექანიზმების განვითარება - ადრესატი სახელმწიფო უწყებების მიერ, სახალხო დამცველის აპარატის გაზიარებული რეკომენდაციების რაოდენობის გაზრდა და პრაქტიკაში მათი აღსრულების ხარისხის გაუმჯობესება.

ქვეამოცანები:

- რეკომენდაციების და ანგარიშების მომზადების ფორმატებისა და მეთოდოლოგიების განვითარება და რეკომენდაციების მიდევნების (ე.წ. follow up-ის) განვითარება;

- რეკომენდაციების აღსრულების/რეაგირების მექანიზმების მიმართულებით მანდატის გაძლიერება.
- სახალხო დამცველის აპარატის ანალიტიკური შესაძლებლობების გაძლიერება;
- სახალხო დამცველის აპარატის მიერ საკონსტიტუციო სამართალწარმოების ეფექტური წარმოება.

**ამოცანა 2. შიდა საქმისწარმოების და მომსახურების პროცედურების და მეთოდოლოგიის განვითარება** - სახალხო დამცველის აპარატის საქმისწარმოებისა და მომსახურების პროცედურებისა და მეთოდოლოგიების განახლება/გაუმჯობესება აპარატის შეუფერხებელი ფუნქციონირებისა და აპარატთან დაკავშირებული მხარეების კმაყოფილების უზრუნველსაყოფად.

**ქვეამოცანები:**

- შიდა საქმისწარმოების პროცესებისა და მეთოდოლოგი(ებ)ის განვითარება;
- მომსახურების სტანდარტების განვითარება;
- მომსახურების პროცედურების და ტექნოლოგიების გამარტივება და დახვეწა;
- მომსახურების სივრცეების განვითარება;
- საქმისწარმოების მიმდინარეობის და ხარისხის კონტროლისა და საჩივრების განხილვის მექანიზმების შექმნა.

**ამოცანა 3. დარღვევების პროაქტიული გამოვლენა** - ადამიანის უფლებების სფეროში ხარვეზების და პრობლემების იდენტიფიცირება, ადამიანის უფლებათა დარღვევის ახალი შემთხვევების გამოკვეთა და მათზე დროული და ეფექტური შიდა კოორდინაციის უზრუნველყოფა.

**ქვეამოცანები:**

- ადამიანის უფლებადარღვევის ფაქტების პროაქტიული გამოვლენისთვის საინფორმაციო არხების შექმნა და ფუნქციონირების ხელშეწყობა;
- ინდივიდუალური და სისტემური უფლებადარღვევების ფაქტების იდენტიფიცირება და დოკუმენტირება;
- პროაქტიულად გამოვლენის მეთოდოლოგიის განვითარება, მათ შორის რეგიონულ დონეზე.

**ამოცანა 4. ადამიანის უფლებათა დარღვევის პრევენციული მექანიზმების განვითარება, მათ შორის ადამიანის უფლებებზე ცნობიერების ამაღლება და სწავლების ხელშეწყობა** - ადამიანის უფლების დარღვევის შემთხვევების შემცირების და საზოგადოებაში ადამიანის უფლებებზე ცნობიერების ამაღლების ხელშეწყობა.

### ქვეამოცანები:

- ცნობიერების ამაღლებისა და ადამიანის უფლებებზე არაფორმალური განათლების ხელშეწყობის ღონისძიებების დაწესება/განხორციელება;
- ფორმალური განათლების პროცესში ადამიანის უფლებების სტანდარტების დაცვის მონიტორინგი, გრძელვადიან პერსპექტივაში ადამიანის უფლებების სტანდარტების იმპლემენტაციისთვის;
- ეფექტური მონიტორინგის განხორციელება, ადამიანის უფლებების დარღვევების შემთხვევების პრევენციისთვის;
- კანონპროექტების მონიტორინგის მექანიზმების შემუშავება, ადამიანთა უფლებების დარღვევის პრევენციისთვის სწორი კანონმდებლობის არსებობისთვის;
- დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობის მექანიზმის განვითარება და ფუნქციონირების ხელშეწყობა.

**ამოცანა 5. სანდოობის გაზრდა და რეპუტაციის ამაღლება** - საზოგადოებაში სახალხო დამცველის და სახალხო დამცველის აპარატისადმი სანდოობის გაზრდა და რეპუტაციის ამაღლება.

### ქვეამოცანები:

- სახალხო დამცველის ცნობადობის ზრდა;
- აპარატის მანდატის და საქმიანობის შედეგების პოპულარიზაცია;
- მედიასაშუალებებთან ურთიერთობის განვითარება;
- აპარატის საქმიანობის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა

**ამოცანა 6. საერთაშორისო ინსტრუმენტებისა და მექანიზმების გამოყენება** - საერთაშორისო ინსტრუმენტებისა და მექანიზმების აქტიურ გამოყენება, სახელმწიფოს მიერ ნაკისრი ადამიანის უფლებათა ვალდებულებების შესრულების ხელშესაწყობისთვის.

### ქვეამოცანები:

- საერთაშორისო სასამართლოებში შესაბამისი მოსაზრებების გაგზავნა (როგორც მიმდინარე, ისე დასრულებულ საქმეებზე) ადამიანის უფლებათა მდგომარეობის შესახებ;
- ჩრდილოვანი ანგარიშების მომზადება.

**ამოცანა 7. საკადრო ბაზის და მოტივაციის სისტემების განვითარება** - სახალხო დამცველის აპარატის კვალიფიციური, მოტივირებული, კმაყოფილი კადრებით დაკომპლექტების უზრუნველყოფა.

### ქვეამოცანები:

- პერსონალის მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციის სისტემების დამუშავება;
- სამართლიანი შეფასების სისტემების შექმნა;
- შრომითი რესურსის ეფექტური და სწორი ორგანიზება;
- თამაშრომლებისათვის სოციალური დახმარების პაკეტების შეთავაზება.

### 3. ორგანიზაციული განვითარების პრიორიტეტები

#### 3.1. წრიული სტრუქტურა

გამოვლენილი გამოწვევებისა და ამოცანების გადაჭრის ყველაზე ქმედით გზად მიჩნეული იქნა წრიული პრინციპის დანერგვა მართვაში და სტრუქტურის მოწყობა ამოცანებზე. წრიული ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს მინიმალურ იერარქიასა და დაქვემდებარებას. წრიული ორგანიზაციული სტრუქტურა ეფუძნება რამენიმე ძირეულ პრინციპს, რაც განასხვავებს სხვა ტიპის სტრუქტურებისგან, განსაკუთრებით კი, ფართოდ გავრცელებული ვერტიკალურ-იერარქიული სტრუქტურებისგან.

წრიული ორგანიზაციული სტრუქტურის მთავარი პრინციპები:

- ორგანიზაციაში არსებობს იერარქიის ორი დონე - მმართველი საბჭო და სხვა დანარჩენი სტრუქტურული ერთეულები. არ არსებობს ვერტიკალები და საკურაციო სფეროები. ყველა სტრუქტურული ერთეული ექვემდებარება მმართველ კოლეგიურ ორგანოს სრულად და არა ერთ კონკრეტულ ხელმძღვანელს. თავად სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ურთიერთობა და ერთობლივი მუშაობა ხდება ყოველგვარი იერარქიული ბარიერების გარეშე უფრო სწრაფად და ეფექტურად. ორგანიზაციას მართავს გუნდი და ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მიიღება მმართველ კოლეგიური ორგანოს მიერ.
- ყველა ერთეულს და ყველა ადამიანს აქვს ამოცანა და ამოცანა არის ერთი - წრიულ სტრუქტურაში თავად სტრუქტურული ერთეულების დასახელებებიც კი ამოცანების ფორმულირებითაა წარმოდგენილი. ამოცანების განაწილება გულისხმობს სტრუქტურული ერთეულისთვის ამოცანის გადაჭრის სრულ დელეგირებას და პასუხისმგებლობას შედეგზე - ინიციატივებისა და წინადადებების დაყენებას, სამუშაოების დაგეგმვას, განხორციელებას და შედეგების მიღწევას მაქსიმალურად დამოუკიდებლად. ამოცანის განაწილება ფუნქციების განაწილებისგან სწორედ ამით განსხვავდება, რომ ერთეული ხდება შედეგზე პასუხისმგებელი და შედეგის მისაღწევად აქვს მოქმედებების განხორციელების თავისუფლება. ყველა ერთეული ხდება საკუთარი ამოცანის ხელმძღვანელი. ეს იწვევს მოტივაციის ზრდას და ინიციატივების ზრდას თანამშრომლებისგან.
- პროცესების მართვა ხდება თემატური კოლეგიალური ფორმატებით, იგივე თათბირებით, სადაც სხვადასხვა ამოცანებზე პასუხისმგებელი ერთეულები

მონაწილეობენ და კონკრეტული თემის ირგვლივ იკრიბებიან დადგენილი რეგულარობით. ამ შეხვედრების მიზანია საერთო თემატიკის ირგვლივ გააერთიანოს ის ადამიანები ვისაც სჭირდება კოორდინაცია ამოცანების გადასაჭრელად და ამავდროულად უზრუნველყოფს პროცესების უწყვეტობას კონკრეტული ამოცანის მიმართულებით.

### 3.2. წრიული სტრუქტურის დანერგვის სირთულები

წრიულ სტრუქტურას გარდა უპირატესობებისა, გააჩნია სირთულებიც, რაც ძირითადად უკავშირდება მის დანერგვას. რთულია წრიული სტრუქტურის კომუნიკაცია თანამშრომლებთან და საჭიროებს დეტალურ ახსნასა და გააზრებას თითოეული თანამშრომლისთვის. აუცილებელია გუნდის ყველა წევრს კარგად ესმოდეს წრიული სისტემის პრინციპები. საჭიროებს შედარებით უფრო ხანგრძლივ დანერგვის პერიოდს - ამოცანების განაწილება და მისაღწევი შედეგების განსაზღვრა, ამოცანებზე დამოუკიდებლად მუშაობის კულტურის დამკვიდრება, რეგულარული შეხვედრების ამოქმედება და ეფექტურობის მიღწევა მათ ჩატარებაში და ა.შ. მოითხოვს სისტემურ და ფუნდამენტურ ცვლილებებს და ასევე მთლიანად ორგანიზაციული კულტურის შეცვლას, დანერგვის სირთულებისა და ხანგრძლივი გარდამავალი პერიოდის გამო შესაძლოა დადგეს კადრების გადინების რისკი.

გარდა ამ რისკებისა და სირთულებისა, წრიული მართვის სისტემა ნაკლებადაა მორგებული საჯარო სექტორის ორგანიზაციებისთვის, რადგან არ ითვალისწინებს საჯარო სამსახურისათვის დადგენილ საკანონმდებლო რეგულაციებს (სახალხო დამცველის აპარატის შემთხვევაში კი დამატებით, მაგალითად, პირველი მოადგილის მიერ აპარატის ხელმძღვანელობა).

წრიული სტრუქტურასთან დაკავშირებული სირთულებისა და რისკების გათვალისწინებით, სტრატეგიული ამოცანებისა და ქვეამოცანების მიღწევის უზრუნველსაყოფად აუცილებელი გახდა შუალედური ორგანიზაციული სტრუქტურის, ვერტიკალურ-იერარქიული პრინციპით შემუშავება.

მომდევნო რამდენიმე წლის განმავლობაში დაინერგება განახლებული ვერტიკალურ-იერარქიული პრინციპით შემუშავებული სტრუქტურა, რომლის შეფასებისა და საკანონმდებლო რეგულირების დამატებითი შესწავლის შედეგად იქნება მიღებული გადაწყვეტილება წრიული სტრუქტურის დანერგვის თაობაზე.

### 3.3. სტრუქტურული ცვლილებების პრიორიტეტები

სახალხო დამცველის აპარატის წინაშე გამოწვევებსა და გამოვლენილი პრობლემების გადაჭრის, ასევე სტრატეგიული ამოცანებისა და ქვეამოცანების წარმატებულად განხორციელების მიზნით, განისაზღვრა სტრუქტურული, ორგანიზაციული ცვლილებების ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც თანამედროვე მართვის წრიული სტრუქტურის ცალკეულ პრინციპებს ითვალისწინებს და 3-4 წლიან პერსპექტივაში ორგანიზაციული განვითარების სამომავლო შესაძლებლობების გაჩენას შეუწყობს ხელს.



სტრატეგიის დამტკიცებიდან არაუგვიანეს 6 თვეში, აპარატში განხორციელდება სტრუქტურული ცვლილებები შესაბამისი ძირითადი პრიორიტეტების გათვალისწინებით:

1) შეიქმნას ორგანიზაციის სტრატეგიულ ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებელი ცალკეული ერთეულები და სტრატეგიული ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებლობების/ფუნქციების განაწილება მოხდეს სახალხო დამცველის მოადგილეების დონეზე, მათთვის თემატური დეპარტამენტების კურატორობასთან ერთად;

2) სახალხო დამცველის მოადგილეების ფუნქციური პასუხისმგებლობა შესაძლოა აერთიანებდეს ჯამურ პასუხისმგებლობას რამდენიმე ამოცანის შესრულებაზე ერთდროულად. წარმოდგენილი სტრატეგიული ამოცანების გათვალისწინებით, გამოიყოფა სამი ძირითადი ფუნქცია

1. ადამიანის უფლებების დარღვევის შემთხვევების გამოვლენა პრაქტიული გზებით;
2. ადამიანის უფლებების დარღვევის შემთხვევების გამოვლენა რეაქტიული გზებით;
3. რეალური ცვლილების მოხდენა აპარატის მიერ გაცემული რეკომენდაციებით.

ფუნქციების ამდაგვარი გადანაწილება უზრუნველყოფს მუდმივ რეჟიმში ფუნქციის შესრულებაზე ზრუნვას სახალხო დამცველის მოადგილეების დონეზე და გაზრდის აპარატის წარმატების ხარისხს იდენიფიკალურად ამ მიმართულებებით.

**დარღვევების პრაქტიულ გამოვლენაზე უშუალოდ პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის შექმნა** - რეგიონული ერთეულების მართვის სირთულეებისა და მეორე მხრივ, ადგილებზე წარმომადგენლობების არსებობის რესურსის გათვალისწინებით მოხდეს რეგიონული დეპარტამენტის გარდაქმნა. შექმნილი ახალი დეპარტამენტის მიზნად განისაზღვროს: უფლებადარღვევის ფაქტების პრაქტიული გამოვლენის უზრუნველყოფა, სახალხო დამცველის მანდატის ეფექტური განხორციელების ხელშეწყობისათვის. საკანონმდებლო მოთხოვნების გათვალისწინებით, განხილული იქნას ტერიტორიული ერთეულებისათვის ადმინისტრაციული დამოუკიდებლობის ზრდის შესაძლებლობა.

3) განხორციელდეს არსებული ანალიტიკური დეპარტამენტის ფუნქციური და სტრუქტურული გაძლიერება. დეპარტამენტის ფუნქციებად განისაზღვროს დასკვნების, კვლევების და სხვადასხვა ანგარიშების, მათ შორის საპარლამენტო ანგარიშების მომზადება. ასევე საერთაშორისო ორგანიზაციებში წარსადგენი ანგარიშების მომზადება, რომელიც თემატური დეპარტამენტების ჩართვას, მონაცემების დამატებით დამუშავებას და ანალიზს მოითხოვს.

- ) მნიშვნელოვანია საკონსტიტუციო სასამართლოსთვის მიმართვის კომპონენტი ცალკე გამოიყოს აპარატში. აუცილებელია ამ ერთეულს ჰქონდეს როგორც ინდივიდუალური საჩივრების განხილვის კომპეტენცია, ასევე აწარმოოს სტრატეგიული სამართალწარმოება წინასწარ შერჩეული თემების გარშემო.
- ) საზოგადოების სწავლებისა და განათლების საკითხები გაერთიანდეს და იქცეს ერთ სტრუქტურულ დეპარტამენტის ფუნქციად და არ იყოს დეპარტამენტებს შორის გაფანტული. ამ მიზნის მისაღწევად მოხდეს საერთაშორისო ურთიერთობების, პროექტების მართვისა და სამოქალაქო განათლების დეპარტამენტიდან სამოქალაქო განათლების ფუნქცია გამოიყოს და მიეკუთვნოს ადამიანის უფლების სწავლების დეპარტამენტს, რომელიც თავის თავში ასევე მოიცავს იმ ფუნქციებს, რომელიც დღესდღეობით წარმოადგენს აპარატში ადამიანის უფლებათა აკადემიის კომპეტენციას. დეპარტამენტის ერთ-ერთ ფუნქციად განისაზღვროს არაფორმალური განათლების სტრატეგიულ ხედვის შემუშავება და მისი ინტეგრირება თემატურად მომუშავე დეპარტამენტების საინფორმაციო-საგანმანათლებლო მიმართულებით საქმიანობაში.
- ) საზოგადოებაში საქართველოს სახალხო დამცველისა და სახალხო დამცველის აპარატის სანდოობისა და ცნობადობის ზრდა წარმართოს სტრუქტურული ერთეულის მიერ, რომელიც უშუალოდ დაექვემდებარება სახალხო დამცველს. აღნიშნული სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციებში გამოიყოს სამი ძირითადი მიმართულება: პრესასთან ურთიერთობა, სოციალური მედიის მართვა და ღონისძიებების ორგანიზება. აღნიშნული ამოცანების უზრუნველსაყოფად მოხდეს შესაბამის ერთეულის ფუნქციური შეფასება და შესაბამისი ცვლილებების განხორციელება.
- ) სტრუქტურაში გამოირიცხოს ერთსა და იმავე საკითხზე დუბლირებულად მუშაობის ან და თემების ხელოვნურად დანაწილების პრაქტიკა. ამ მიმართულებით საგულისხმოა დევნილებისა და მიგრანტების სამართლებრივ საკითხებზე მომუშავე აპარატის მრჩეველთა სტატუსები. აპარატის მრჩეველთა ფუნქციები გადაეცეს შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულ(ებ)ს.
- ) აპარატის იურიდიული მრჩეველების ინსტიტუციური მოწყობის ცვლილებების გზით, შეიქმნას სტრუქტურული ერთეული აპარატის სამართლებრივი უზრუნველყოფის სისტემატიზირებულად, ეფექტურად და ორგანიზებულად წარმართვის მიზნით.
- ) განხილული იქნას აპარატში დასაშვებობის პროცედურების გაუმჯობესება და შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციური გაძლიერება და მისი დამოუკიდებელ სტრუქტურულ ერთეულად ჩამოყალიბება. კანცელარიის ფუნქციის შესრულება, წარმართოს დასაშვებობის ფუნქციისგან დამოუკიდებლად.

- ) საგრანტო ფონდების მოძიების აქტიური და აგრესიული პოლიტიკის წარმოების საჭიროების არ არსებობის გათვალისწინებით, აპარატში მიმდინარე საგრანტო პროექტების მართვის ფუნქცია გადაეცეს აპარატის რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულს.
- ) ადამიანის უფლებების სფეროში განათლების, დონორების მიერ დაფინანსებული პროექტების მართვის და საერთაშორისო ორგანიზაციებისათვის წარსადგენი ანგარიშების (ჩრდილოვანი) მომზადების ფუნქციების (სხვა ერთეულებზე) გადანაწილების გათვალისწინებით, შეიცვალოს საერთაშორისო ურთიერთობების მიმართულებით მომუშავე ერთეულის ინსტიტუციური მოწყობა და მის ფუნქციად განისაზღვროს მხოლოდ საერთაშორისო კავშირების გაღრმავების, საერთაშორისო გაერთიანებებში აპარატის წევრობის, ასევე პროტოკოლის წარმოების ფუნქციაზე პასუხისმგებლობა;
- ) მოხდეს ყველა თემატური სტრუქტურული ერთეულის სტატუსების გათანაბრება
- ) იმის გათვალისწინებით, რომ საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატი წარმოადგენს შშმ პირთა კონვენციის იმპლემენტაციასა და შესრულებაზე მონიტორინგის განმახორციელებელ უწყებას, ამ ერთეულის რესურსის კონცენტრირება და შემდგომი გაძლიერება უნდა წარიმართოს ერთი თემატური საკითხის ირგვლივ.
- ) დარღვევების გამოვლენაზე პასუხისმგებელი ერთეულის რეგიონული დეპარტამენტის ბაზაზე შექმნის, დასაშვებობის მიმართულების ფუნქციური გაძლიერების გათვალისწინებით, სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებიდან 1 წლის განმავლობაში შეფასდეს თბილისის ოფისში სისხლის სამართლის მართლმსაჯულებისა და სპესკის დეპარტამენტების მუშაობის შედეგები და მათი დატვირთვის შედეგების საფუძველზე მიღებული იქნას შესაბამისი გადაწყვეტილება შესაძლო სტრუქტურულ ცვლილებებთან დაკავშირებით;
- ) აპარატის მიერ გაცემული რეკომენდაციების ადვოკატირების მიზნით, მნიშვნელოვანია აპარატში ფუნქციონირებდეს საპარლამენტო მდივანი. სამომავლოდ საგრანტო დაფინანსების არ არსებობის პირობებში ამ ფუნქციის დამატება და შესაბამისი საშტატო ერთეული შექმნა გახდება აუცილებელი.

**დამტკიცებულია:**

საქართველოს სახალხო დამცველის  
2018 წლის 14 სექტემბრის # 336 ბრძანებით

დანართი #2

**საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის 2018 -2019 წლების სამოქმედო გეგმა**

	<b>ამოცანა N1 - ეფექტური რეაგირების მექანიზმების განვითარება</b>	<b>ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი მოადგილე - გიორგი ბურჯანაძე</b>
<b>N</b>	<b>დაგეგმილი აქტივობები</b>	<b>ვადები (მთავრობითია)</b>
1	<i>რეკომენდაციების და ანგარიშების მომზადების ფორმატებისა და მეთოდოლოგიების განვითარება და რეკომენდაციების მიდევნების (ე.წ. follow up-ის) განვითარება საპარლამენტო მიმართულებით - საპარლამენტი ანგარიშში რეკომენდაციების ფორმატში ცვლილებების შეტანა / დახვეწა</i>	2019
1.1	საპარლამენტო ანგარიშში შესატანი რეკომენდაციის ფორმულირების სახელმძღვანელო დოკუმენტის შემუშავება (ფორმულირება, შინაარსი, ადრესატი, დროითი პერიოდი, პრიორიტეტი)	პირველი კვარტალი
1.2	სამუშაო შეხვედრები აპარატის თანამშრომლებისთვის რეკომენდაციის გასაცნობად და დასანერგად	მეორე კვარტალი
1.3	საპარლამენტო ანგარიშის რეკომენდაციების ფორმულირების სახელმძღვანელო დოკუმენტის პრაქტიკული იმპლემენტაცია და 2019 წლის საპარლამენტო ანგარიშის მომზადება ახალი ფორმატის შესაბამისად	მესამე კვარტალი
1.4	საპარლამენტო ანგარიშის შემდგომ მიღებული პარლამენტის დადგენილების	მეორე კვარტალი

	შესრულების მიზნით სამოქმედო გეგმის შედგენა	
1.5	საპარლამენტო ანგარიშის რეკომენდაციების სამოქმედო გეგმის განხორციელება/შეხვედრები უწყებებთან და პროგრესის ანგარიშის განხილვა	მესამე-მეოთხე კვარტალი
2	რეკომენდაციების და ანგარიშების მომზადების ფორმატებისა და მეთოდოლოგიების განვითარება და რეკომენდაციების მიდევნების (ე.წ. follow up-ის) განვითარება "საქართველოს სახალხო დამცველის შესახებ" საქართველოს ორგანული კანონის 21-ე მუხლთან დაკავშირებით - რეკომენდაციების ეფექტურად აღსრულების მიზნით განახლებული ფორმატის შემუშავება და კომუნიკაციის და სამუშაო შეხვედრების ფორმატების განვითარება და დანერგვა შესაბამის სახელმწიფო უწყებებთან	2019
2.1	საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის მიერ მომზადებული წინადადებისა და რეკომენდაციის განახლებული ფორმატისა და მეთოდოლოგიის დოკუმენტის მომზადება	პირველი კვარტალი
2.2	უწყებებთან კომუნიკაციის შესაძლო სცენარების (ყველა უწყებისთვის სტანდარტული პროცესის შემუშავება დარღვევის გამოვლენისას როგორ ვმოქმედებთო მაგ., უარის შემთხვევაში, გათვალისწინების შემთხვევაში, ნაწილობრივ გათვალისწინების შემთხვევაში, ერთი და იმავე უწყებასთან რამდენიმე თემატური დეპარტამენტის თანამშრომლობის საკითხები, საპარლამენტო რეკომენდაცია და რეკომენდაცია/წინადადება, რომელიც გაცემულია 21-ე მუხლის საფუძველზე, 21-ე მუხლის საფუძველზე გაცემული რეკომენდაციის გაცემამდე/გაცემის შემდგომ შეხვედრის სტრატეგია) დამუშავება სხვადასხვა კომპეტენციასთან დაკავშირებით	პირველი კვარტალი
2.3	საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის მიერ მომზადებული წინადადებისა და რეკომენდაციის განახლებული ფორმატის, მეთოდოლოგიისა და კომუნიკაციის სცენარების დოკუმენტის გაცნობა აპარატის თანამშრომლებისთვის	პირველი კვარტალი
2.4	ინდივიდუალურად ყველა უწყებასთან საკონტაქტო პირების გამოვლენა	პირველი კვარტალი

	(არსებული მონაცემების სისტემატიზაცია)	
2.5	თემატური დეპარტამენტების დატვირთვის იმგვარი გადანაწილება, რომ მათ სტრუქტურულ ერთეულში გაჩნდეს უშუალოდ რეკომენდაციების მიდევნებაზე პასუხისმგებელი პირები, მათი სამუშაო გეგმის შედგენა	პირველი კვარტალი
2.6	დეპარტამენტების რეკომენდაციების მიდევნების გეგმის იმპლემენტაცია/შეხვედრები უწყებებთან	მეორე-მეოთხე კვარტალი
2.7	ინდივიდუალური შეხვედრების შემდგომ ანალიტიკური დეპარტამენტისთვის მოკლე ინფორმაციის მიწოდება და აღნიშნული მონაცემების შემდგომი ანალიზი	ინდივიდუალური შეხვედრების შემდგომ
<b>3</b>	<b>მოსამართლეებთან სამუშაო შეხვედრების ფორმატების განვითარება და სასამართლო მეგობრის მექანიზმის გაძლიერების მიზნით შესაბამისი თანამშრომლობის ფორმატის შეთავაზება სასამართლოსთვის</b>	<b>2019</b>
3.1	სისხლის სამართლის მოსამართლეებთან შეხვედრის დაორგანიზება თემატურად მათ მიერ იდენტიფიცირებული კანონმდებლობაში არსებული და პრაქტიკული პრობლემების განხილვის მიზნით	პირველი-მესამე კვარტალი
3.2	სამოქალაქო და ადმინისტრაციულ მოსამართლეთა შეხვედრების დაორგანიზება მათ მიერ იდენტიფიცირებული კანონმდებლობაში არსებული და პრაქტიკული პრობლემების განხილვის მიზნით	პირველი-მესამე კვარტალი
3.3	თანასწორობის მიმართულებით შეხვედრების დაორგანიზება კანონმდებლობაში არსებული და პრაქტიკული პრობლემების განხილვის მიზნით	პირველი-მესამე კვარტალი
3.4	მოსამართლეებთან სამუშაო შეხვედრა (როგორც საერთო, ისე საკონსტიტუციო) მოსამართლეთა მიმართ არსებული ინსტიტუციური პრობლემების იდენტიფიცირების მიზნით	პირველი-მესამე კვარტალი

4	ორგანული კანონის მე-18 და 21-ე მუხლების მიხედვით სახალხო დამცველის აპარატის მანდატის გაძლიერება - სიცოცხლის უფლებისა და არასათანადო მოპყრობის საქმეებზე სახალხო დამცველის აპარატს რომ ჰქონდეს სისხლის სამართლის საქმის მასალების გაცნობის შესაძლებლობა	2019
4.1	სახალხო დამცველის შესახებ საქართველოს ორგანულ კანონში ცვლილებების შეტანის ადვოკატირება საქართველოს პარლამენტში	პირველი-მეორე კვარტალი
4.2	სახალხო დამცველის აპარატის მიერ მინიმუმ 5 საქმის შესწავლა და შედეგების გაცნობა განმცხადებლისთვის ან/და საზოგადოებისთვის	მესამე-მეოთხე კვარტალი
5	სახალხო დამცველის აპარატის ანალიტიკის გაძლიერება, მათ შორის აპარატის საქმიანობის შედეგების გაზომვის მექანიზმების განვითარება და დანერგვა, კვლევების განხორციელების მეთოდოლოგიის გაძლიერება	2019
5.1	სახალხო დამცველის ანალიტიკური დეპარტამენტის საპარლამენტო ანგარიშის მომზადების სახელმძღვანელოს შედგენა (მათ შორის ადამიანის უფლებების დაცვის შეფასების გაზომვის მეთოდოლოგია)	პირველი-მეორე კვარტალი
5.2	საერთაშორისო ორგანიზაციებში გასაგზავნი ჩრდილოვანი ანგარიშების ან სხვა დოკუმენტების წარდგენის სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა (სადაც გაწერილი იქნება ის გეგმა, თუ როგორ მოხდება საქმეების მოძიება, რა ინფორმაციის გათვალისწინება მოხდება და სხვა)	პირველი-მეორე კვარტალი
5.3	სახალხო დამცველის აპარატის სტრუქტურული ერთეულების მიერ შემუშავებული ინფორმაციის განზოგადება, მათი ანალიზი და საერთო წლიური ტენდენციების შეფასება	მეოთხე კვარტალი
5.4	სახალხო დამცველის რეკომენდაციების ბაზის მუდმივი განახლება	პირველი-მეორე-მესამე-მეოთხე კვარტალი
5.5	სახალხო დამცველის რეკომენდაციების ბაზის განთავსების მიზნით	პირველი კვარტალი

	ელექტრონული პლატფორმის შექმნა	
5.6	სხვადასხვა ქვეყნის სახალხო დამცველის აპარატებთან საკომუნიკაციო ხაზის შექმნა და მისი ერთიან ბაზად ფორმირება	პირველი-მეორე კვარტალი
5.7	იშვიათ სამართლებრივ პრობლემებზე კვლევების განხორციელების შიდა მოქნილი მექანიზმის შექმნა (მონაცემთა ბაზების შეგროვება, შიდა რეფერალის მექანიზმის/პროცედურის გაწერა და თანამშრომლებისთვის გაცნობა)	პირველი-მეორე-მესამე-მეოთხე კვარტალი
<b>6</b>	<b>სტრატეგიული სამართალწარმოებით (სასამართლო მეგობრის მოსაზრებაც) სასამართლო პრაქტიკის შეცვლის წინასწარი წლიური გეგმის შემუშავება, მათ შორის საკონსტიტუციო სამართალწარმოების კუთხით</b>	<b>2019</b>
6.1	სტრატეგიული სამართალწარმოების გეგმა სისხლის სამართლის მიმართულებით (შეხვედრა ადვოკატთა ასოციაციაში, შეხვედრა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან)	პირველი კვარტალი
6.2	სტრატეგიული სამართალწარმოების გეგმის ფარგლებში წარდგენილი მინიმუმ 5 სასამართლო მეგობრის მოსაზრება სისხლის სამართლის საქმეზე	მეორე-მეოთხე კვარტალი
6.3	სტრატეგიული სამართალწარმოების გეგმა ადმინისტრაციული სამართლის მიმართულებით (შეხვედრა ადვოკატთა ასოციაციაში, შეხვედრა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან)	პირველი კვარტალი
6.4	სტრატეგიული სამართალწარმოების გეგმის ფარგლებში წარდგენილი მინიმუმ 5 სასამართლო მეგობრის მოსაზრება ადმინისტრაციულ საქმეზე	მეორე-მეოთხე კვარტალი
6.5	სტრატეგიული სამართალწარმოების გეგმის შემუშავება საკონსტიტუციო სამართალწარმოების მიმართულებით (შეხვედრა ადვოკატთა ასოციაციასთან და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან)	პირველი კვარტალი
6.6	საკონსტიტუციო სასამართლოში გაგზავნილი მინიმუმ 10 კონსტიტუციური სარჩელი სტრატეგიული სამართალწარმოების გზით და შესაბამისი სასამართლო	მეოთხე კვარტალი



	წარმომადგენლობა	
6.7	საკონსტიტუციო სასამართლოში ინდივიდუალური განცხადებების საფუძველზე გაგზავნილი მინიმუმ 5 კონსტიტუციური სარჩელი და შესაბამისი სასამართლო წარმომადგენლობა	მეოთხე კვარტალი
	ამოცანა N2- შიდა საქმისწარმოების და მომსახურების პროცედურების მეთოდოლოგიის განვითარება	ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი მოადგილე - თამარ გვარამაძე
<b>N</b>	<b>დაგეგმილი აქტივობები</b>	<b>ვადები</b>
1	შიდა საქმის წარმოების პროცედურების განახლება, მათ შორის დასაშვებობის კრიტერიუმების გადახედვა, განცხადებების განხილვის მეთოდოლოგია, მედიაციის ტექნიკის განვითარება	2019
1.1	დოკუმენტის სამუშაო ვერსიის შექმნა, უკვე იდენტიფიცირებული ხარვეზებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით	პირველი კვარტალი
1.2	შემუშავებული პროექტის განხილვა	პირველი კვარტალი
1.3	პროექტის დამტკიცება სახალხო დამცველის მიერ	პირველი კვარტალი
2	ეფექტური კოორდინირების ფორმატების დამუშავება/დანერგვა იმ დეპარტამენტებისთვის რომლებიც ერთ საქმეზე მუშაობენ (ეფექტური კოორდინირება შემსრულებელ დეპარტამენტებს შორის)	2019 წელი პირველი/მეორე კვარტალი
3	საქმისწარმოების, ვადების და ხარისხის კონტროლის მექანიზმის შემუშავება	2019
3.1	შიდა სამუშაო ჯგუფების მიერ საჭიროებების გამოვლენა	პირველი კვარტალი
3.2	სხვა ქვეყნის ომბუდსმენების გამოცდილების მოძიება/დაფინანსების მოძიების შემთხვევაში სასწავლო ვიზიტი	პირველი-მეორე კვარტალი
3.3	მექანიზმის შემუშავება	მეორე კვარტალი
3.4	შემუშავებული მექანიზმის შიდა განხილვები და პილოტირება	მესამე-მეოთხე კვარტალი
4	პერსონალური ინფორმაციის დამუშავებისა და გაცემის ინსტრუქციის შემუშავება	2019 წელი

5	საჩივრების მექანიზმის შემუშავება	პირველი კვარტალი 2019 წელი
6	ონლაინ პლატფორმის განვითარება (ჩათის აპლიკაცია, მათ შორის, ონლაინ კონსულტაციების ჩაშენება სოც ქსელებში და ვებ-გვერდზე)	პირველი კვარტალი 2019 წლის განმავლობაში
7	მოქალაქეებთან უკუკავშირის სისტემის შექმნა/დანერგვა	2019 წლის განმავლობაში
8	მომსახურების სივრცეების მოწყობა, მათ შორის შშმ პირებისთვის ადაპტირებული გარემოს, ბავშვთა კუთხის მოწყობა	2019 წლის განმავლობაში
9	ელექტრონული საქმისწარმოების პროგრამის შეცვლა	მე-4 კვარტალი, 2019

ამოცანა N3 - დარღვევების პროაქტიული გამოვლენა		ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი მოადგილე - ეკა სხილაძე
N	დაგეგმილი აქტივობები	ვადები
1	პროაქტიული გამოვლენის ძირითადი სტრატეგიის და კრიტერიუმების განსაზღვრა	2019
1.1	საკოორდინაციო შეხვედრა თემატურ დეპარტამენტებს შორის სტრატეგიის ძირითადი საკითხების განსაზღვრისათვის	პირველი კვარტალი
1.2	საინფორმაციო არხების იდენტიფიცირება და მათთან კოორდინაციის გზების დასახვა	პირველი კვარტალი
1.3	სტრატეგიის შემუშავება და მიღება	მეორე კვარტალი
2	ინფორმაციის მიღების წყაროების/საინფორმაციო არხების ბაზის განვითარება	
2.1	ინფორმაციის წყაროების იდენტიფიცირება რეგიონული და თემატურად	პირველი კვარტალი

	მომუშავე დეპარტამენტების მიერ	
2.2	პერიოდული შეხვედრების ორგანიზება სამიზნე ჯგუფებთან, მათი ინფორმირების და თანამშრომლობის გაღრმავების მიზნით (მასწავლებლები, სოციალური მუშაკები, ექიმები და სხვა)	მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
2.3	შეხვედრების შემდგომი ანგარიშგების მექანიზმის დახვეწა და დეპარტამენტებს შორის ინფორმაციის გაზიარების გაუმჯობესება გამოვლენილი პრობლემების შესახებ	მეოთხე კვარტალი
<b>3</b>	<b>ინდივიდუალური და სისტემური უფლებადარღვევების ფაქტების იდენტიფიცირება და დოკუმენტირება</b>	<b>2019</b>
1.1	უფლებადარღვევის ფაქტების პროაქტიული გამოვლენის მიმართულებით არსებული გამოწვევების იდენტიფიცირება რეგიონულ და ცენტრალურ დონეზე	პირველი კვარტალი
1.2	იდენტიფიცირებული ტენდენციების და გამოწვევების შესაბამისად საინფორმაციო - საგანმანათლებლო ღონისძიებების გეგმის გაწერა	მეორე კვარტალი
1.3	ტრენინგების, სემინარების, სამუშაო შეხვედრების და სხვა ღონისძიებების განხორციელება თემატურ დეპარტამენტებთან თანამშრომლობით	მესამე-მეოთხე კვარტალი
1.4	სახალხო დამცველის მანდატის და უფლებამოსილების შესახებ საინფორმაციო შეხვედრების ორგანიზება მოსახლეობასთან, ინდივიდუალური შემთხვევებზე მომართვიანობის ხელშესაწყობად	მესამე, მეოთხე კვარტალი
<b>4</b>	<b>პროაქტიულად გამოვლენის მეთოდოლოგიის ანალიზი და განვითარება</b>	<b>2019</b>
4.1	პროაქტიულად გამოვლენილი ინფორმაციის საფუძველზე დაწყებული საქმისწარმოების, საჯარო განცხადებისა და მომზადებული რეკომენდაციების სტატისტიკური ანალიზი	მეოთხე კვარტალი

4.2	საინფორმაციო არხებთან უკუკავშირი და საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება	მესამე - მეოთხე კვარტალი
4.3	საერთაშორისო პრაქტიკების შესწავლა და განზოგადოება პროაქტიული გამოვლენის ფუნქციის ეფექტური განხორციელების ხელშეწყობისათვის	მეორე - მესამე კვარტალი
	<b>ამოცანა N4 - ადამიანის უფლებათა დარღვევის პრევენციული მექანიზმების განვითარება, მათ შორის ადამიანის უფლებებზე ცნობიერების ამაღლება და სწავლების ხელშეწყობა</b>	<b>ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი მოადგილე - გიორგი ბურჯანაძე</b>
N	<b>დაგეგმილი აქტივობები</b>	<b>ვადები</b>
1	<b>ცნობიერების ამაღლებისკენ მიმართული ღონისძიებების განხორციელება, ადამიანის უფლებადარღვევის ფაქტების პრევენციის ხელშეწყობისათვის</b>	<b>2019</b>
1.1	ცნობიერების ამაღლების საჭიროებების იდენტიფიცირება, თემატური დეპარტამენტების ჩართულობით	პირველი კვარტალი
1.2	სამიზნე ჯგუფების განსაზღვრა და თემატიკის გაწერა, ადამიანის უფლებების სისტემური უფლებადარღვევის ტენდენციების გათვალისწინებით	მეორე კვარტალი
1.3	ცნობიერების ამაღლების ღონისძიებების განხორციელება (სემინარები, მოსახლეობასთან შეხვედრები, საჯარო დისკუსიები და სხვა), მათ შორის რეგიონებში	მესამე და მეოთხე კვარტალი
2	<b>ფორმალური განათლების პროცესში ადამიანის უფლებების სტანდარტების დაცვის მონიტორინგი</b>	<b>2019</b>
1.1	ფორმალური განათლების პროცესში ადამიანის უფლებების სწავლების შეფასება, ხარვეზების გამოვლენა, რეკომენდაციების შემუშავება	ირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
1.2	სკოლის მასწავლებელთა განათლების ონლაინ პლატფორმის განვითარება	მესამე და მეოთხე კვარტალი

3	ეფექტური მონიტორინგის განხორციელება, ადამიანის უფლებების დარღვევების შემთხვევების პრევენციისთვის	2019
1.1	პრევენციის ეროვნული მექანიზმის მიერ მონიტორინგს დაქვემდებარებული დაწესებულებებში ვიზიტების გეგმის შემუშავება ურთიერთგადამკვეთ დეპარტამენტებთან ერთად	პირველი კვარტალი
1.2	ბავშვთა ცენტრის მონიტორინგს დაქვემდებარებულ დაწესებულებებში ვიზიტების გეგმის შემუშავება (სკოლა, მსტ, საბავშვო ბაღები)	პირველი კვარტალი
1.3	შშმ დეპარტამენტის მონიტორინგს დაქვემდებარებულ დაწესებულებებში ვიზიტების გეგმის შემუშავება (პანსინატები, ფსიქიატრიული დაწესებულებები)	პირველი კვარტალი
1.4	გენდერის დეპარტამენტის მონიტორინგს დაქვემდებარებულ დაწესებულებებში ვიზიტების გეგმის შემუშავება (ოჯახში ძალადობის მსხვერპლთა თავშესაფრები, კრიზისული ცენტრები)	პირველი კვარტალი
1.5	თავდაცვის სფეროში ადამიანის უფლებების დაცვის დეპარტამენტის მიერ მონიტორინგს დაქვემდებარებულ დაწესებულებებში ვიზიტების გეგმის შემუშავება	პირველი კვარტალი
1.6	ვიზიტების განხორციელება შემუშავებული გეგმების მიხედვით	პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
4	კანონპროექტების მონიტორინგის მექანიზმების შემუშავება, ადამიანთა უფლებების დარღვევის პრევენციისთვის სწორი კანონმდებლობის არსებობისთვის	2019
4.1	პარლამენტში წარდგენილი კანონპროექტების ანალიზი და საჭიროების შემთხვევაში მოსაზრების წარდგენა	პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი

4.2	პარლამენტში წარდგენილ მოსაზრებებთან დაკავშირებით სხდომებზე დასწრება	პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
4.3	საპარლამენტო ფორმატების გამოყენება, რომელიც განსაზღვრულია საქართველოს პარლამენტის რეგლამენტით	პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
<b>5</b>	<b>დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობის მექანიზმის განვითარება და ფუნქციონირების ხელშეწყობა</b>	<b>2019</b>
5.1	პრევენციული ღონისძიების გატარების აუცილებლობის აღიარების მიზნით შეხვედრების ორგანიზება სახელმწიფო უწყებებთან	პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
5.2	სასწავლო პროგრამებთან დაკავშირებით შესაბამისი შეხვედრების განხორციელება დაინტერესებულ უწყებებთან	პირველი და მესამე კვარტალი
	<b>ამოცანა N5 - საქართველოს სახალხო დამცველის სანდოობის და რეპუტაციის ამაღლება</b>	<b>ამოცანაზე პასუხისმგებელი - ნინო ლომჯარია</b>
<b>N</b>	<b>დაგეგმილი აქტივობები</b>	<b>ვადები</b>
<b>1</b>	<b>სახალხო დამცველის პერიოდული ვიზიტების გეგმის გაწერა და საზოგადოებასთან შეხვედრების ორგანიზება</b>	<b>2019</b>
1.1	სამიზნე რეგიონების იდენტიფიცირება, სიტუაციური ანალიზის მომზადება ადამიანის უფლებადარღვევის სისტემური და სპეციფიური პრობლემების გათვალისწინებით	პირველი კვარტალი
1.2	სამიზნე ჯგუფების/ინსტიტუციების/დაწესებულებების იდენტიფიცირება, თემატური დეპარტამენტების ჩართულობით	პირველი კვარტალი
1.3	ვიზიტების გეგმის შემუშავება და მიღება	პირველი კვარტალი
1.4	სახალხო დამცველის ვიზიტების ორგანიზება გაწერილი სამოქმედო გეგმის შესაბამისად	მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი

2	სახალხო დამცველის მონაწილეობით განსახორციელებელი ღონისძიებების (საჯარო ლექციები, დისკუსიები, მოსწავლეებთან და ახალგაზრდებთან შეხვედრების შესაძლებლობები) გეგმის გაწერა და განხორციელების ხელშეწყობა	2019
2.1	საჯარო ლექციების და შეხვედრების გეგმის შედგენა და დაინტერესებულ პირებთან შეთანხმება (უნივერსიტეტები, სკოლები და სხვა)	პირველი კვარტალი
2.2	წელიწადში არანაკლებ 4 საჯარო შეხვედრის, სემინარის ჩატარება	მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
3	სახალხო დამცველის აპარატის საქმიანობის და მანდატის პოპულარიზაციისთვის საინფორმაციო პლატფორმის განვითარება	2019
3.1	სოციალური მედიის მართვის მიმართულებით არსებული საჭიროებების და გამოწვევების იდენტიფიცირება, მათ შორის მომხმარებელთან უკუკავშირის გზით	პირველი კვარტალი
3.2	სოციალური მედიის მართვის მიმართულებით კარგი პრაქტიკის იდენტიფიცირება და გამოცდილების გაზიარება (სხვა ომბუდსმენტა, ომბუდსმენტა ქსელის ვებ-გვერდები, სხვადასხვა ორგანიზაციების გვერდები)	პირველი კვარტალი
3.3	სოციალური მედიის მართვის სტრატეგიის შემუშავება და მიღება	მეორე კვარტალი
3.4	სოციალური მედიის მართვის სტრატეგიის განვითარების ხელშეწყობა, შესაბამისი ანალიზის გზით (მომხმარებელთა სტატისტიკა, უკუკავშირი და სხვა)	მეოთხე კვარტალი
4	წარმატებული შემთხვევების, საქმეების პოპულარიზაციის სტრატეგიის დამუშავება/განხორციელება	2019
4.1	წარმატებული შემთხვევების და საქმეების იდენტიფიცირების	პირველი კვარტალი

	კრიტერიუმების შემუშავება თემატური დეპარტამენტების ჩართულობით	
4.2	იდენტიფიცირებული საქმეების გავრცელების/პოპულარიზაციის გზების დასახვა (მედიასაშუალებები, რელიზები, ბრიფინგი თუ სხვა)	პირველი კვარტალი
4.3	წელიწადში არანაკლებ 10 წარმატებული საქმის გაზიარება (შესრულებული რეკომენდაცია, მოგვარებული პრობლემა და სხვა)	მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
<b>5</b>	<b>მედიასაშუალებებთან კომუნიკაციის განვითარება და ინფორმაციის მიწოდების გზების დახვეწა</b>	<b>2019</b>
5.1	ჟურნალისტებთან შეხვედრების ფორმატის გაძლიერება და განხორციელება, ქვეყანაში ადამიანის უფლებების მიმართულებით არსებული ტენდენციების და მათზე სახალხო დამცველის რეაგირების შედეგების გასაცნობად	პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
5.2	მედიასაშუალებებთან კომუნიკაციის გზების დახვეწა, მათ შორის სოციალური მედიის გამოყენებით (ფეისბუქ ჯგუფის შექმნა და სხვა)	პირველი კვარტალი
5.3	რეგიონულ მედიასთან ურთიერთობის გაღრმავების მიდგომების დამუშავება (სატელევიზიო/რადიო გადაცემებში მონაწილეობა, სატელეფონო ზარები)	პირველი, მეორე, მესამე და მეოთხე კვარტალი
<b>6</b>	<b>ფინანსური და საკადრო გამჭირვალობის სტანდარტის გადახედვა და გაფართოება</b>	<b>2019</b>
6.1	საჯაროდ განთავსებული ინფორმაციის გადახედვა და საჭიროებისამებრ მისი ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება	პირველი კვარტალი
6.2	განთავსების არხებში სახალხო დამცველის ვებ-გვერდის დამატება და მისი მისაწვდომობის გაუმჯობესება	პირველი კვარტალი
<b>ამოცანა N6 - საერთაშორისო ინსტრუმენტებისა და მექანიზმების გამოყენება</b>		<b>ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი</b>



		მოადგილე - გიორგი ბურჯანაძე
N	დაგეგმილი აქტივობები	ვადები
1	საქართველოს წინააღმდეგ გამოტანილი გადაწყვეტილებების აღსრულების პროცესში მოსაზრებების წარდგენის მექანიზმის დანერგვა	2019
1.1	საქართველოს წინააღმდეგ გამოტანილი გადაწყვეტილებების აღსრულების პროცესის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, სისტემატიზაცია, თემატური დეპარტამენტებისთვის გაზიარება	პირველი კვარტალი
1.2	საქართველოს პარლამენტის წინაშე საქართველოს მთავრობის მიერ წარდგენილი ანგარიშის ანალიზი, რომელთა შესახებ ინფორმაცია წარდგენილია პარლამენტში რეგლამენტის 228(3) მუხლის საფუძველზე	მეორე კვარტალი
1.3	ევროპის საბჭოს მინისტრთა კომიტეტისთვის მოსაზრების წარდგენა იმ საქმეებთან დაკავშირებით, რომელზეც მიმდინარეობს აღსრულების პროცესი (მინიმუმ 2 მოსაზრების წარდგენა)	მეორე-მეოთხე კვარტალი
2	მესამე მხარის ინტერვენციების რაოდენობის ზრდა	2019
1.1	მონიტორინგის განხორციელება და მონაცემების შეგროვება საქართველოს წინააღმდეგ კომუნიცირებული საქმეების ადამიანის უფლებათა ევროპული სასამართლოს წინაშე (შეხვედრების განხორციელება არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან)	პირველი კვარტალი
1.2	მესამე მხარის მოსაზრების წარდგენა ადამიანის უფლებათა ევროპული სასამართლოში (მინიმუმ 2 საქმე)	მეორე-მეოთხე კვარტალი
3	ჩრდილოვანი ანგარიშების მომზადება	2019
3.1	კვლევის ჩატარება იმ საერთაშორისო ხელშეკრულებების/მექანიზმების შესახებ, რომელიც იძლევიან ჩრდილოვანი ანგარიშების წარდგენის შესაძლებლობას, შესაბამისი პროცედურების მითითებით - Outsource	პირველი კვარტალი
3.2	კვლევის საფუძველზე შესაბამისი სტრატეგიის დოკუმენტის და სამოქმედო	მეორე კვარტალი

	გეგმის მომზადება, რომლის ფარგლებშიც მოხდება ჩრდილოვანი ანგარიშების წარდგენა (მისი საშუალებით დაიგეგმება პერიოდები, რომლის დროსაც უნდა მოხდეს შესაბამისი ანგარიშების მომზადება, ასევე შესაბამისი პასუხისმგებელი ერთეულები)	
3.3	ჩრდილოვანი ანგარიშების გაგზავნა (თუ კონკრეტული მექანიზმი იძლევა 2019-ში ანგარიშის წარდგენის შესაძლებლობას)	მესამე - მეოთხე კვარტალი
3.4	ახალხო დამცველის აპარატის მიერ გაგზავნილი ჩრდილოვანი ანგარიშების შედეგების შეკრება, სისტემატიზაცია და გაანალიზება	მეოთხე კვარტალი
<b>ამოცანა N7 - საკადრო ბაზის განვითარება</b>		<b>ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი მოადგილე - თამარ გვარამაძე</b>
<b>N</b>	<b>დაგეგმილი აქტივობები</b>	<b>ვადები</b>
1	ტრენინგების დაგეგმვა თანამშრომლებისთვის, ინდივიდუალური საჭიროების შესაბამისად, მათ შორის სამართლებრივი უნარების, კომუნიკაციის და კონფლიქტების მართვის უნარების განვითარებისთვის ტრენინგ კურსები. ასევე მედიასთან ურთიერთობების უნარები სპიკერებისთვის	2019 წლის პირველი კვარტალი
2	მოტივაციის სისტემის შექმნა და დანერგვა	2019 წელი
2.1	სხვა ომბუდსმენების გამოცდილების მოძიება	პირველი კვარტალი
2.2	პროექტის შემუშავება და თანამშრომლებისათვის გაცნობა	მეორე კვარტალი
3	ფსიქოლოგის კონსულტაციების გეგმის შედგენა განსაკუთრებულ სტრესულ გარემოში მომუშავეებისათვის	2019 წელი
4	გამჭვირვალობის გაზრდის უზრუნველსაყოფად ვაკანსიების ცალკე ველის ფორმირება სახალხო დამცველის ვებგვერდზე	2019 წელი
5	კორპორატიული დაზღვევის შეთავაზება თანამშრომლებისათვის	2019 წელი
6	კორპორატიული დაზღვევის შეთავაზება თანამშრომლებისათვის	2019 წელი

7	თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა პერიოდულად	2019 წელი
8	ახალი თანამშრომლების დახმარებისათვის მენტორის ინსტიტუტის დანერგვა	2019 წელი