



ASIA PACIFIC FORUM
ADVANCING HUMAN RIGHTS IN OUR REGION

Руководство по оценке потенциала национальных правозащитных учреждений

Редакция 2019 г.

Примечание

Используемые обозначения и представление материалов в этой публикации не подразумевают выражение мнения АТФ или регионального центра ПРООН в Бангкоке относительно правового статуса какой-либо страны, территории, города или района или их властей, или относительно установления его официальных или неофициальных границ.

ISBN 978-0-9922766-8-3 (APF electronic)

Руководство по оценке потенциала национальных правозащитных учреждений

© Азиатско-Тихоокеанский форум национальных правозащитных учреждений, август 2019 г.

Воспроизведение без предварительного письменного согласия АТФ запрещено.

Asia Pacific Forum of National Human Rights Institutions
GPO Box 5218
Sydney NSW 1042
Australia (Австралия)

Содержание

Благодарность	5
Сокращения	6
Раздел 1. Введение	7
Раздел 2. Подход к оценке потенциала национальных правозащитных учреждений.....	11
2.1. Настоящее руководство	11
2.2. Чем не является оценка потенциала	11
2.3. Чем является оценка потенциала	12
2.4. Независимая внешняя экспертиза процесса оценки потенциала	14
2.5. Глобальные принципы оценки потенциала национальных правозащитных учреждений	18
2.6. Гендерная политика АТФ	19
Раздел 3. Рекомендуемые мероприятия при проведении оценки потенциала национального правозащитного учреждения.....	22
3.1. Подготовка — организация взаимодействия с национальным правозащитным учреждением.....	25
3.2. Подготовительный визит	25
3.3. Между подготовительным визитом и оценочным визитом.....	29
3.4. Оценочный визит.....	31
3.5. После оценочного визита	49
Раздел 4. От проблем в сфере потенциала — к стратегиям и корректирующим действиям	52
4.1. Укрепление независимости и легитимности	53
4.2. Укрепление организационных механизмов НПЗУ (ВНУТРЕННИХ ПОЛИТИК, ПРОЦЕДУР И ПЛАНОВ).....	54
4.3. Укрепление руководящих и управленческих функций	55
4.4. Укрепление управления кадровыми ресурсами	56
4.5. Укрепление знаний и управления знаниями	57
4.6. Укрепление партнерских отношений и внешних связей	58
Раздел 5. Заключение: преимущества оценки потенциала для национальных правозащитных учреждений	60
5.1. Преимущества оценки потенциала	60
5.2. Экспертиза оценки потенциала	61
5.3. Дальнейшие оценки потенциала	62

Приложения

Приложение 1. Типовая концептуальная записка по оценке потенциала национальных правозащитных учреждений	63
Приложение 2. Презентация PowerPoint по проведению оценки потенциала	69
Приложение 3. Типовой меморандум о взаимопонимании между НПЗУ и АТФ в отношении проведения оценки потенциала.....	71
Приложение 4. Список документов для анализа	74
Приложение 5. Типовая программа оценочного визита	75
Приложение 6. Состав и обязанности рабочей группы по проведению оценки потенциала.....	77
Приложение 7. Примеры основных проблем в сфере потенциала	78
Приложение 8. Образец опросника для оценки потенциала	81
Приложение 9. Шаблон плана реализации для НПЗУ	87
Приложение 10. Шаблон годового отчета НПЗУ о реализации плана	88

Благодарность

Настоящее руководство является результатом партнерства Азиатско-Тихоокеанского форума национальных правозащитных учреждений (АТФ), Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), а именно ее региональных центров в Бангкоке, Аммане и Стамбуле, и Управления Верховного комиссара ООН по правам человека (УВКПЧ) с целью оценки потенциала национальных правозащитных учреждений. Первая редакция руководства была опубликована в 2011 году. Вторая редакция была подготовлена АТФ в 2014 году после проведения внешней экспертизы процедуры оценки потенциала в 2012 году и последующей доработки этой процедуры в соответствии с результатами экспертизы. В руководстве используется методология оценки потенциала, действующая в августе 2014 года. Настоящая третья редакция была подготовлена в рамках проверки АТФ всех руководств с целью учета гендерных аспектов. Также в руководстве используются *Глобальные принципы оценки потенциала национальных правозащитных учреждений*, разработанные Глобальным альянсом национальных правозащитных учреждений (ГАНПЗУ), Управлением Верховного комиссара ООН по правам человека (УВКПЧ) и Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) в 2016 году.

Сотрудники и консультанты АТФ, ПРООН и УВКПЧ выступили инициаторами проекта оценки потенциала национальных правозащитных учреждений в государствах Азиатско-Тихоокеанского региона, который охватывает территорию от Тихого океана до Западной Азии. Их выводы и работа отражены в этом руководстве. Многие из них были авторами или участвовали в подготовке первой редакции руководства в 2011 году и пересмотренного руководства в 2014 году; они внесли свой вклад и в подготовку руководства в этой редакции. Старшие должностные лица национальных правозащитных учреждений также участвовали в работе групп, которые проводили оценку потенциала. Они также внесли свой вклад на основе участия в работе этих групп.

Оценка потенциала продемонстрировала проницательность, профессионализм и самоотверженность руководителей и сотрудников национальных правозащитных учреждений. Успех проведенных оценок потенциала во многом определяется их преданностью делу и стремлением выполнять свою работу еще лучше. Эволюция этой методологии и достижение текущего уровня эффективности — результат их огромного вклада, а именно готовности к экспериментам; активного участия в процессе оценки потенциала их собственного НПЗУ и предоставления обратной связи; участия в обсуждениях на семинарах, тренингах и форумах АТФ; и великодушного предоставления персонала для рабочих групп по проведению оценки потенциала.

Настоящее руководство в текущей редакции опубликовано АТФ.

Сокращения

АТФ	Азиатско-Тихоокеанский форум национальных правозащитных организаций
ОП	Оценка потенциала
ППОП	Партнерство по оценке потенциала
ЭОП	Экспертиза оценки потенциала
РП	Развитие потенциала
ОГО	Организация гражданского общества
ГАНПЗУ	Глобальный альянс национальных правозащитных учреждений
МКК	Международный координационный комитет национальных учреждений по поощрению и защите прав человека
МНПО	Международная неправительственная организация (организации)
МоВ	Меморандум о взаимопонимании
НПЗУ	Национальное правозащитное учреждение (учреждения)
СНИРМ	Секция национальных институтов и региональных механизмов, УВКПЧ
НПО	Неправительственная организация (организации)
УВКПЧ	Управление Верховного комиссара ООН по правам человека
ООН	Организация Объединенных Наций
СГООН	Страновая группа ООН
ПРООН	Программа развития ООН
ВНР ПРООН	Региональный центр ПРООН в Бангкоке
IRN ПРООН	Региональный центр ПРООН в Стамбуле
РНА ПРООН	Региональный центр ПРООН в Аммане

Раздел 1. Введение

Развитие потенциала (РП) — процесс, с помощью которого отдельные лица, организации и общества получают, укрепляют и сохраняют возможности для постановки и достижения своих целей долгосрочного развития. Для осуществления этого процесса необходимо определить, какие ключевые возможности уже существуют и какие дополнительные возможности могут потребоваться для достижения этих целей. В этом и заключается цель оценки потенциала (ОП). Оценка потенциала дает всестороннее представление о возможностях, критически важных для достижения целей развития. Это анализ требуемого потенциала в сравнении с существующим потенциалом, который представляет собой систематизированный сбор данных и информации о фактическом потенциале и потребностях в этой сфере.

В 2008 году Азиатско-Тихоокеанский форум национальных правозащитных учреждений (АТФ), Азиатско-Тихоокеанский региональный центр Программы развития Организации Объединенных Наций в Бангкоке (теперь региональный центр в Бангкоке — BRN ПРООН) и Секция национальных институтов и региональных механизмов (СНИРМ) Управления Верховного комиссара ООН по правам человека (УВКПЧ) выступили с инициативой по укреплению позиций национальных правозащитных институтов (НПЗУ) с помощью оценки потенциала. Это сотрудничество сегодня известно как Партнерство по оценке потенциала (ППОП).

С 2008 года при содействии АТФ программа ППОП была внедрена в других региональных центрах ПРООН — в Аммане (РНА ПРООН) и (недавно) в Стамбуле (ИРН ПРООН). Благодаря Трехстороннему партнерству Глобального альянса национальных правозащитных учреждений (ГАНПЗУ), УВКПЧ и ПРООН оценка потенциала также стала проводиться во всем мире. В 2016 году в результате этого партнерства были разработаны *Глобальные принципы оценки потенциала национальных правозащитных учреждений*.¹

ППОП основывается на сильных сторонах и многолетнем опыте каждой организации в сфере оказания помощи национальным правозащитным учреждениям. АТФ — региональное объединение национальных правозащитных учреждений, членская организация, поддерживающая создание и укрепление позиций независимых национальных правозащитных учреждений в регионе. В 2019 году АТФ насчитывал 25 членов.² ПРООН оказала помощь многим НПЗУ в рамках поддержки национальных систем поощрения и защиты прав человека. УВКПЧ также известно своей многолетней поддержкой создания и/или укрепления позиций национальных правозащитных учреждений во всем мире.

В июле 2008 г. было создано ППОП для предоставления скоординированной помощи национальным правозащитным учреждениям в регионе. Методологию ОП, используемую ПРООН, — общий шаблон оценки потенциала государственных учреждений — партнеры адаптировали к конкретным условиям национальных правозащитных учреждений. Методология оценки была пересмотрена и изменена, чтобы дать НПЗУ возможность самостоятельно определять области, в которых

¹ Версия для загрузки: <https://nhri.ohchr.org/EN/IHRS/tripartite/Joint%20Studies%20and%20Knowledge%20Products/GANHRI-UNDP-OHCHR%20Global%20Principles%20for%20the%20Capacity%20Assessment%20of%20NHRIs.pdf>.

² См. сайт АТФ по адресу <https://www.asiapacificforum.net/>.

необходимо улучшить потенциал и, следовательно, эффективность деятельности, а также потенциальные стратегии, способствующие этому улучшению.

В 2008–2009 гг. были проведены две пилотных ОП национальных правозащитных учреждений: — сначала ОП Комиссии по правам человека Малайзии (известной как SUHAKAM), а затем — ОП Комиссии по правам человека Мальдивских островов. Эти оценки стали ценным учебным экспериментом, который помог разработать типовую методологию, подходящую для НПЗУ в целом.

Комиссия по правам человека Малайзии (SUHAKAM), декабрь 2008 г. – февраль 2009 г.

Первая ОП национальных правозащитных учреждений в рамках ППОП проводилась на основе SUHAKAM с декабря 2008 года по февраль 2009 года. Программа ОП была разделена на два визита: первый был посвящен персоналу центра Комиссии в Куала-Лумпуре (головной офис), а второй — сотрудникам региональных представительств и внешним заинтересованным лицам.

Поскольку ОП SUHAKAM была первым пилотным проектом в рамках ППОП, в результате ее проведения были сделаны важные выводы. В частности, было определено, что НПЗУ должно участвовать в ОП на протяжении всего процесса оценки, что внутренняя координация с руководством и персоналом НПЗУ очень важна и что не менее важно заблаговременно информировать руководство и персонал НПЗУ о планах и предоставлять поддержку на протяжении всего процесса оценки.

Комиссия по правам человека Мальдивских островов (HRCM), октябрь 2009 г.

Следующим после SUHAKAM объектом ОП стала Комиссии по правам человека Мальдивских островов. Методология была скорректирована с учетом выводов, сделанных в результате ОП SUHAKAM. На территории Мальдивских островов к рабочей группе ОП присоединился сотрудник SUHAKAM. Благодаря этому обмен опытом был ускорен, а SUHAKAM получила возможность досконально изучить проведение полномасштабной ОП. С тех пор в группу ОП обязательно входит один из руководящих сотрудников НПЗУ, которое уже проводило ОП ранее.

Выводы и рекомендации по итогам ОП были представлены партнерами ППОП в процессе разработки Стратегического плана HRCM (2010–2014 гг.). Это обеспечило практическое включение выводов и рекомендаций в Стратегический план, в частности, рекомендаций, касающихся рассмотрения жалоб, расследований и мониторинга. Программа ООН по поддержке развития потенциала HRCM была разработана на основе рекомендаций по итогам ОП.

После этих двух ОП партнеры ППОП начали тесно сотрудничать с другими членами АТФ и, в двух случаях, с НПЗУ, претендующими на членство. По состоянию на август 2019 года была проведена оценка потенциала 24 НПЗУ Азиатско-Тихоокеанского региона. Это:

- Комиссия по правам человека Малайзии (SUHAKAM), 2008–2009 гг.
- Комиссия по правам человека Мальдивских островов, 2009 г.
- Национальный центр по правам человека Иордании, 2010 г.

- Национальная комиссия по правам человека в Таиланде, 2010 г.
- Независимая комиссия по правам человека Палестины, 2011 г.
- Независимая комиссия по правам человека Афганистана, 2011 г.
- Комиссия по правам человека Монголии, 2011 г.
- Комиссия по правам человека Шри-Ланки, 2012 г.
- Комиссия по правам человека Австралии, 2012 г.
- Комиссия по правам человека Новой Зеландии, 2012 г.
- Комиссия по правам человека Филиппин, 2012 г.
- Национальная комиссия по правам человека в Непале, 2013 г.
- Национальная комиссия по правам человека в Бангладеш, 2013 г.
- Управление омбудсмена Самоа, 2014 г.
- Национальная комиссия по правам человека в Омане, 2014 г.
- Национальная комиссия Индонезии по правам человека (Komnas HAM), 2014 г.
- Уполномоченный по правам человека и вопросам правосудия Восточного Тимора, 2015 г.
- Национальный институт прав человека Бахрейна, 2017 г.
- Комиссия по правам человека Малайзии (SUHAKAM), 2017 г.
- Национальная комиссия по правам человека в Пакистане, 2018 г.
- Омбудсмен Узбекистана по правам человека, 2018 г.
- Комиссия по правам человека Филиппин, 2018 г.
- Национальная комиссия по правам человека в Мьянме, 2018 г.
- Национальная комиссия по правам человека в Индии, 2018 г.

В каждой из этих ОП были учтены выводы, сделанные на основе предыдущих оценок, благодаря чему удалось разработать гораздо более всестороннюю, систематическую, но гибкую методологию проведения оценки потенциала НПЗУ. Эта методология была доработана в ходе независимой внешней экспертизы процесса ОП, проведенной в 2012 году.

Все оценки потенциала НПЗУ в Азиатско-Тихоокеанском регионе до настоящего времени осуществлялись в рамках ППОП. Это сотрудничество оказалось очень эффективным и принесло реальную практическую пользу НПЗУ.

Австралийская комиссия по правам человека (АКПЧ), май 2012 г.

АКПЧ стало первым НПЗУ в развитой стране, в котором была проведена ОП. Процедура ОП была разработана ПРООН в рамках выполнения обязательств в области развития, для содействия наращиванию потенциала НПЗУ развивающихся стран. Ее применение для ОП учреждений в развитых странах не рассматривалось специально, хотя нет причин не использовать ее и в этих случаях. Безусловно, НПЗУ и АТФ считают эту процедуру полезной для всех НПЗУ, независимо от их местонахождения. АКПЧ разделяет их точку зрения, поэтому запросила поддержку в проведении ОП. Оценка потенциала проводилась АТФ при участии УВКПЧ и, в

качестве исключения, ПРООН. Мандат ПРООН не распространяется на развитые страны, но ее участие в этой оценке потенциала финансировалось АТФ (на разовой основе) ввиду опыта, который ПРООН могла привнести в этот процесс. С другой стороны, ни ПРООН, ни УВКПЧ не участвовали в ОП Комиссии по правам человека Новой Зеландии в августе 2012 года.

Методология оценки потенциала НПЗУ предусматривает практичный подход к укреплению национальных правозащитных учреждений и повышению эффективности их деятельности в сфере поощрения и защиты прав человека. По сути, НПЗУ получают процедуру самооценки при содействии внешних экспертов-консультантов. Эта методология включает как качественные, так и количественные элементы, которые используются для оценки текущего потенциала, прогнозирования требуемого потенциала в будущем, выявления дефицита (пробелов) в сфере потенциала и, что важнее всего, разработки стратегий и корректирующих действий для устранения этих пробелов в самых важных сферах. Она также представляет собой прочную основу для международного сотрудничества в целях оказания помощи НПЗУ при укреплении организационной базы.

Оценка потенциала НПЗУ — прекрасная инициатива. Этот процесс позволяет изучить текущую ситуацию, определить проблемы и разработать рекомендации на основе имеющихся возможностей. ОП помогает рабочей группе расширить профессиональный опыт, а НПЗУ — добиться соответствия международным стандартам. Все это делается в дружеской обстановке.

ОБЕЙД АЛЬ-ШАКСИ

**Генеральный секретарь Национальной комиссии по правам человека в Омане
Член рабочей группы по проведению ОП Национального института по правам человека Бахрейна, 2017 г.**

Два важных события повлияли на процедуры проведения оценки потенциала с момента публикации первой редакции руководства по ОП в 2014 г. Первое — это принятие Трехсторонним партнерством *Глобальных принципов оценки потенциала национальных правозащитных учреждений* в 2016 году. Второе — принятие АТФ Гендерной политики в 2015 году.

В этом руководстве рассматриваются основные принципы и значение оценки потенциала для НПЗУ, преимущества, которые ОП может дать НПЗУ, а также что необходимо для проведения ОП. Настоящий документ также содержит простое пошаговое руководство по проведению ОП национальных правозащитных учреждений.

Раздел 2. Подход к оценке потенциала национальных правозащитных учреждений

2.1. Настоящее руководство

Настоящее *Руководство по оценке потенциала национальных правозащитных учреждений* было составлено для описания процедуры самооценки при содействии внешних экспертов-консультантов и пошагового подхода к определению конкретных организационных проблем. Методология оценки включает как качественные, так и количественные элементы, которые используются для оценки текущей ситуации НПЗУ, выявления слабых мест, прогнозирования будущих потребностей в наращивании потенциала (ресурсов) и разработки стратегий для устранения обнаруженных пробелов. В этом процессе должны быть задействованы все руководители НПЗУ, а именно его комиссары, члены или омбудсмен (в зависимости от обстоятельств), старшие менеджеры и все остальные сотрудники. Это необходимо, чтобы получить полное представление о текущем потенциале НПЗУ, потенциале, который потребуется ему в дальнейшем, а также стратегиях и корректирующих действиях, предлагаемых для устранения расхождения между реальным и необходимым потенциалом, со всех точек зрения.

Целью партнерства по оценке потенциала (ППОП) между АТФ, УВКПЧ и ПРООН была разработка систематического подхода к поддержке НПЗУ для обеспечения максимально эффективной и рациональной реализации их мандата с полным использованием имеющихся у них финансовых и кадровых ресурсов. Методология ОП национальных правозащитных учреждений была разработана на основе системы РП ПРООН. Она выявляет и анализирует основные проблемы, мешающие НПЗУ в достижении стоящих перед ними целей. На основе этого анализа разрабатываются стратегии организационного улучшения.

Оценка потенциала НПЗУ — совместная инициатива АТФ, УВКПЧ и ПРООН, что повышает степень ответственности и доверие к результатам оценки. Если бы оценку проводила только одна из этих организаций, инициатива могла не получить такого признания. В процессе оценки участвуют опытные специалисты, которые являются экспертами именно в области НПЗУ, а не консультантами по наращиванию потенциала широкого профиля. Это тоже добавляет авторитета.

Кроме того, ОП представляет собой самооценку и ее проведение готовит организацию к переменам. Это было важным фактором для ПРООН, так как повышает контроль и ответственность на национальном уровне.

Бархас Лосолсурен
Региональный представитель ПРООН
Монголия

2.2. Чем не является оценка потенциала

Оценка потенциала — это другой подход к работе с НПЗУ. С самого начала важно понять, чем не является ОП. Это не оценка в традиционном понимании — оценка ориентирована на прошлое. Это не оценка потребностей — оценка потребностей ориентирована только на настоящее. Оценка потенциала ориентирована на будущее: какие навыки, процессы или ресурсы следует сформировать НПЗУ, чтобы достичь максимальной эффективности в будущем?

Уникальность ОП в том, что это не внешний процесс, который осуществляется посторонними лицами, не разбирающимися в тонкостях работы конкретного НПЗУ. Это самооценка, которая проводится самим НПЗУ — его руководителями, старшими менеджерами и всем персоналом — при содействии и поддержке группы консультантов по ОП. Поскольку это внутренняя самооценка, НПЗУ полностью контролирует процесс оценки и его результат и несет за него ответственность.

Оценка потенциала — это не исследовательский проект, посвященный самому НПЗУ или ситуации с правами человека в стране, где работает НПЗУ. Это самооценка, основанная на мнениях и восприятии руководителей и сотрудников НПЗУ. Она не предполагает проверку сделанных сотрудниками заявлений, поиск подтверждающих или опровергающих фактов и допросов руководителей и сотрудников НПЗУ для проверки правдивости их слов. В процессе ОП оценки, данные руководителями и персоналом деятельности своего НПЗУ, в том числе противоречивые точки зрения и мнения, собираются, анализируются и обобщаются в виде сводного отчета. ОП не подразумевает профессиональную оценку (экспертизу) деятельности НПЗУ или оценку фактов с целью формирования собственных выводов. Цель ОП — точно зафиксировать мнения участников оценки, высказанные в ходе обсуждения в фокус-группах и в опросниках, чтобы предложить НПЗУ программу развития потенциала.

Этот инструмент был очень полезен для нас. Процесс самооценки помог всем нам, в том числе должностным лицам, по-настоящему проанализировать нашу деятельность и наши цели как организации.

ХАШИМА НИК ДЖАФАР

Секретарь Комиссии по правам человека Малайзии (SUHAKAM)

Член рабочей группы по проведению ОП Комиссии по правам человека Мальдивских островов в 2009 г.

Процесс ОП не связан с процессом аккредитации НПЗУ, который проводится Подкомитетом по аккредитации ГАНПЗУ. В процессе аккредитации оценивается соответствие НПЗУ международным стандартам для НПЗУ и Парижским принципам с целью международного признания НПЗУ, особенно в системе прав человека ООН. При ОП учитываются комментарии и рекомендации, полученные в процессе аккредитации НПЗУ. Эти комментарии и рекомендации могут помочь при разработке стратегий и корректирующих действий по укреплению потенциала НПЗУ в процессе ОП. Однако ОП не оценивает соответствие НПЗУ Парижским принципам. По результатам ОП не предоставляются никакие отчеты Подкомитету по аккредитации. ОП не играет никакой роли в процессе международной аккредитации.

2.3. Чем является оценка потенциала

Оценка потенциала изучает текущие сильные и слабые стороны НПЗУ и определяет, что необходимо для улучшения его работы в ближайшие пять лет. При этом руководителям и персоналу НПЗУ предлагается определить «пробелы с точки зрения потенциала» или «дефицит потенциала» НПЗУ.

Оценка потенциала — поистине уникальная возможность оценить структуру, внутреннюю работу и проблемы в сфере потенциала национального правозащитного учреждения. Отличительная особенность этого процесса в том, что он использует выявление и сравнительный анализ текущего организационного потенциала в каждом отдельном НПЗУ как основу для планирования развития собственного потенциала и анализа более широкого круга областей потенциала, относящихся к конкретному контексту, в котором работает НПЗУ.

АХМЕД ШАХИД

**Генеральный секретарь, Комиссия по правам человека Мальдивских островов
Член рабочей группы по проведению НПЗУ Новой Зеландии, Непала, Индонезии,
Восточного Тимора и Малайзии**

В отличие от многих других форм оценки, ОП является инклюзивной и подразумевает активное участие. Ее цель — задействовать всех членов НПЗУ: руководителей (членов комиссии или омбудсмена), старших менеджеров и весь персонал, в том числе юристов, следователей, административный и финансовый персонал, секретарей, водителей, всех без исключения. Все мнения о потенциале НПЗУ принимаются и приветствуются. Всем руководителям и сотрудникам предоставляется возможность принять участие в ОП; более того, им настоятельно рекомендуется внести свой вклад. Таким образом, в отличие от многих других форм оценки, ОП способна отразить весь спектр мнений внутри НПЗУ и опирается на личный опыт всех руководителей и сотрудников этого НПЗУ.

ОП сосредоточена на вопросах развития в пяти основных областях развития потенциала, определенных в системе ПРООН:

- внутренние политики, процедуры и рабочие процессы, включая организационную структуру;
- руководство;
- кадровые ресурсы и знания;
- финансовые и прочие ресурсы;
- подотчетность.

ОП анализирует эти пять основных областей с точки зрения шести функциональных и технических возможностей:

- способности составлять и реализовывать стратегические планы;
- способности рассматривать, расследовать и обрабатывать жалобы;
- способности проводить исследования и анализ в области прав человека;
- способности распространять информацию, повышать осведомленность и обучать;
- способности взаимодействовать с заинтересованными сторонами, создавать партнерские отношения и управлять ими;
- способности контролировать и оценивать.

В итоговом отчете о проведении ОП предлагаются стратегии и действия для решения выявленных проблем в основных сферах потенциала и укрепления НПЗУ в целом, что подразумевает развитие потенциала отдельных сотрудников и повышение эффективности внутренних процессов и процедур НПЗУ. Цель отчета — определить стратегии и корректирующие действия, которые можно реализовать с учетом текущих или обоснованно доступных ресурсов НПЗУ. Мобилизация дополнительных финансовых или материальных ресурсов или персонала не является основной целью отчета, хотя и может быть результатом. Рабочая группа по проведению ОП также может порекомендовать возможности для увеличения ресурсов, если это необходимо.

ОП дополняет процессы стратегического планирования, определения приоритетов и планирования работы НПЗУ. Ее можно проводить в сочетании с процессом

стратегического планирования; это ценное средство активизации реализации составленного плана. Кроме того, ОП помогает НПЗУ проанализировать свою организационную структуру, функции оперативного управления и бизнес-процессы, а также мнения заинтересованных сторон.

2.4. Независимая внешняя экспертиза процесса оценки потенциала

В 2012 году ПРООН заказала независимую внешнюю экспертизу ППОП и процесса ОП. Экспертиза была активно поддержана другими партнерами по ОП, АТФ и УВКПЧ. Экспертиза состояла из опроса лиц, участвовавших в ОП в трех партнерских агентствах и в самих НПЗУ, анализа девяти существующих на тот момент отчетов ОП и посещения НПЗУ Палестины и Мальдивских островов, в которых была проведена ОП. На специальном совещании, организованном в Бангкоке, Таиланд, в октябре 2012 года, также обсуждался проект экспертного отчета. Отчет о проведенной экспертизе был закончен в ноябре 2012 года.

Экспертный отчет подтвердил значимость оценки потенциала и эффективность процесса ОП.

Из опросов, проведенных в рамках экспертизы, очевидно, что многие элементы самого процесса ОП, то есть способа проведения оценки, воспринимаются участниками как имеющие существенную имплицитную ценность. Наиболее высоко участники оценили следующие элементы процесса ОП или его преимущества (назовем их «ценностями процесса»):

1. Акцент на привлечении и задействовании абсолютно всех сотрудников на всех уровнях организационной иерархии.
2. Дух придания равной ценности восприятию и взглядам всех сотрудников организации.
3. Разнообразие возможностей и способов выражения мнения — в письменной и устной форме; индивидуально или в группах; качественно и количественно.
4. Добровольный, а не обязательный, навязанный извне, характер процесса.
5. Привлечение доверенных коллег в качестве внешних консультантов.
6. Понимание того, что цель процесса — «помощь самим себе», а не критика, и его отличия от оценки эффективности или оценки, связанной с финансированием/спонсорством, и
7. Гарантии конфиденциальности и анонимности, а также высокая степень прозрачности процесса.

Почти все респонденты отметили, что сам процесс «оказал влияние» или «изменил ситуацию», а именно:

- создал пространство для коллективного размышления или, как выразился один респондент, «дал возможность посмотреть на себя в зеркало»;
- инклюзивный характер процесса «помог каждому сотруднику почувствовать свою ценность»;

- позволил персоналу «нарушить молчание» и откровенно высказаться; по словам одного респондента, он испытал «нечто вроде катарсиса»;
- создал новую динамику, особенно в НПЗУ с относительно низким уровнем внутриорганизационной коммуникации;
- «разворошил болото» и открыл для обсуждения вопросы, которые игнорировались или не признавались важными.

Должностные лица и персонал отмечают сочетание следующих преимуществ процесса ОП и отчета, основного результата этого процесса:

- улучшение понимания возможностей на организационном фронте (включая руководство и принятие решений, кадровые ресурсы, кадровую политику, обучение и т. д.) и на уровне многих аспектов программирования деятельности, особенно таких аспектов, как рассмотрение жалоб, работа со средствами массовой информации и коммуникации, внешние связи, в том числе с другими правозащитными организациями, государственными учреждениями и донорами и т. д.;
- учитывая ориентированность на организационные вопросы, ОП, если ее рекомендации актуальны, может быть ценным инструментом в руках старших менеджеров, настаивающих на определенных ключевых организационных изменениях с целью реализации миссии НПЗУ; исполнительный директор одного НПЗУ назвала отчет о проведенной [ОП] своей «библией», отметив, как часто она использует его в обсуждениях с персоналом и должностными лицами, чтобы убедить их в необходимости изменений и инноваций в учреждении;
- как отметил один респондент, ценность ОП заключается в том, что она охватывает как внутренние процессы и работу организации, так и внешнюю деятельность НПЗУ и результаты этой деятельности, поэтому помогает лучше понять связь между ними;
- обеспечение более эффективного и основанного на фактах стратегического планирования, особенно если для проведения ОП было выбрано правильное время, благодаря определению сильных сторон и проблем организации и обсуждения возможных путей и средств их формирования и решения;
- отчет о проведенной ОП также послужил (а) основой и мерилom для оценки организационного развития, так как систематизировал данные и информацию в масштабе всей организации, и (б) основой для разработки возможных траекторий организационного развития не только благодаря содержащимся в нем рекомендациям, но и обсуждению в процессе проведения оценки и после обнародования отчета;
- ОП подчеркнула масштаб расхождения и совпадения представлений о потенциале и работе на различных уровнях учреждения, особенно между должностными лицами и персоналом, высшим руководством и персоналом, центральным офисом и представительствами на местах и т. д.
- ОП сфокусировала внимание на руководстве и управлении и ускорила анализ процессов принятия решений, изменений в структуре и методах управления, а также пересмотр конфигурации отношений между центральным офисом и подразделениями на местах и отношений между различными департаментами;
- благодаря ОП организация начала уделять внимание программам обучения/развития компетенций, как внутренним, так и внешним. Сюда входит обучение, ориентированное как на отдельных сотрудников, так и на организацию в целом, в самых разнообразных сферах, в том числе в области

стратегического планирования, запросов общественности, языка, стипендии для профессионального развития и т. д.;

- процесс ОП также стимулировал разработку новых или пересмотр существующих стандартных операционных процедур, руководств и рекомендаций в таких областях, как рассмотрение жалоб, расследования и отчетность и курирование дел;
- ОП также часто приводила к планированию изменений кадровой политики, в том числе касающихся пересмотра и уточнения ролей и обязанностей должностных лиц и персонала организации; профессионального развития персонала; а также процедур рассмотрения трудовых конфликтов.

Заключительный отчет

Независимая экспертиза оценки потенциала национальных правозащитных учреждений в Азиатско–Тихоокеанском регионе

Ноябрь 2012 г., стр. 6, 8–9

- В отчете о проведенной экспертизе рекомендовано множество изменений процесса ОП, в том числе:
- формирование фокус-групп в процессе проведения ОП для более полного учета различий между сотрудниками (должности, уровня в организационной иерархии, пола и других характеристик);
- сокращение и упрощение опросника ОП, чтобы ограничить его наиболее часто упоминаемыми проблемами организации;
- улучшение формулировок основных проблем в сфере потенциала, включенных в опросник, чтобы сделать их проще и понятнее;
- улучшение представления количественных данных в опроснике, чтобы сделать их более понятными;
- проведение опроса в онлайн-формате, например, с помощью сайта для проведения онлайн-опросов;
- сокращение объема отчета о проведенной ОП и более пристальное внимание к предлагаемым стратегиям и корректирующим действиям;
- выделение большего времени в конце оценочного визита для обсуждения выводов и предлагаемых стратегий и действий с руководителями и старшими менеджерами НПЗУ;
- учет контекста при разработке предлагаемых стратегий и корректирующих действий;
- обеспечение более эффективного последующего контроля;
- согласование протокола о последующих действиях между НПЗУ и АТФ.

These recommendations were accepted by the CAP in 2013. Они были включены в процедуру ОП и пересмотренное руководство в 2014 году.

Национальная комиссия по правам человека в Непале (НКПЧН), июль 2013 г.

Оценка потенциала НКПЧН стала первой ОП после внешней экспертизы 2012 года. В ней были выполнены рекомендации по итогам экспертизы.

- Для работы с председателем Комиссии и должностными лицами было выделено дополнительное время.
- В фокус-группе с женским персоналом было проведено отдельное обсуждение для выявления внутренних и внешних гендерных проблем и перспектив.
- Опросник был сокращен; вместо примерно 50 проблем потенциала в нем осталось 13 основных проблем потенциала, каждой из которых была отведена отдельная страница с 4 вопросами.
- Основные проблемы в сфере потенциала были специально подобраны с учетом конкретной ситуации НКПЧН, а не взяты из стандартной матрицы проблем.
- Форма опросника была упрощена, а вопросы изложены простым языком, не перегруженным терминами.
- Должностные лица и рядовые сотрудники получили возможность пройти опрос онлайн, в электронном или печатном виде.
- Количественные данные опросника были проанализированы и представлены в таблицах и графиках и объяснены в описательном тексте.

Размер итогового отчета уменьшился примерно на треть.

2.5. Глобальные принципы оценки потенциала национальных правозащитных учреждений

В 2013 году Трехстороннее партнерство (ГАНПЗУ, УВКПЧ и ПРООН) согласилось провести исследование практического опыта и методологии ОП, сделанных выводов и общих проблем с учетом региональных особенностей. Результатом исследования стала разработка и внедрение *Глобальных принципов оценки потенциала национальных правозащитных учреждений*. В них вошли восемь принципов, основанных на фактических данных и практическом опыте, которые должны послужить руководством для НПЗУ в процессе повышения эффективности и подотчетности.³ Вот эти восемь принципов:

1. плюрализм мнений, инклюзивность и всеобщее участие;
2. независимость и полный контроль/ответственность НПЗУ;
3. конфиденциальность;
4. прозрачность;
5. внимание к контексту и региональной специфике;
6. стремление к обучению и подотчетности;
7. готовность к реализации стратегии и выполнению последующих действий;
8. уважение верховенства закона и нормативной базы.⁴

Исследование содержит рекомендации по применению каждого принципа на практике, основанные на опыте проведения ОП.

Исследование не ограничивается определением восьми Глобальных принципов и определяет также девять основных проблемных сфер с точки зрения развития потенциала:

1. руководство;
2. организационные механизмы;
3. знания;
4. подотчетность;
5. мероприятия по защите [прав];
6. поощрение прав человека;
7. предоставление консультативной и другой поддержки государственным органам;
8. взаимодействие с заинтересованными сторонами;
9. контроль за соблюдением прав человека.

3 Версия для загрузки:
<https://nhri.ohchr.org/EN/IHRS/tripartite/Joint%20Studies%20and%20Knowledge%20Products/GANHRI-UNDP-OHCHR%20Global%20Principles%20for%20the%20Capacity%20Assessment%20of%20NHRIs.pdf>.

4 Глобальные принципы (2014 г.), стр. 8, по адресу
<https://nhri.ohchr.org/EN/IHRS/tripartite/Joint%20Studies%20and%20Knowledge%20Products/GANHRI-UNDP-OHCHR%20Global%20Principles%20for%20the%20Capacity%20Assessment%20of%20NHRIs.pdf>.

В исследовании описываются общие практики, проблемы и выводы по каждой проблемной сфере.

Наконец, в исследовании рассматриваются аспекты процедуры проведения ОП, в том числе сбор и анализ данных. Это не процедурное руководство и, в отличие от настоящего руководства, не содержит пошаговых инструкций по проведению оценки потенциала. Скорее, по каждому аспекту в нем определены общие черты различных подходов к оценке потенциала, а также представлены проблемы и сделанные выводы.

2.6. Гендерная политика АТФ

Оценка потенциала НПЗУ в Азиатско-Тихоокеанском регионе проводится в соответствии с гендерной политикой АТФ и проверяет, учитывает ли НПЗУ гендерную проблематику и гендерные аспекты в своей работе как внутри организации, так и за ее пределами. Гендерная политика АТФ была принята на 16-м ^{общем собрании в 2011 г.}⁵

АТФ признает, что:

Эффективная программа учета гендерной проблематики требует:

- наличия четко сформулированной гендерной политики и структурной основы для ее реализации;
- ресурсов для систематического гендерного анализа на этапах планирования и программирования деятельности, и
- системы отслеживания и отчетности с конкретными показателями эффективности и количественными индикаторами прогресса.⁶

Для этого АТФ стремится:

- повысить организационные возможности участников в сфере **обеспечения гендерного равенства**;
- улучшить коммуникацию, сотрудничества и взаимодействие участников **по гендерным вопросам**;
- поощрять **гендерное равенство** путем соблюдения Парижских принципов;
- взаимодействовать с региональными и международными организациями в сфере защиты прав человека, связанных с **гендерной** проблематикой;
- эффективно и рационально осуществлять управление АТФ **для обеспечения гендерного равенства**.⁷

Приняв Гендерную политику, 16-е ежегодное собрание постановило, что АТФ обязуется:

1. способствовать эффективному сотрудничеству и взаимодействию между АТФ, национальными правозащитными учреждениями и национальными и

5 Версия для загрузки: <https://www.asiapacificforum.net/resources/apf-gender-policy/>.

6 Гендерная политика АТФ (2011 г.), стр. 5, по адресу <https://www.asiapacificforum.net/resources/apf-gender-policy/>.

7 Гендерная политика АТФ (2011 г.), стр. 6, по адресу <https://www.asiapacificforum.net/resources/apf-gender-policy/>.

региональными правозащитными НПО по вопросам, связанным с правами женщин;

2. способствовать повсеместному признанию прав женщин в национальных учреждениях путем использования как соответствующих структур и эффективных механизмов, так и соответствующих программ обучения для сотрудников и членов организации;
3. оценивать и искоренять гендерные различия и неравенство в своих учреждениях и деятельности;
4. определить общие показатели результатов в сфере обеспечения гендерного равенства, регулярно их отслеживать и отчитываться о них;
5. поддержать включение гендерной перспективы в основные виды деятельности АТФ;
6. уделять приоритетное внимание использованию данных с разбивкой по полу и гендерного анализа в публикациях и информационных системах, чтобы гарантировано отразить понимание гендерного равенства как детерминанты прав человека;
7. обеспечивать указание степени учета гендерной проблематики в программных и тематических оценках;
8. выявлять и распространять информацию о передовых методах измерения воздействия интеграции гендерных аспектов в политики в области прав человека, в том числе разработать показатели и информационные системы с разбивкой данных по полу.

АТФ разработал внутренние контрольные списки учета гендерной проблематики для всех функциональных подразделений секретариата и программ работы; ниже приводится внутренний контрольный список для членов рабочей группы по проведению ОП:

- изучить требования по учету гендерной проблематики и включить их в руководящие принципы оценки потенциала;
- изучить конкретные вопросы в области гендерного равенства и актуализации гендерной проблематики и включить их в контрольный список, который в настоящее время используется АТФ в процессе оценки;
- рассмотреть возможность обеспечения гендерного баланса в рабочей группе, проводящей ОП, и включения в нее специалистов по гендерным вопросам; если рабочая группа состоит из представителей одного пола, указать причины этого в отчетах о проделанной работе;
- собрать доказательства того, что НПЗУ продемонстрировало учет гендерной проблематики — посредством стратегического планирования, учета руководящих принципов, внедрения соответствующих практик найма и консультирования государственных учреждений по вопросам законодательства — и в противном случае рекомендовать НПЗУ это сделать;
- собирать и указывать данные с разбивкой по полу;
- оценить уровень личностного разнообразия и плюрализма среди должностных лиц и сотрудников НПЗУ (от администраторов до руководителей высшего звена), а также среди членов комиссии;

- установить, есть ли у НПЗУ рабочее определение «учета гендерной проблематики», и, если нет, рекомендовать использование определения, разработанного АТФ;
- включить конкретные вопросы о том, какие меры по учету гендерной проблематики используются;
- определить конкретные рекомендации по гендерным проблемам и учету гендерной проблематики;
- включить в официальный отчет об оценке потенциала специальный раздел, посвященный оценке гендерного равенства и работе по учету гендерной проблематики, а также рекомендациям по улучшению;
- включить конкретные вопросы о том, какие меры по учету гендерной проблематики принимает организация.

Раздел 3. Рекомендуемые мероприятия при проведении оценки потенциала национального правозащитного учреждения

Подготовка — установление контакта с НПЗУ

1. Проведите первоначальный обмен мнениями с главой НПЗУ, чтобы познакомить его с методологией ОП и предложить проявить интерес.
2. Предоставьте главе НПЗУ краткую «концептуальную записку», в которой простым языком описывается процесс ОП, в том числе преимущества проведения ОП.
3. Если НПЗУ выразило заинтересованность, договоритесь о подготовительном визите для предоставления руководителям и сотрудникам НПЗУ более подробной информации и получения необходимого официального согласия.

Подготовительный визит

4. Расскажите руководителям и сотрудникам НПЗУ о целях и процессе ОП.
5. Получите официальное согласие НПЗУ.
6. Обсудите проект меморандума о взаимопонимании между НПЗУ и АТФ.
7. Попросите НПЗУ выбрать из числа старших должностных лиц сотрудника по связям (контактное лицо) с рабочей группой, проводящей ОП.
8. Вместе с сотрудником по связям определите документы, которые необходимо проанализировать, и внешних заинтересованных лиц, которых предстоит опросить.
9. Вместе с сотрудником по связям подготовьте предварительный проект программы оценочного визита.
10. Вместе с сотрудником по связям определите, потребуется ли устный и письменный перевод в ходе проведения ОП.
11. Проинформируйте страновую группу ООН, когда этого требует ситуация.

Между подготовительным визитом и оценочным визитом

12. Заключите меморандум о взаимопонимании между НПЗУ и АТФ о проведении ОП, в котором определены обязанности НПЗУ, организаций, оказывающих содействие в проведении ОП, и рабочей группы по проведению ОП.
13. Назначьте членов рабочей группы по проведению ОП с учетом принципа гендерного баланса и включите в нее гендерных экспертов.
14. Получите и прочтите соответствующие документы, предоставленные сотрудником по связям.
15. Утвердите программу и график оценочного визита.
16. Через сотрудника по связям организуйте опрос рабочей группой внешних заинтересованных лиц во время оценочного визита.

17. При необходимости найдите устных и письменных переводчиков для сопровождения оценочного визита.

Оценочный визит

18. Проведите отдельные обсуждения в фокус-группах с руководителями (то есть с высшими должностными лицами (комиссарами) или омбудсменом), старшими менеджерами и другим персоналом НПЗУ для определения основных проблем в сфере потенциала, требуемого потенциала в будущем, а также возможных стратегий и корректирующих действий по устранению пробелов с точки зрения потенциала.
19. Также проведите отдельное обсуждение в фокус-группе с сотрудницами НПЗУ.⁸
20. Проведите опрос внешних заинтересованных лиц, чтобы узнать их мнение о потенциале НПЗУ, в том числе о координации деятельности, сотрудничестве, а также о прошлом и запланированном взаимодействии с этим НПЗУ.
21. Определите основные проблемы в сфере потенциала.
22. Подготовьте опросники по основным проблемам в сфере потенциала.
23. Проведите опрос среди руководителей, менеджеров и рядовых сотрудников.
24. Выполните анализ качественной и количественной информации, полученной в результате обсуждения в фокус-группах и опроса.
25. Разработайте стратегии и корректирующие действия с учетом гендерного анализа.
26. Подготовьте «первый (черновой) проект» отчета с выводами, предлагаемыми стратегиями и корректирующими действиями.
27. В конце оценочного визита передайте «первый (черновой) проект» отчета руководителям и старшим менеджерам НПЗУ, расскажите о нем и узнайте их первое впечатление о сделанных выводах и предлагаемых стратегиях и корректирующих действиях.

После оценочного визита

28. Подготовьте, закончите «второй (доработанный) вариант» отчета и отправьте его руководству и старшим менеджерам НПЗУ для получения комментариев.
 29. После получения комментариев по «второму (доработанному) варианту» доработайте отчет о проведенной ОП с учетом комментариев и предоставьте его НПЗУ.
 30. Получите от НПЗУ официальный ответ на отчет вместе с графиком реализации тех предложенных стратегий и корректирующих действий, которые НПЗУ принимает.
 31. Получайте от НПЗУ ежегодные отчеты о реализации принятых стратегий и корректирующих действий.
-

8 Рабочей группе по проведению ОП также необходимо сообщить о других сотрудниках, которые в силу своей гендерной идентичности, в том числе небинарной, могут сталкиваться с гендерным неравенством, и она должна предоставить им возможность высказать свое мнение.

3.1. Подготовка — организация взаимодействия с национальным правозащитным учреждением

Первый важный шаг — обеспечить максимально серьезное отношение НПЗУ к ОП. Для этого необходимо убедить НПЗУ в том, что оценка потенциала — лучший способ определить его потребности в наращивании потенциала и разработать стратегии и действия для удовлетворения этих потребностей. Это обсуждается с главой НПЗУ, желательно лично, но если это невозможно, то в письменной форме. После этого НПЗУ может сделать официальный запрос о проведении ОП.

После первоначального выражения заинтересованности главе НПЗУ необходимо предоставить краткий пояснительный документ или концептуальную записку, в которых четко объяснено, что такое оценка потенциала и почему она будет полезна для этого НПЗУ. Образец концептуальной записки прилагается к настоящему документу (Приложение 1). При необходимости записку следует адаптировать к конкретной ситуации конкретного НПЗУ. К ней необходимо приложить экземпляр этого руководства. НПЗУ должно быть в состоянии понять из концептуальной записки, что предлагается, и принять обоснованное решение о том, переходить ли к следующему этапу — подготовительному визиту. Согласие на подготовительный визит свидетельствует о готовности к проведению ОП. Однако во время визита необходимо получить официальное согласие НПЗУ, как описано в разделе 3.2.

На этом этапе необходимо рассмотреть и обсудить один важный вопрос — сроки проведения. Нет универсального времени, которое наиболее подходит для проведения ОП, но некоторые условия особо благоприятны для этого. Так, оценку потенциала можно синхронизировать с процессом стратегического планирования и провести либо непосредственно до, либо сразу после разработки плана; в этом случае необходимо уделить особое внимание текущему потенциалу НПЗУ и условиям, необходимым для реализации стратегического плана. Это можно сделать в первые месяцы после смены руководства НПЗУ — должностных лиц (комиссаров) или омбудсмана — в рамках оценки ими сильных сторон и потенциала организации при планировании рабочей программы на срок действия их полномочий. Это можно сделать в рамках разработки крупного проекта, финансируемого донорами, для формирования содержания проекта и обеспечения наличия потенциала для его полной реализации.

Одним из важных соображений при выборе времени проведения ОП является выбор лица, ответственного за реализацию стратегий и действий, предусмотренных в итоговом отчете, среди руководства НПЗУ. Если ОП проводится несколькими руководителями НПЗУ незадолго до истечения срока их полномочий, обеспечить необходимую степень ответственности может быть непросто, поэтому обязанность проанализировать отчет и, если они сочтут нужным, реализовать предусмотренные в нем меры, возлагается на новых руководителей. Как и в любом процессе планирования или анализа, важно, чтобы итоговый отчет получили лица, инициировавшие составление плана или проведение анализа; они также должны изучить рекомендации и взять на себя ответственность за их выполнение. Оценка потенциала гораздо лучше проводить, когда руководители НПЗУ только приступили к выполнению своих обязанностей, а не когда они готовятся сложить с себя полномочия.

3.2. Подготовительный визит

Подготовительный визит позволяет разъяснить суть и основные принципы ОП руководителям, старшим менеджерам и другим сотрудникам НПЗУ. Они должны четко

понимать процесс и результаты ОП и, если оценка состоится, должны согласиться провести ее на указанных условиях. Поэтому так важно провести двухдневный подготовительный визит, желательно за 4–8 недель до фактического оценочного визита. Если возможно, подготовительная группа должна состоять из двух человек, один из которых будет руководить группой по проведению ОП, если она состоится.

3.2.1. Вводный инструктаж (брифинг)

Во время подготовительного визита подготовительная группа проводит вводный инструктаж руководителей, старших менеджеров и других сотрудников НПЗУ. Группа объясняет цели и процесс проведения оценки потенциала, рассказывает, сколько времени это займет, излагает любые другие требования к руководителям, менеджерам и персоналу, а также сообщает об отчете, который НПЗУ получит после завершения оценки. **Группа должна подчеркнуть, что результаты ОП могут быть неожиданными и даже нежелательными, так как ОП дает возможность сформулировать и высказать свое мнение всем руководителям и сотрудникам НПЗУ.**

Группе важно объяснить, что каждому руководителю, менеджеру и всему персоналу НПЗУ нужно будет найти время, чтобы встретиться с рабочей группой по проведению ОП и пройти опрос, но это не слишком обременительно — обсуждение в фокус-группе в первую неделю оценочного визита займет около 90 минут (два часа, если обсуждение будет идти с переводом), а участие в опросе в начале второй недели — от 30 до 60 минут. Рассказывая о необходимых временных затратах и долгосрочной пользе от них, можно сослаться на НПЗУ, которые уже провели оценку потенциала. Вводный инструктаж (брифинг) — это возможность объяснить цели и процесс оценки потенциала, ответить на вопросы и разрешить сомнения и опасения. Важно подчеркнуть, что оценка потенциала — это процесс, который проводится в масштабе всего НПЗУ и в интересах НПЗУ, и что ОП призвана принести прямую и немедленную пользу. Вводный инструктаж должен сопровождаться презентацией в формате PowerPoint, образец которой прилагается к настоящему документу (Приложение 2).

Вводный инструктаж руководителей НПЗУ проводится до инструктажа персонала. Важно, чтобы для них не было сюрпризов, когда начнется ОП. Руководители должны быть знакомы с темами обсуждения в фокус-группах, осведомлены о процессе определения ключевых проблем, характере оценочного опросника, а также о видах и количестве внешних заинтересованных лиц, с которыми встретится рабочая группа по проведению ОП. Их следует проинформировать о том, что от них ожидается: полное сотрудничество, участие (а также участие всего персонала) в групповом обсуждении и прохождении опроса, предоставление итогового отчета всем сотрудникам и серьезное рассмотрение предложенных в отчете стратегии и действий по наращиванию потенциала. Руководителей необходимо заверить, что итоговый отчет полностью принадлежит им и что НПЗУ самостоятельно решает, кто за пределами организации его получит. **Руководители должны понимать, что результаты ОП могут быть неожиданными и даже нежелательными, так как ОП дает возможность сформулировать и высказать свое мнение всем руководителям и сотрудникам НПЗУ.** Рабочая группа должна подчеркнуть, что НПЗУ единолично решает, как реагировать на итоговый отчет, но руководители должны быть готовы всесторонне и тщательно рассмотреть предложенные стратегии и корректирующие действия. Однако руководители НПЗУ должны понимать, что в их обязанности также входит предоставление официального ответа на итоговый отчет, а также последующих ежегодных отчетов о реализации принятых стратегий и корректирующих действий.

Если даты оценочного визита не были согласованы ранее, на вводном инструктаже руководителей НПЗУ также следует указать возможные даты. Если НПЗУ решит провести оценку потенциала, ее даты должны быть заблаговременно согласованы с предварительной рабочей группой и в дальнейшем подтверждены НПЗУ и организациями, при поддержке которых проводится ОП.

3.2.2. Меморандум о взаимопонимании

Во время подготовительного визита, действуя на основе вводного инструктажа и полного понимания процесса и последствий ОП, НПЗУ должно решить, проводить ли ОП, и, если да, дать официальное согласие. Подготовительная группа предоставляет НПЗУ проект Меморандума о взаимопонимании (МоВ) между НПЗУ и АТФ, в котором изложены обязанности НПЗУ, организаций, оказывающих поддержку в проведении ОП, и рабочей группы ОП. Меморандум о взаимопонимании подлежит согласованию НПЗУ и АТФ. Подготовительная группа обсуждает проект Меморандума о взаимопонимании с руководителями НПЗУ, а затем согласовывает с ними окончательный документ. Этот документ может быть подписан главой НПЗУ от имени национального правозащитного учреждения во время подготовительного визита или вскоре после него. Впоследствии он будет подписан директором АТФ. Образец Меморандума прилагается к настоящему документу (Приложение 3).

3.2.3. Подготовка

После того как НПЗУ официально согласится на проведение ОП, подготовительная группа может начать работу по подготовке к оценочному визиту. НПЗУ назначает старшего сотрудника по связям с рабочей группой по проведению ОП. Сотрудник по связям (контактное лицо) работает с подготовительной группой в течение оставшегося времени подготовительного визита. В частности, подготовительная группа объясняет сотруднику по связям, как будет проходить оценка потенциала и что потребуется рабочей группе во время оценочного визита.

Сотрудник по связям и подготовительная группа определяют ключевые справочные документы, которые рабочая группа по проведению ОП должна прочитать и проанализировать перед оценочным визитом. Такие справочные документы обычно включают правовую базу НПЗУ, его стандартные рабочие процедуры и внутренние правила и положения, последние годовые отчеты, действующий стратегический план, годовые планы работы, документы о структуре НПЗУ и соответствующие отчеты. Они также могут включать внешние документы государственных министерств и ведомств, местных НПО и ОГО, МНПО, научные исследования, документы АТФ, ПРООН, УВКПЧ и других национальных, региональных и международных субъектов. Список возможных ключевых документов прилагается к настоящему документу (Приложение 4).

Сотрудник по связям вместе с подготовительной группой также определяет ограниченное количество внешних заинтересованных лиц, которых следует опросить во время оценочного визита. **Это должны быть лица, близко и напрямую знакомые с работой НПЗУ, которые могут прокомментировать его текущий потенциал и потребности в сфере наращивания потенциала.** Они должны представлять разнообразные направления деятельности, например, государственные организации, НПО, международные организации, судебные органы и право, академические центры и СМИ, чтобы обеспечить отражение в отчете различных точек зрения.

Эти опросы не являются внешней оценкой деятельности НПЗУ. Скорее, они служат для подтверждения (или опровержения) внутреннего восприятия сильных и слабых сторон НПЗУ, то есть подтверждают или опровергают мнения руководства и

сотрудников НПЗУ. В качестве внешних заинтересованных лиц для проведения опроса не следует выбирать партнеров НПЗУ или лиц, представляющих приоритетные области деятельности НПЗУ; этот «взгляд со стороны» нужен для того, чтобы понять, как следует относиться к потенциально субъективным точкам зрения внутри НПЗУ. Поэтому не следует стремиться опросить всех заинтересованных лиц, которым есть что сказать (более того, это нежелательно). Напротив, количество опрашиваемых лиц должно быть строго ограничено — как правило, в рамках ОП проводится не более восьми опросов продолжительностью около часа каждый. Опросы внешних лиц могут проводиться в формате как индивидуальных бесед, так и обсуждений в фокус-группах. Обсуждения в фокус-группах могут быть эффективнее индивидуальных опросов для определенных категорий внешних заинтересованных лиц, например, представителей НПО или правительственных министерств.

Сотрудник по связям и подготовительная группа должны обсудить логику и организационные моменты оценочного визита, так как все сотрудники должны принять участие в оценке. По этой причине рабочей группе по проведению ОП, возможно, придется посетить региональные центры, а некоторым сотрудникам НПЗУ — приехать на встречу с рабочей группой. Подготовительная группа и сотрудник по связям разрабатывают проект программы оценочного визита. Программа оценочного визита всегда плотно расписана, поэтому сотруднику по связям необходимо все организовать задолго до визита. Образец программы прилагается к настоящему документу (Приложение 5).

Один из наиболее важных вопросов, который необходимо решить в рамках подготовки к ОП, — это потребуется ли устный и письменный перевод во время всего или части оценочного визита рабочей группы. Рабочий язык группы по проведению ОП — английский. Возможно, некоторые или все руководители и сотрудники НПЗУ владеют английским языком или, по крайней мере, способны нормально на нем общаться, но другие могут быть не в состоянии это сделать. Подготовительная группа и сотрудник по связям должны обсудить, потребуется ли перевод обсуждений в фокус-группах и, если да, то для скольких групп, и нужно ли переводить опросник на местный язык, а ответы — на английский. В некоторых странах может потребоваться устный и письменный перевод на несколько языков. Если устный и письменный перевод необходимы, рабочая группа и сотрудник по связям обсуждают его организацию, в том числе выбирают и привлекают устных и письменных переводчиков, а также обсуждают соответствующие расходы. Обычно предполагается, что расходы на устный и письменный перевод, если в нем есть необходимость, оплачивает НПЗУ.

3.2.4. Страновая группа ООН

Во время подготовительного визита подготовительная группа также налаживает контакт (когда это уместно и целесообразно) с местной страновой группой ООН (СГ ООН), как правило, с ПРООН и местным представительством УВКПЧ, обычно через постоянного представителя ПРООН. Группа должна встретиться с соответствующими официальными лицами СГООН и проинформировать их о проекте ОП, графике оценочного визита и помощи, которая может потребоваться рабочей группе по проведению ОП от СГООН. В некоторых случаях СГООН проявляет большой интерес к оценке потенциала и выражает желание принять участие в определенных важных моментах процесса ОП, в том числе в некоторых встречах с руководителями НПЗУ. Рабочая группа по проведению ОП должна поощрять этот интерес, поскольку СГООН может помочь НПЗУ в реализации стратегий и планов действий, предложенных в итоговом отчете о проведении ОП. При этом рабочей группе необходимо будет принять непростое решение о целесообразности присутствия должностных лиц СГООН на таких встречах.

3.3. Между подготовительным визитом и оценочным визитом

3.3.1. Утверждение Меморандума о взаимопонимании

Меморандум о взаимопонимании между НПЗУ и АТФ, в котором излагаются обязанности НПЗУ, организаций, оказывающих поддержку в проведении ОП, и рабочей группы по проведению ОП, должен быть заключен как можно скорее после подготовительного визита. В нем также могут быть указаны даты проведения оценки потенциала. Как правило, МоВ согласовывается и подписывается главой НПЗУ от имени национального правозащитного учреждения во время подготовительного визита. Затем подготовительная группа подает согласованный документ на подпись директору АТФ. Тем не менее, при необходимости глава НПЗУ может подписать МоВ как можно скорее после подготовительного визита и самостоятельно направить его на подпись директору АТФ.

3.3.2. Рабочая группа по проведению оценки потенциала

Как только будет достигнута договоренность о проведении ОП, организации-спонсоры назначают членов рабочей группы из числа своих сотрудников. На сегодняшний день все ОП национальных правозащитных учреждений в Азиатско-Тихоокеанском регионе проводились под руководством АТФ и большинство из них — при участии ПРООН и УВКПЧ. Эта модель сотрудничества доказала свою эффективность. Каждая организация, при поддержке которой проводится конкретная ОП, назначает члена в рабочую группу для проведения этой ОП. Кроме того, к рабочей группе присоединяется старший должностной сотрудник НПЗУ, которое уже провело оценку ОП, что привносит ценную точку зрения сотрудника НПЗУ и участника проведенной ОП. При выборе состава рабочей группы следует учитывать принцип гендерного баланса и по возможности включить в него гендерного эксперта. Расходы каждого члена рабочей группы оплачивает назначившая его организация, а АТФ обычно оплачивает расходы должностного лица НПЗУ, включенного в группу, или организует оплату этих расходов.

Участие в рабочей группе по проведению ОП в Дели (НКПЧ Индии) стало для меня ценным опытом. В процессе оценки я узнал много нового о своем НКПЧ и получил возможность поучиться у другого НПЗУ из моего региона. Я был участником рабочей группы SUHAKAM, которая провела быструю оценку одного из наших региональных представительств. Мне очень помог опыт проведения ОП в Индии. Наше региональное представительство уже разработало план решения проблемы.

САЙМОН КАРУНАГАРАМ

Заместитель секретаря, Комиссия по правам человека Малайзии (SUHAKAM)

Член рабочей группы по проведению ОП Национальной комиссии по правам человека в Индии, 2018 г.

В большинстве случаев для проведения ОП достаточно рабочей группы из четырех-пяти человек. Скорее всего, группой большего размера будет труднее управлять, а НПЗУ, оценка потенциала которого проводится, может воспринять ее как подавляющую. При этом для оценки потенциала очень крупных НПЗУ может потребоваться немного большая рабочая группа, ведь членам группы по проведению ОП придется разделиться на две или три подгруппы, чтобы одновременно встретиться со всем персоналом.

Каждый член рабочей группы по проведению ОП должен обладать экспертными знаниями, важными для оценки потенциала, а именно разбираться либо в работе НПЗУ, либо в самом процессе ОП. Каждый член рабочей группы по проведению ОП должен понимать свои обязанности. Информация о квалификации, которой должны обладать члены рабочей группы по проведению ОП, и их обязанностях прилагается к настоящему документу (Приложение 6).

Опыт уже проведенных ОП показал проблемы, возникающие, когда один из членов рабочей группы проживает в стране НПЗУ, которое проводит ОП. Лицам, которых связывают с оцениваемым НПЗУ длительные профессиональные отношения, может быть сложно участвовать в ОП, ведь персоналу рекомендуется высказываться открыто (всем сотрудникам гарантируется конфиденциальность), а итоговый отчет о проведенной ОП может содержать информацию, которую НПЗУ будет трудно принять. Кроме того, НПЗУ может посчитать, что у местного члена рабочей группы уже сложились стереотипы о работе НПЗУ, которые ему будет непросто преодолеть в процессе оценки. Возможных проблем можно избежать, если местные члены рабочей группы не связаны тесными или длительными отношениями с НПЗУ.

Участие в рабочей группе по проведению ОП было для меня очень ценным опытом. Вплотную познакомившись с работой другого НПЗУ, я перенял новые идеи и методы, которые изменили работу АКПЧ в лучшую сторону, а также мог оказать ответную услугу, поделившись некоторыми нашими успешными наработками. Этот процесс еще больше укрепил отношения между нашими учреждениями.

ДАРРЕН ДИК

Директор программ Австралийской комиссии по правам человека

Член рабочей группы по проведению ОП Комиссии по правам человека Новой Зеландии, 2012 г.

Состав рабочей группы должен оставаться неизменным на протяжении всего процесса ОП. Опыт уже проведенных ОП показал, что смена членов рабочей группы ведет к неоправданным временным затратам и затрудняет разработку согласованных подходов и оптимальных стратегий и действий. Постоянство обеспечивается, когда члены рабочей группы после назначения обязуются соблюдать даты каждого этапа процесса ОП, а затем, после подтверждения со стороны НПЗУ, строго придерживаются этих дат. Безусловно, может возникнуть чрезвычайная ситуация, в которой член рабочей группы будет вынужден покинуть рабочую группу до завершения оценочного визита. В таких обстоятельствах, прежде чем покинуть команду, член рабочей группы должен обсудить ситуацию с руководителем группы, в том числе его вклад в составление итогового отчета.

3.3.3. Подготовка

Сотрудник по связям должен собрать документы, определенные в ходе подготовительного визита, и предоставить их рабочей группе в электронном виде как можно скорее после подготовительного визита. Оценочный визит проходит очень интенсивно, рабочий день длится очень долго, у членов рабочей группы не остается времени на что-то, кроме встреч с участниками оценки, поэтому рабочая группа должна прочитать и проанализировать документы перед оценочным визитом в рамках подготовки к нему. Документы дают общее представление о мандате, правовой базе и полномочиях НПЗУ, а также о техническом и функциональном потенциале, необходимом НПЗУ для эффективной работы. На основе этих документов члены рабочей группы могут составить предварительные списки возможных основных проблем, которые необходимо рассмотреть во время оценочного визита. (Список

документов, которые необходимо собрать и проанализировать, можно найти в Приложении 4.)

График оценочного визита должен быть окончательно согласован и подтвержден сотрудником по связям и руководителем рабочей группы по проведению ОП до начала оценочного визита. Сотрудник по связям несет ответственность за внутреннюю логистику и организацию оценочного визита, в том числе за составление графика обсуждений с руководителями, менеджерами и персоналом НПЗУ и организацию опросов определенных ранее внешних заинтересованных лиц (при необходимости с помощью странового отделения ПРООН). Внутренние фокус-группы должны быть сформированы задолго до оценочного визита, чтобы каждый руководитель, менеджер и сотрудник НПЗУ знал дату и время встречи своей группы. Сотрудник по связям также должен организовать отдельную фокус-группу для сотрудниц (в дополнение к общим фокус-группам, в которых они участвуют). Сотрудник по связям также должен организовать и подтвердить проживание и внутренние перелеты для членов рабочей группы, если это необходимо для участия рабочей группы в обсуждении в фокус-группах со всем персоналом.

3.4. Оценочный визит

Оценочный визит проходит по очень плотной программе. Это основной этап всего процесса оценки потенциала. Тщательная подготовка может снизить стресс в период оценочного визита, но рабочая группа должна быть готова к очень напряженному графику. Как правило, оценочный визит проводится в течение двух недель, но в очень крупных НПЗУ может длиться до трех недель. Во время оценочного визита рабочая группа по проведению ОП:

- участвует в обсуждениях в фокус-группах со всеми руководителями, старшими менеджерами и другим персоналом НПЗУ, начиная с первого дня; этот процесс занимает три-четыре дня в небольшом НПЗУ и до десяти дней — в крупном НПЗУ;
- участвует в обсуждениях в отдельных фокус-группах с женским персоналом, чтобы обеспечить выявление внутренних и внешних гендерных проблем и перспектив;
- по запросу и по возможности проводит индивидуальные опросы руководителей и сотрудников НПЗУ;
- после завершения внутренних групповых обсуждений проводит опросы и встречи с внешними заинтересованными лицами;
- определяет основные проблемы в сфере потенциала, обнаруженные в ходе обсуждений в фокус-группах, обеспечивая включение вопросов гендерного равенства и учета гендерной проблематики;
- готовит опросник для руководителей и сотрудников НПЗУ, с помощью которого те смогут дать количественную и качественную оценку проблем в сфере потенциала;
- собирает и анализирует качественные результаты обсуждений, а также количественные данные и качественные комментарии из опросника для выявления потребностей и пробелов в сфере потенциала;
- разрабатывает стратегии и корректирующие действия для устранения выявленных пробелов в сфере потенциала;

- готовит первый «черновой вариант» отчета, в который входит специальный раздел, посвященный оценке гендерного равенства и учету гендерной проблематики и содержащий рекомендации по улучшению, и представляет его руководству и старшим менеджерам НПЗУ.

Каждый из этих пунктов подробно рассматривается ниже.

3.4.1. Обсуждения в фокус-группах

Оценочный визит начинается с обсуждений в фокус-группах. Эти обсуждения направлены на выявление основных проблем НПЗУ в сфере потенциала, потребностей с точки зрения потенциала и возможных стратегий и действий по устранению пробелов в сфере потенциала. В ходе обсуждений рабочая группа получает качественные данные для ОП.

Все обсуждения в фокус-группах проводятся с соблюдением принципов уважения, доверия и конфиденциальности. Это следует подчеркнуть, рассказывая руководителям и сотрудникам НПЗУ о процессе оценки. Содержание всех обсуждений анализируется и обсуждается в итоговом отчете, но в нем не указывается, кому принадлежат конкретные взгляды или высказанные мнения. Рабочая группа по проведению ОП не сообщает в отчете о взглядах конкретных лиц или конкретных групп и не предоставляет никакой идентифицирующей информации об отдельных лицах или группах.

Руководители, старшие менеджеры и остальной персонал НПЗУ могут участвовать в этих группах, чтобы высказать свое мнение о текущих возможностях и потребностях НПЗУ. Фокус-группам предлагается ответить на три вопроса:

- Что у НПЗУ получается хорошо?
- Что НПЗУ нужно улучшить, чтобы более эффективно выполнять свои обязательства/миссию?
- Какие стратегии и действия можно предпринять для формирования необходимого дополнительного потенциала?

Рабочая группа по проведению оценки сначала встречается с руководителями НПЗУ — председателем и членами комиссии или главой учреждения (как бы не называлась эта должность). Рабочая группа напоминает им о цели, процессе, ожидаемых результатах и графике оценки. Затем обсуждение переходит к трем вопросам, которые задают всем фокус-группам. После группы руководителей проводится встреча со старшими менеджерами. Главный исполнительный директор может участвовать во встрече как с руководителями, так и со старшими менеджерами, в зависимости от пожеланий и предпочтений конкретных руководителей и главного исполнительного директора. Варианты можно обсудить с рабочей группой.

После проведения встреч на высшем уровне с руководителями и менеджерами рабочая группа начинает обсуждения в фокус-группах сотрудников. Состав групп варьируется в зависимости от ситуации в конкретном НПЗУ. Группы могут быть организованы по отделам или секциям НПЗУ или по категориям сотрудников. Также возможна организация в соответствии с предпочтениями отдельных сотрудников — они могут самостоятельно определить состав группы, в которой будут участвовать. В этом случае сотрудники взаимодействуют с людьми, с которыми свободно себя чувствуют, и могут открыто высказаться. **Но менеджер и его непосредственные подчиненные не могут входить в одну фокус-группу.**

Как правило, с логистической точки зрения удобнее, чтобы сотрудники региональных представительств встречались отдельно от сотрудников центрального представительства.

Независимая комиссия по правам человека Афганистана (НКПЧА), май – июль 2011 г.

В НКПЧА работает более 600 сотрудников в 14 региональных и провинциальных отделений. Это создало особые проблемы для процесса оценки потенциала. Продолжительность оценочного визита пришлось увеличить до четырех недель, а рабочую группу — расширить. Из соображений безопасности встречи с персоналом пришлось организовать в двух пунктах — Кабуле и Бамиане. Рабочей группе пришлось разделиться на две подгруппы; каждая подгруппа участвовала в групповых обсуждениях отдельно от другой. Было крайне важно обеспечить полный обмен информацией между двумя подгруппами, чтобы не потерять и не упустить ничего из обсуждений в фокус-группах.

Всегда следует организовать дополнительную фокус-группу для женщин, в которой сотрудницы НПЗУ могут в безопасной и благоприятной обстановке обсудить проблемы, в том числе проблемы внутренней работы НПЗУ и выполнения его обязательств/мандата, конкретно со своей точки зрения. При этом сотрудницы должны участвовать как в общей фокус-группе своего отдела, секции или функционального подразделения, так и в женской фокус-группе.

В каждой фокус-группе должно быть примерно 12, но не более 15 человек. При необходимости на обсуждениях должен присутствовать устный переводчик. Это гарантирует, что все участники и члены рабочей группы понимают сказанное и могут свободно высказаться.

Процесс оценки потенциала является инклюзивным и основывается на всеобщем участии. Все сотрудники НПЗУ должны иметь возможность принять участие в групповых обсуждениях, и в идеале все должны это сделать. Это необходимо для достижения основной цели ОП — получить полное и всестороннее представление о потребностях НПЗУ в сфере потенциала с учетом всех точек зрения. У каждого сотрудника есть личный опыт и мнения, которые важны для ОП. Разные отделы, разные категории и уровни должностей могут иметь разные потребности в сфере потенциала. Важно понимать проблемы, существующие как по горизонтали, так и по вертикали организации. По практическим причинам обеспечить участие в ОП всех желающих не всегда возможно. Например, некоторые сотрудники могут быть больны, находиться в отпуске или оказывать неотложную помощь в кризисе с правами человека. Тем не менее, во всех ОП национальных правозащитных учреждений, проведенных на сегодняшний день, все сотрудники НПЗУ были приглашены к участию, и были приняты меры для обеспечения того, чтобы рабочая группа выслушала мнение каждого сотрудника, желающего его выразить. В частности, были приняты особые меры для тех, кто физически не мог присутствовать на групповом обсуждении в представительстве НПЗУ.

Каждое обсуждение занимает около 90 минут или около 2 часов, если требуется перевод.

Выводами и идеями, сформированными в ходе оценки потенциала, мы обязаны честным, преданным своему делу и мотивированным сотрудникам КПЧН. Они показали, что более чем готовы делать гигантские шаги для обеспечения эффективного и рационального

поощрения и защиты прав человека. Мой опыт как члена рабочей группы по проведению оценки потенциала укрепил мою решимость выполнять возложенные на меня обязанности с еще большей ответственностью.

ХОМЕРО РУСИАНА

Комиссия по правам человека Филиппин
Член рабочей группы по проведению ОП Национальной комиссии по правам человека в Непале, 2013 г.

В любых организациях между руководством и оперативным персоналом возникает разрыв, особенно если в организации есть региональные и центральные представительства. Оценка потенциала может объединить НПЗУ, так как опирается на внутреннюю и внешнюю информацию, собранную на условиях равенства мнений, чтобы определить сильные и слабые стороны и согласовать дальнейшие шаги. Простой сбор мнений всех без исключения сотрудников НПЗУ дает невероятные результаты. Это укрепляет индивидуальное чувство ответственности и серьезное отношение к процессу ОП и организации в целом.

ЭШЛИ БОУ

Управление омбудсмана Самоа
Член рабочей группы по проведению оценки потенциала НПЗУ Филиппин и Узбекистана, 2018 г.

3.4.2. Опрос внешних заинтересованных лиц и партнеров

В ходе опроса внешних заинтересованных лиц задают первые два из трех вопросов, которые задают внутренним фокус-группам, а именно:

- Что у НПЗУ получается хорошо?
- Что НПЗУ нужно улучшить, чтобы более эффективно выполнять свои обязательства/миссию?

Внешних заинтересованных лиц не спрашивают конкретно о действиях по наращиванию потенциала НПЗУ, поскольку они могут знать недостаточно для предоставления полезной информации.

Цель опроса внешних заинтересованных лиц — подтверждение выводов, сделанных по итогам обсуждений в фокус-группах с руководителями и персоналом НПЗУ, а также на основе документации, предоставленной рабочей группе до начала оценки. Опросы не направлены на оценку работы НПЗУ.

Опросы внешних лиц могут проводиться в формате как индивидуальных бесед, так и обсуждений в фокус-группах. Обсуждения в фокус-группах могут быть эффективнее индивидуальных опросов для определенных категорий внешних заинтересованных лиц, например, представителей НПО или правительственных министерств. Проведение опросов в некоторых группах позволяет принять участие в оценке потенциала большему количеству внешних заинтересованных лиц. Как правило, проводится в общем шесть (но не более восьми) индивидуальных и групповых встреч с внешними заинтересованными лицами.

3.4.3. Определение основных проблем в сфере потенциала

После завершения обсуждений в фокус-группах определяются основные проблемы в сфере потенциала НПЗУ. Эти проблемы послужат основой для опросника, который

обеспечит количественный компонент процесса ОП, а также дадут еще одну возможность для получения индивидуальных качественных комментариев. Рабочая группа по проведению ОП готовит список самых важных проблем в сфере потенциала, выявленных в ходе групповых обсуждений, и коллективно утверждает этот список, консультируясь с сотрудником по связям с НПЗУ. В список должны быть включены проблемы гендерного равенства и учета гендерной проблематики.

В опроснике следует указать самые важные проблемы, выявленные в ходе обсуждений. Рабочей группе следует помнить о том, что количество проблем в опроснике должно быть строго ограничено, чтобы его заполнение не было слишком долгим или утомительным. Ограничение количества проблем также делает анализ данных более удобным и упрощает его в тех случаях, когда требуется перевод. Каждой проблеме посвящена отдельная страница опросника, поэтому количество страниц соответствует количеству проблем. Как правило, рабочая группа выявляет 12–13 критических проблем в сфере потенциала, но количество проблем не может превышать 15. Количественная информация, полученная в результате опроса, очень важна для процесса ОП, поэтому рабочая группа должна сделать все возможное, чтобы помочь руководителям и персоналу НПЗУ правильно заполнить опросник, сделав его максимально кратким и понятным и ограничив его объем самыми важными проблемами в сфере потенциала.

В системе РП ПРООН определены и классифицированы основные проблемы развития, а также технические и функциональные возможности (потенциал). Они могут помочь рабочей группе определить конкретные основные проблемы в сфере потенциала НПЗУ, выполняя роль своего рода контрольного списка для анализа содержания обсуждений. В системе ПРООН основные проблемы и возможности развития сгруппированы по пяти направлениям с учетом специфики НПЗУ:

1. **Формулирование внутренних политик и процедур:** организационная способность НПЗУ разрабатывать и внедрять внутренние политики, процедуры и процессы для эффективного выполнения своих функций и обязанностей. Сюда относится наличие четкой миссии и стратегии, четких бизнес-процессов, эффективное управление персоналом и эффективное использование информационных и коммуникационных технологий. Также к этому пункту относится наличие в НПЗУ эффективных политик и процедур по обеспечению гендерного равенства и учету гендерной проблематики в его работе, а также политик и процедур в области сексуальных и других видов домогательств. Этот вид потенциала рассматривается применительно к кадровым, финансовым и физическим ресурсам НПЗУ.
2. **Руководство/лидерство:** способность руководителей НПЗУ (комиссаров или омбудсмена и менеджеров высшего и среднего звена):
 - обеспечивать независимость НПЗУ;
 - поощрять представленность различных категорий лиц, в том числе женщин и меньшинств, в штате НПЗУ на всех уровнях организации;
 - укреплять отношения с внешними заинтересованными лицами;
 - разрабатывать, формулировать и направлять видение, миссию и ценности НПЗУ, руководствуясь универсальными нормами в сфере прав человека;
 - создать среду, которая мотивирует и поддерживает субъектов права, в том числе сотрудников НПЗУ.

3. **Знания:** способность разработать и реализовать долгосрочную стратегию развития персонала, направленную на повышение квалификации отдельных сотрудников и общей подготовки персонала, необходимой для эффективного выполнения обязательств (мандата) НПЗУ и улучшения его работы в целом. Сюда относятся знание внутренних стандартных операционных процедур и структур, а также национальной и международной правовой базы в области прав человека. Особое внимание следует уделять развитию сотрудников, которые в силу исторических предпосылок сталкивались с гендерной и другими видами предвзятости.
4. **Подотчетность:** способность организации обеспечивать подотчетность как отдельных лиц, так и НПЗУ в целом при выполнении мандата НПЗУ по предотвращению нарушения прав человека и обеспечения соблюдения законодательства о правах человека. Потенциал по этому пункту включает способность:
- укреплять безупречную репутацию НПЗУ и восприятие его репутации как внутри организации, так и за ее пределами;
 - активизировать участие общественности и создавать коалиции;
 - увеличить доступ к информации и ее использование;
 - регулярно отслеживать и оценивать внутренние проекты и программы.
5. **Технический и функциональный потенциал:** конкретные наборы компетенций руководителей и сотрудники НПЗУ, в том числе способность организации и отдельных лиц выполнять необходимые функции и действия. Для выполнения необходимой функции или действия могут потребоваться несколько компетенций. Технический потенциал включает достаточные базовые знания и глубокое понимание проблем, а функциональный потенциал включает способность брать на себя конкретные обязанности в зависимости от должности. Вот несколько типичных технических и функциональных способностей, которыми должно обладать НПЗУ:
- способность оценить ситуацию и определить видение и полномочия;
 - способность формулировать политики и стратегии;
 - способность расследовать и обрабатывать жалобы на нарушение прав человека;
 - способность проводить анализ соблюдения прав человека;
 - способность исследовать системные проблемы прав человека;
 - способность отстаивать и предоставлять авторитетное мнение и рекомендации в области прав человека, в том числе по вопросам соответствия существующих и новых законов, а также политик и практик международным обязательствам в области прав человека;
 - способность повышать осведомленность о правах человека и популяризировать просвещение в области прав человека;
 - способность взаимодействовать с заинтересованными лицами, особенно с жертвами нарушений прав человека и теми, кто подвергается риску нарушения, а также с представителями групп, исторически находящимися в уязвимом положении, в том числе с женщинами, девочками и представителями меньшинств;

- способность контролировать, оценивать и сообщать.

Основные проблемы в сфере потенциала будут разными в разных НПЗУ, поэтому каждую проблему конкретного НПЗУ необходимо определить и сформулировать в соответствии с тем, как она была сформулирована во время обсуждения в фокус-группах в этом НПЗУ. Чтобы помочь рабочим группам по проведению ОП в определении и формулировании основных проблем в сфере потенциала, несколько примеров таких проблем приведены в Приложении 7.

НПЗУ и гендерное равенство

НПЗУ играют важную роль в обеспечении защиты прав женщин, девочек и других лиц, которые сталкиваются с гендерным неравенством, и в создании условий для гендерного равенства. Это должно быть отражено как во внешней работе, так и во внутренней политике НПЗУ. Гендерное равенство касается не только бинарного различия между мужчиной и женщиной. Оно также включает проблематику трансгендеров и лиц третьего пола, проблематику сексуальной ориентации, гендерной идентичности и самовыражения, а также половых характеристик.

Включение гендерной составляющей в процесс ОП помогает НПЗУ внедрить важнейшие гендерные концепции в свои обязательства, функции и программы. ОП предоставляет НПЗУ важные возможности для определения и реализации долгосрочных стратегий, направленных на улучшение подхода к гендерной проблематике в учреждении. Это подразумевает понимание гендерных аспектов всех прав человека, мониторинг соблюдения государством Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW) и всех остальных договоров в области прав человека и принятых рекомендаций УПО, а также рассмотрение жалоб, связанных с гендерными аспектами, особенно касающихся сексуального и гендерного насилия. Это также подразумевает стремление к обеспечению надлежащего гендерного баланса среди сотрудников на всех уровнях организации, предоставление сотрудникам возможностей для изучения основных гендерных концепций, понимание и удовлетворение потребностей сотрудниц при выполнении ими своей работы по защите и поощрению прав человека, а также развитие технического потенциала для составления бюджета с учетом гендерных факторов. Чтобы расширить свои обязательства по защите и поощрению прав женщин и девочек, НПЗУ также необходимы технические возможности для сбора данных с разбивкой по полу.

Руководящие заявления из *Системы оценки потенциала для учета гендерной проблематики* ПРООН были включены в процесс ОП национальных правозащитных учреждений, чтобы подчеркнуть значимость и приоритетность расширения прав и возможностей женщин и гендерного равенства как внутри самого НПЗУ, так и в области прав человека в целом. Акцентирование внимания на обучении в процессе ОП также может мотивировать НПЗУ использовать возможности АТФ для изучения и организации тренингов по вопросам гендерного равенства и прав женщин и девочек, прав человека, касающихся сексуальной ориентации, гендерной идентичности и самовыражения, а также половых характеристик, в том числе использовать два тематических руководства АТФ для НПЗУ: «*Поощрение и защита прав женщин и девочек*» и «*Поощрение и защита прав человека в отношении сексуальной ориентации, гендерной идентичности и половых характеристик*».⁹

9 См. <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-women-and-girls/> и <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-sogi-and-sex-characteristics/>.

Руководящие принципы учета гендерной проблематики и прав женщин и девочек разработаны АТФ, чтобы помочь действующим и потенциальным членам АТФ в эффективном учете гендерной проблематики в своих учреждениях и во всех направлениях своей внешней деятельности. НПЗУ могут взять эти Руководящие принципы за основу при разработке собственных конкретных организационных руководящих принципов по учету гендерной проблематики.

3.4.4. Опросник для оценки потенциала

Опросник для оценки потенциала позволяет получить необходимую количественную информацию, а также дополнительную качественную информацию в процессе ОП. Каждая страница опросника посвящена отдельной основной проблеме в сфере потенциала, обнаруженной в НПЗУ. По каждой проблеме респондентов просят:

- используя шкалу от 0 до 5, оценить текущий потенциал НПЗУ с точки зрения указанной проблемы (**текущий потенциал**);
- привести факты, подтверждающие текущую оценку потенциала НПЗУ;
- оценить потенциал по этой проблеме (по шкале от 0 до 5), который должен быть у НПЗУ через пять лет для эффективного выполнения его работы (**требуемый потенциал**);
- указать рекомендуемые действия по наращиванию потенциала по указанной проблеме с текущего до требуемого уровня.

Эти две оценки составляют количественную часть опросника. Они позволяют количественно определить воспринимаемый текущий и требуемый потенциал по каждой указанной проблеме в масштабе всего НПЗУ и на основе отдельных функциональных или других характеристик, таких как пол, этническая принадлежность, религия, стаж работы, должность и т. д. Разница между текущим и требуемым потенциалом — это и есть дефицит потенциала (или пробел в сфере потенциала) по этой проблеме.

Факты, подкрепляющие оценку, и рекомендованные действия по наращиванию потенциала составляет качественную часть опросника. Возможность добавить комментарии позволяет респондентам дать более точную оценку потенциала. Это также возможность для респондентов более подробно высказаться после размышления по итогам обсуждения в фокус-группах и выразить мнение, которое они, возможно, не могли выразить в ходе группового обсуждения.

Благодаря чрезвычайно детализированному опроснику мы задумались о наших сильных сторонах, нашем потенциале и о том, в каких сферах можем показать лучший результат. Кроме того, заполняя опросник, сотрудники поняли, что их голос важен.

САМАР ТАРАВНЕ

**Должностное лицо Национального центра по правам человека, Иордания
Член рабочей группы по проведению ОП Национальной комиссии по правам человека в Таиланде, 2011 г.**

Образец опросника и инструкции по его заполнению можно найти в Приложении 8.

Всем руководителям и сотрудникам НПЗУ предлагается заполнить опросник. Надежность результатов зависит от того, насколько повторяются ответы. Опрос носит индивидуальный характер, то есть опросник заполняется каждым сотрудником лично и

отражают его собственное мнение. Опрос полностью анонимен. Респондентов просят не указывать имя и фамилию и не предоставлять никакую информацию, которая позволяет установить их личность. Содержание каждого опросника конфиденциально — итоговый отчет о проведении ОП включает только обобщенные результаты и результаты с разбивкой по категориям, по которым невозможно установить личность респондентов. После анализа заполненные опросники не передаются НПЗУ, а доступны только рабочей группе по проведению ОП.

Руководителям и сотрудникам НПЗУ необходимо предоставить возможность узнать больше об опроснике, в том числе о том, как его заполнить, на встрече. Один или два члена рабочей группы по проведению ОП должны рассказать об опроснике, объяснить, как были определены основные проблемы, объяснить, как его заполнять, и ответить на вопросы. Необходимо подчеркнуть, что опрос проводится индивидуально, анонимно и конфиденциально. Члены рабочей группы должны убедиться в том, что все сотрудники НПЗУ понимают, как заполнять опросник.

По возможности опросник заполняется онлайн, на специальном сайте онлайн-опросов (как правило, Survey Monkey). Заполнение опросника онлайн сокращает рабочую нагрузку и время на обработку результатов и предоставление анализа. Это также позволяет быстро создать полезные графики для наглядного отображения результатов. Онлайн-опросник можно заполнить как на английском, так и на местном языке (если этот язык поддерживается). Если английский не используется в НПЗУ, рабочая группа по проведению ОП постарается провести опрос на местном языке. Заполнение опроса на английском языке помогает рабочей группе быстро и легко анализировать ответы.

Во многих странах или во многих НПЗУ заполнение опросника онлайн может быть невозможным. Также некоторым сотрудникам может быть неудобно это сделать, даже у них есть такая возможность. В этом случае опросник можно заполнить в печатном виде. Опять же, печатный опросник будет доступен на английском языке и, когда это необходимо и возможно, на местном языке. Заполнение опросника на английском языке помогает рабочей группе быстро и легко проанализировать ответы. Все опросники, заполненные в печатной форме, уничтожаются рабочей группой после анализа результатов.

Заполнение опросника обычно занимает 30–60 минут.

Национальная комиссия по правам человека в Непале (НКПЧН), июль 2013 г.

Сотрудники, участвующие в оценке потенциала НКПЧН в июле 2013 года, получили возможность заполнить опросник онлайн на сайте Survey Monkey наряду с печатной версией. Персонал, имеющий хороший доступ к интернету и умеющий им пользоваться, прошел опрос онлайн, остальные сотрудники заполнили печатную версию. В этом случае обе версии опросника необходимо было предоставить как на английском, так и на непальском языке. Это было непросто сделать для онлайн-версии, но рабочая группа решила эту проблему, используя в одной онлайн-анкете английский и непальский языки. Предоставление каждому респонденту выбора способа заполнения опросника позволило каждому решить, какой формат для него удобнее. Но даже в этом случае рабочей группе было проще сопоставить и проанализировать данные, и этот процесс занял меньше времени. Алгоритм Survey Monkey собрал все результаты и даже позволил выполнить агрегирование и дезагрегирование данных по многим категориям. Таким образом, этот формат оказался удобным для всех сторон.

Руководителям и сотрудникам НПЗУ, заполняющим опросник, необходимо оценить текущий потенциал НПЗУ по каждой указанной проблеме и потенциал, которого НПЗУ должно достичь через пять лет для эффективного выполнения своей работы, используя шкалу от 0 до 5. Это позволяет сопоставить полученные данные в процессе анализа. Респондентам рекомендуется использовать для оценки только целые числа. Оценки следующие:

0. нулевой потенциал
1. очень низкий потенциал
2. только базовый или низкий потенциал
3. средний частично развитый потенциал
4. хорошо развитый потенциал
5. полностью развитый потенциал.

Рассмотрим в качестве ключевой проблемы в сфере потенциала «способность реализовать стратегические планы и планы действий». Шкала оценки для этой проблемы будет выглядеть так:

Оценка	Уровень потенциала	Потенциал по основной проблеме
0	нулевой потенциал	не в состоянии реализовать планы
1	очень низкий потенциал	реализация нескольких отдельных пунктов в планах
2	только базовый или низкий потенциал	нерегулярная или базовая реализация планов
3	средний частично развитый потенциал	частичная реализация планов
4	хорошо развитый потенциал	полная реализация планов
5	полностью развитый потенциал	полная реализация планов с активным мониторингом и оценкой после реализации

При заполнении опросника респондентов просят привести факты, подтверждающие оценку текущего уровня потенциала. Эти данные помогают респондентам основывать оценку на объективных фактах, а не на субъективном восприятии. Это также помогает рабочей группе понять оценки, выставленные респондентами, и сравнить их с анализом результатов обсуждений в фокус-группах, опроса внешних заинтересованных лиц и вводной информации.

Если для заполнения опросник необходимо перевести на местный язык, текстовые (качественные) ответы затем следует перевести на английский, чтобы рабочая группа могла их понять и обработать. Очевидно, это потребует временных и финансовых затрат. Какой бы язык ни использовался, важно, что текст опросника был простым и не перегруженным терминами и профессиональным жаргоном.

3.4.5. Анализ данных

Анализ качественных и количественных данных — важная часть подготовки итогового отчета о проведении ОП. Он в полной мере отражает понимание руководителями и сотрудниками НПЗУ текущего уровня работы и эффективности НПЗУ и их взглядов на

то, что организация реально может и должна сделать для улучшения работы в ближайшие пять лет. Во многих НПЗУ (возможно, в большинстве) нет единого мнения о слабых местах и проблемах в масштабе всей организации. Как следствие, они не реализуют конкретные стратегии и действия по развитию потенциала в масштабе всей организации. Итоговый отчет о проведении ОП, составленный на основе интенсивного анализа данных и отражающего мнения всех сотрудников НПЗУ, определяет такие стратегии и планы действий.

Качественные данные, собранные в ходе обсуждений в фокус-группах и опроса, и количественные данные опроса анализируются и перекрестно проверяются. Анализ качественных данных начинается сразу после завершения обсуждения в фокус-группах и является основой для уточнения основных проблем в сфере потенциала и подготовки опросника.

Этот процесс позволяет рабочей группе:

- определить основные проблемы в сфере потенциала, сформулированные в ходе обсуждений;
- определить проблемы в сфере потенциала, общие для всего НПЗУ, и проблемы, характерные для определенной группы, подразделения, категории или должности;
- разработать предложения по решению проблем.

Рабочая группа по проведению ОП может приступить к написанию чернового качественного анализа, пока руководители и персонал заполняют опросники.

Количественные данные — это оценки текущего и требуемого в будущем потенциала, данные респондентами в опросниках по каждой основной проблеме в сфере потенциала. Расчет среднего значения оценки по каждой проблеме показывает среднюю оценку текущего и требуемого в будущем потенциала по этой проблеме. Количественный анализ показывает сильные и слабые стороны НПЗУ с точки зрения его руководителей и сотрудников. Разница между текущим потенциалом и требуемым потенциалом в будущем — это разрыв в сфере потенциала, то есть дополнительный потенциал, который, по мнению руководителей и сотрудников, необходим для эффективной и рациональной работы НПЗУ. Стратегии и действия по развитию потенциала (РП) необходимы (особенно в тех случаях, когда между текущим и требуемым потенциалом существует большой разрыв), чтобы помочь НПЗУ достичь требуемого потенциала в установленные сроки.

Эти данные также позволяют определить, как помочь НПЗУ приоритизировать свои потребности в сфере РП: проблемы, по которым разрыв между «текущим» и «требуемым» потенциалом является наибольшим, могут быть проблемами, на решении которых НПЗУ следует сосредоточиться в первую очередь и наиболее интенсивно. И наоборот: проблемы с меньшим пробелом в сфере потенциала могут потенциально стать «быстрой победой» для НПЗУ.

Количественные данные помогли начать обсуждение различных мнений о потенциале и эффективности Комиссии с руководителями и всем персоналом. Благодаря этому удалось достичь более глубокого взаимопонимания между сотрудниками и более продуктивного обмена мнениями.

РАНДА СИНЬОРА

**Исполнительный директор Независимой комиссии по правам человека в Палестине
Член рабочей группы по проведению ОП Национальной комиссии по правам**

Если опросник заполняется онлайн, данные можно проанализировать автоматически с помощью использованной интернет-программы. Если опросник заполняется в печатной форме, данные необходимо сопоставить с помощью Excel или аналогичной программы, чтобы облегчить анализ. В любом случае ответы на вопросы по каждой основной проблеме потенциала должны быть представлены в пригодном для анализе виде с учетом ситуации, который позволяет сопоставить оценку текущего и требуемого потенциала и показывает пробел в сфере потенциала, то есть разницу между двумя оценками:

- для всего НПЗУ;
- по категориям, например, по полу, этнической принадлежности, функциональной сфере НПЗУ, центральным/региональным офисам, типу должности (руководство, разработка внутренней политики или администрирование).

Этот вид анализа позволяет выявить и понять различия во взглядах, а также выделить конкретные проблемы и приоритетные области развития в сфере потенциала, исходя из организационной структуры НПЗУ.

Рабочей группе по проведению ОП необходимо найти наиболее подходящий и уместный вариант представления результатов анализа данных. Результаты должны быть представлены НПЗУ наиболее значимым образом, который будет наиболее полезен для организации. Текст итогового отчета обязательно должен содержать объяснение проведенного анализа. Кроме того, основные результаты анализа должны быть представлены в виде таблиц или графиков, отражающих ключевые различия точек зрения различных категорий респондентов.

В небольших НПЗУ результаты обычно представляются только для всего НПЗУ. Разбивка ответов по группам внутри НПЗУ обычно редко используется из-за небольшого размера учреждения и, как следствие, количества респондентов. Это также может поставить под угрозу анонимность ответов, поскольку в небольших НПЗУ сотрудников легче идентифицировать, даже если они предоставляют информацию анонимно. Таблица 1 содержит примерное представление данных по всей организации в итоговом отчете.

Таблица 1

Проблема	1			2			3			4		
	Сейчас	В будущем	Разрыв	Сейчас	В будущем	Разрыв	Сейчас	В будущем	Разрыв	Сейчас	В будущем	Разрыв
ОБЩИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ	3,04	4,03	0,99	2,77	4,02	1,25	2,70	4,03	1,33	3,07	4,16	1,09

В этой таблице представлены средние значения имеющегося и требуемого в будущем потенциала по каждой проблеме в масштабе всего НПЗУ, а также показан дефицит потенциала по этой проблеме. Респонденты указали, что проблема 4 имеет самую

высокий текущий потенциал, а проблема 3 — самый низкий текущий потенциал; эти проблемы также имеют самый высокий уровень требуемого потенциала в будущем. Однако самые значительные пробелы в сфере потенциала относятся к проблемам 2 и 3, поэтому именно они являются приоритетными с точки зрения развития потенциала.

Безусловно, в более крупных НПЗУ имеет смысл дезагрегировать результаты, чтобы показать разброс (диапазон) точек зрения в масштабе учреждения и продемонстрировать значительные различия во взглядах респондентов. Как правило, в более крупных НПЗУ существует множество различных секций и подразделений, а также нередко и центральное, и региональные отделения. Также возможны различия во взглядах сотрудников в зависимости от их пола, этнической принадлежности и других характеристик. Рабочая группа по проведению ОП проверяет результаты, анализируя их в соответствии с этими характеристиками (переменными). Рабочая группа должна проанализировать данные по ряду потенциально важных переменных, чтобы понять, в каких сферах наблюдаются значительные различия, и привлечь внимание к этим областям в отчете. В Таблице 2 показан пример представления данных для отражения как общей картины в масштабе всего учреждения, так и точек зрения различных групп внутри учреждения — в зависимости от этнической принадлежности, местоположения офиса, должности и функционального подразделения.

Таблица 2

Проблема	1			2			3			4		
	Сейчас	В будущем	Разрыв	Сейчас	В будущем	Разрыв	Сейчас	В будущем	Разрыв	Сейчас	В будущем	Разрыв
ОБЩИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ	3,042	4,03	0,988	2,971	4,156	1,185	2,6	4,05	1,45	3,071	4,169	1,098
Этническое меньшинство	3,125	3,786	0,661	3,000	4,214	1,214	2,875	4,071	1,196	3,000	4,154	1,154
Все остальные	3,019	3,956	0,937	2,963	4,140	1,177	2,519	4,038	1,520	3,093	4,157	1,064
Мужчины	3,010	3,988	0,978	2,823	3,870	1,053	2,440	4,211	1,771	3,204	4,227	1,023
Женщины	2,756	3,824	1,068	3,002	4,226	1,224	2,580	4,226	1,646	3,337	3,998	0,661
Центральный офис	3,000	4,029	1,029	3,056	4,219	1,163	2,639	4,152	1,513	3,278	4,294	1,016
Восточный регион	3,571	4,143	0,571	2,857	3,857	1,000	2,429	4,143	1,714	2,714	3,857	1,143
Западный регион	2,963	3,611	0,648	2,889	4,160	1,271	2,593	3,960	1,367	2,889	4,083	1,194
Комиссары	3,286	3,895	0,609	3,238	3,882	0,644	2,905	3,684	0,779	3,190	4,100	0,910
Персонал, разрабатывающий политики	2,973	4,143	1,170	2,838	4,086	1,248	2,432	4,086	1,653	3,000	4,088	1,088
Административный персонал	2,625	3,750	1,125	2,875	4,500	1,625	2,625	4,500	1,875	3,250	4,625	1,375

Вспомогательный персонал	3,250	4,250	1,000	3,000	4,500	1,500	2,500	4,500	2,000	2,750	4,333	1,583
Жалобы	2,667	4,100	1,433	2,833	3,667	0,833	2,417	3,909	1,492	2,917	4,000	1,083
Внутренние политики	3,231	3,923	0,692	3,077	3,917	0,840	2,615	3,750	1,135	2,769	4,154	1,385
Правовые вопросы	3,400	4,214	0,814	3,267	4,286	1,019	2,733	4,071	1,338	3,467	4,286	0,819
Мониторинг	2,824	4,000	1,176	2,588	4,353	1,765	2,353	4,176	1,824	2,824	4,125	1,301
Администрирование и финансы	2,400	3,000	0,600	2,800	4,000	1,200	2,800	4,000	1,200	3,400	4,250	0,850
Образование	3,750	4,500	0,750	3,750	4,500	0,750	3,500	4,250	0,750	4,000	4,250	0,250

Количественные данные, отражающие либо общие результаты всего НПЗУ, либо сравнительные результаты по различным группам или категориям внутри НПЗУ, также могут быть представлены в графическом виде. Графическое отображение данных позволяет легко сравнить

- пробелы в сфере потенциала по всем проблемам (график 1);
- пробел в сфере потенциала по каждой отдельной проблеме (график 2);
- разброс ответов по текущему и требуемому в будущем потенциалу по каждой проблеме (график 3).

График 1. Пробелы в сфере потенциала по всем проблемам

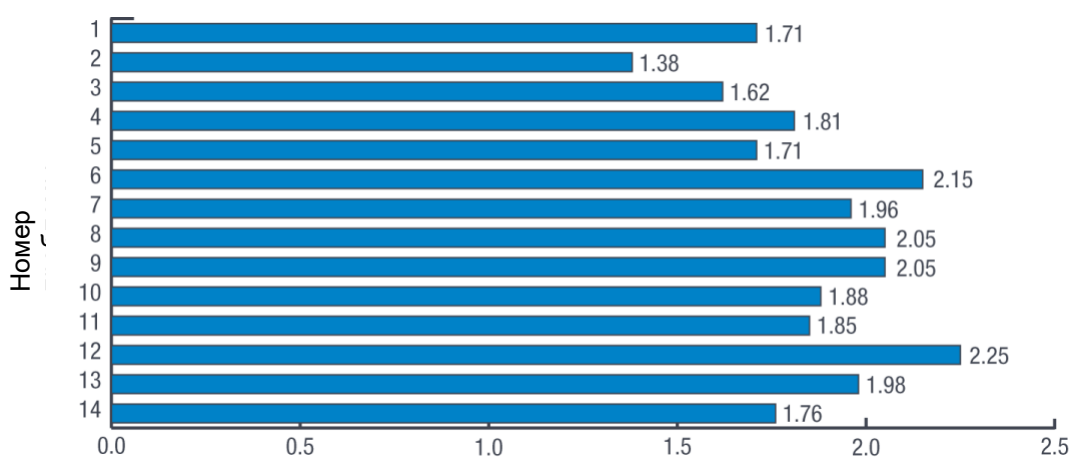


График 2. Дефицит потенциала по каждой отдельной проблеме

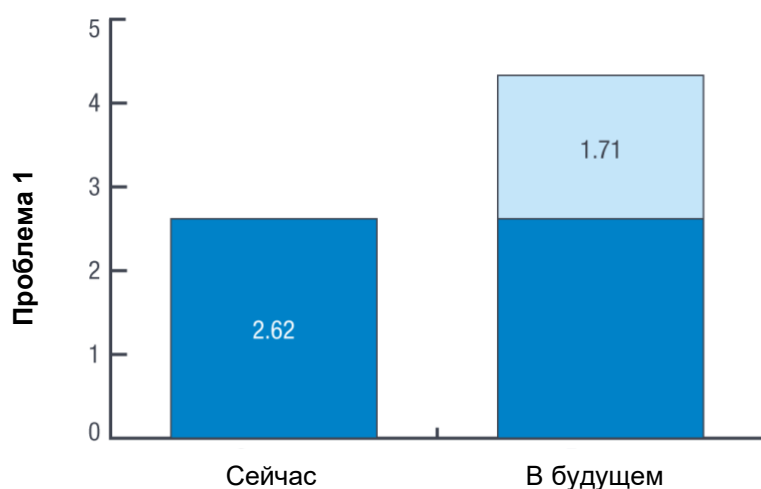
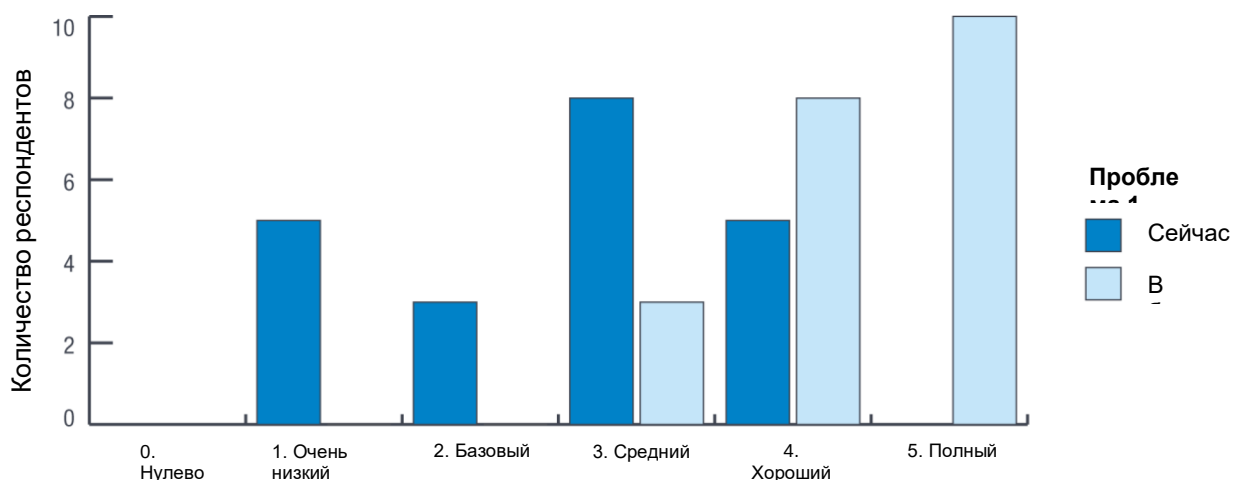


График 3. Распределение ответов о текущем и требуемом в будущем потенциале по каждой проблеме



В процессе каждой оценки потенциала рабочая группа определяет, насколько актуально дезагрегирование данных при представлении результатов количественного анализа и какие категории дезагрегирования подходят для конкретного НПЗУ. Она также определяет, какой формат таблицы или графика является наиболее подходящим и полезным для конкретного НПЗУ.

Разбивка по полу всегда актуальна. Женщины в НПЗУ имеют не только уникальное мнение по гендерным вопросам, но и уникальный взгляд на сильные и слабые стороны НПЗУ в целом. Разбивка ответов по полу позволяет показать эту уникальную точку зрения. Она также позволяет сравнить эту точку зрения и точку зрения мужчин в штате НПЗУ. Кроме того, она обеспечивает дополнительную детализацию межсекторальных различий, например, по полу, по уровню в масштабе НПЗУ, функции или должности. Если анализ обнаружит существенные различия, НПЗУ может заинтересоваться причинами и попытаться глубже понять суть различий.

3.4.6. Разработка стратегий и корректирующих действий для устранения пробелов

На протяжении всего процесса ОП рабочая группа стремится определить стратегии и корректирующие действия, направленные на устранение пробелов в сфере потенциала НПЗУ, для повышения потенциала НПЗУ с текущего уровня до определенного руководителями и персоналом требуемого уровня, необходимого для обеспечения стопроцентной эффективности НПЗУ через пять лет. Последний из трех вопросов, которые выносятся на обсуждение в фокус-группах, касается стратегий и действий, которые может предпринять НПЗУ для формирования требуемого дополнительного потенциала. В опроснике респондентам предлагается рекомендовать действия по увеличению потенциала по каждой из основных проблем в сфере потенциала с текущего до требуемого уровня. Рабочая группа записывает эти рекомендации в отношении наиболее значимых пробелов в сфере потенциала, выявленных в ходе групповых обсуждений и опроса. При рассмотрении рекомендованных стратегий и действий необходимо учитывать как внешний, так и внутренний контекст НПЗУ.

Каждое НПЗУ сталкивается с различными проблемами, характерными для его социального, политического и экономического контекста. Стратегии развития потенциала требуют учета этого контекста и соответствующей адаптации. Количественный и качественный анализ данных ОП обеспечивает необходимое понимание конкретного контекста НПЗУ, на основе которого можно определить необходимые стратегии и действия в области развития потенциала. Например, оценка может показать, что управление кадровыми ресурсами — в частности, эффективность работы и подотчетность персонала — является особо слабым местом НПЗУ и ведет к ряду негативных последствий в масштабе всего учреждения. Корректирующим действием в этом случае может быть «разработка и внедрение справедливой, прозрачной и основанной на результатах оценки эффективности с конкретными показателями и целями».

При разработке стратегий и корректирующих действий рабочая группа тщательно анализирует весь спектр мнений, собранных в ходе групповых обсуждений, и результаты опроса. В каждом НПЗУ, независимо от его размера, будут обнаружены различные точки зрения. Некоторые из них известны, но многие не признаются до тех пор, пока процесс ОП не сделает их очевидными. Рабочей группе необходимо зафиксировать это разнообразие точек зрения и учесть его при разработке стратегий и корректирующих действий. Это может быть непросто, когда, как это часто бывает, информация, собранная из различных источников (документов, обсуждений в фокус-группах, опроса внешних заинтересованных лиц, заполнения опросника и т. д.), демонстрирует полярность мнений в коллективе НПЗУ. В обязанности рабочей группы не входит гармонизация этих противоположных мнений, но она должна решить, какие мнения считать приоритетными при разработке стратегий и действий по развитию потенциала.

Предлагаемые стратегии и корректирующие действия должны:

- относиться к приоритетным проблемам в сфере потенциала;
- быть практичными и пригодными для реализации;
- быть выполнимыми в течение пяти лет после проведения ОП;
- находиться в рамках мандата НПЗУ;

- не выходить за рамки имеющихся или разумно доступных дополнительных ресурсов НПЗУ.

Вместе они должны сформировать комплексный подход к пробелам в потенциале и проблемам, с которыми сталкивается НПЗУ, по мнению его руководителей и сотрудников. Стратегии и корректирующие действия должны быть определены как в краткосрочной (от 6 до 12 месяцев), так и в долгосрочной (до пяти лет) перспективе и подкреплены четким планом, который включает высокоприоритетные, среднесрочные инициативы и мероприятия, обеспечивающие немедленный или быстрый результат. Именно они послужат основой для непрерывного развития потенциала НПЗУ. Стратегии могут стать основой для дальнейшего сотрудничества между НПЗУ и другими организациями, в том числе АТФ, ПРООН и УВКПЧ.

При разработке стратегий и корректирующих действий рабочая группа должна гарантировать следующее: во-первых, все стратегии и действия учитывают гендерные аспекты (то есть особую точку зрения участниц ОП и потребности женщин внутри НПЗУ и за его пределами) и, во-вторых, конкретные стратегии и действия направлены на решение конкретных потребностей и проблем женщин в этой стране и в этом НПЗУ.

Подробное обсуждение некоторых часто рекомендуемых стратегий представлено в разделе 4 настоящего отчета.

Управление омбудсмена, Самоа, февраль 2014 г.

Управление омбудсмена Самоа стало первым НПЗУ на территории островов Тихого океана, где была проведена ОП, — спустя год после того, как оно получило статус национального правозащитного учреждения Самоа. Рабочая группа по проведению ОП под руководством АТФ получила поддержку со стороны УВКПЧ, ПРООН и (впервые) Альянса омбудсменов тихоокеанских островов. Оценка потенциала была проведена по просьбе омбудсмена, который понял ценность ОП на ранних этапах работы НПЗУ, когда учреждение делало первые попытки выполнить свой новый мандат. Тесно сотрудничая с существующим персоналом НПЗУ, рабочая группа оценила сферы, в которых требуются дополнительные ресурсы, знания и навыки, и рекомендовала найти еще трех сотрудников.

Этот процесс также оказался полезным для укрепления связей с внешними агентствами и НПО. Изучив мнения внешних заинтересованных лиц, рабочая группа получила представление об ожиданиях от деятельности Управления, что помогло сформулировать рекомендации и укрепить отношения с Управлением и понимание его мандата.

3.4.7. Подготовка первого (чернового) варианта отчета и представление его НПЗУ.

В последние дни оценочного визита рабочая группа занимается подготовкой первого «чернового варианта» отчета. Первый вариант отчета содержит:

1. вводную (справочную) информацию об ОП, в том числе:
 - 1.1 цели ОП;
 - 1.2 состав рабочей группы;
 - 1.3 методологию проведения ОП;

- 1.4 основную информацию о НПЗУ.
2. выводы и заключения по итогам ОП, в том числе:
 - 2.1 информацию, полученную в результате анализа документов;
 - 2.2 информацию, полученную в результате опроса заинтересованных лиц;
 - 2.3 качественный анализ обсуждений в фокус-группах;
 - 2.4 количественные данные и анализ опросников;
 - 2.5 выявленные проблемы в сфере потенциала.
3. стратегии и действия по повышению эффективности и результативности выполнения мандата учреждения.

Раздел итогового отчета, содержащий выводы, должен точно отражать точки зрения руководителей, старших менеджеров и сотрудников НПЗУ, выраженные в ходе обсуждения в фокус-группах и опроса. Эти точки зрения неизбежно будут отличаться, так как исходят от лиц на всех уровнях организации, работающих в разных областях. Выводы часто включают информацию, которую руководителям НПЗУ трудно принять. Это особенно касается крупных НПЗУ, где работает более 150 сотрудников, и НПЗУ, в которых есть региональные отделения. В этих учреждениях сотрудники рассредоточены, и руководители не контактируют с большинством из них регулярно, изо дня в день. В этом случае неизбежно возникают значительные расхождения во взглядах, и руководители могут не осознавать характер и масштаб различий, пока рабочая группа не предоставит исчерпывающий итоговый отчет о результатах ОП. Характер и масштаб различий могут стать неожиданностью для руководителей НПЗУ, поэтому руководству часто трудно их принять. Рабочей группе необходимо подготовиться к этому и помочь руководству НПЗУ понять различные точки зрения.

Итоговый отчет должен точно отражать мнения, собранные рабочей группой в ходе проведения ОП, без их исключения, категоризации или цензуры. Он должен включать различные точки зрения, сформулированные в ходе обсуждения в фокус-группах и в ответах на вопросы опросника, особенно если эти точки зрения противоречивы или существенно отличаются. Отчет должен гарантировать, что все голоса будут услышаны и зафиксированы. Рабочая группа не должна решать, какая из высказанных точек зрения правильная, а какая — нет, и не должна отдавать предпочтение одной точке зрения перед другой. Ее обязанность — точно сообщить о них.

Задачи по анализу и составлению чернового варианта отчета распределяются между членами рабочей группы, а руководитель группы координирует их работу и занимается подготовкой окончательного текста отчета.

«Первый, черновой вариант» следует подготовить быстро, чтобы его можно было обсудить с руководителями и старшими менеджерами НПЗУ до завершения оценочного визита. Первый вариант отчета неизбежно носит «черновой» характер — как по форме, так и по содержанию. На этом этапе часто возникают трудности, поскольку рабочая группа должна предоставить руководству НПЗУ документ, который сама группа считает недоработанным и полным недостатков. Однако, несмотря на эти трудности, предоставление «первого, чернового варианта» отчета, пока рабочая группа еще находится в стране, позволяет руководителям НПЗУ и рабочей группе обсудить выводы по итогам ОП, предлагаемые стратегии и корректирующие действия, а также предполагаемое содержание итогового отчета. Рабочая группа должна прямо объяснить статус подготовленного документа. Следует подчеркнуть, что документ, представленный на этом этапе, носит очень «приблизительный» характер по форме и

содержанию; это черновик, требующий значительной работы, прежде чем его можно будет считать готовым документом.

Рабочая группа предоставляет «первый, черновой вариант» отчета руководителям и старшим менеджерам НПЗУ, а затем, в последний день оценочного визита, встречается с ними, вместе или в отдельных группах (одна для руководителей, другая — для старших менеджеров), чтобы обсудить содержание предварительного отчета. Предоставление проекта отчета за день до встречи дает руководителям и старшим менеджерам возможность ознакомиться с ним и обдумать его содержание до обсуждения. Благодаря этому обсуждению будет более конструктивным, так как рабочая группа получит обдуманную обратную связь от руководства НПЗУ. Но рабочая группа не должна ожидать, что у руководителей и старших менеджеров будет время тщательно изучить все проблемы, определенные в «первом, черновом варианте» отчета, и официально на них отреагировать. Следует рассчитывать только на первоначальную реакцию.

Встречу рабочей группы с руководителями НПЗУ в последний день оценочного визита не следует проводить в спешке. По возможности на это обсуждение следует выделить не менее двух часов. Необходимо попросить руководителей выделить необходимое время, чтобы обсуждение было максимально полным и подробным. Рабочая группа представляет «первый, черновой вариант», в частности, анализ качественной и количественной информации, и объясняет стратегии и корректирующие действия, предлагаемые для ликвидации пробелов в сфере потенциала. Если возможно, рабочая группа должна использовать презентацию PowerPoint, чтобы четко обозначить основные моменты отчета. Руководителям и старшим менеджерам НПЗУ предоставляется возможность задать вопросы и прояснить проблемы, определенные в проекте отчета и в ходе брифинга. Им предлагается предварительно ответить на выводы и предложения. Рабочая группа должна по очереди объяснить руководителям и старшим менеджерам предложенные стратегии и действия и обсудить их с ними. До завершения оценочного визита рабочая группа обязательно должна получить предварительный ответ руководителей НПЗУ на свои предложения, чтобы доработать или скорректировать их в соответствии с мнением руководства НПЗУ.

На заключительной встрече рабочая группа также должна объяснить дальнейшие действия и возможный график их выполнения. Этот график дальнейших действий рабочая группа должна согласовать с НПЗУ.

3.5. После оценочного визита

Как правило, после оценочного визита необходимо проделать следующую работу:

- группа готовит итоговый отчет на основе «первого, чернового варианта» («второй, доработанный вариант») и запрашивает официальные комментарии НПЗУ по второму варианту отчета: в течение 14 дней после завершения оценочного визита;
- руководители НПЗУ изучают «второй, доработанный вариант» отчета и готовят официальный ответ с комментариями по отдельным разделам, а также по предлагаемым стратегиям и корректирующим действиям: в течение 21 дня с момента получения второго варианта отчета;
- рабочая группа получает и рассматривает официальный ответ НПЗУ, заканчивает отчет и официально представляет его НПЗУ: в течение 14 дней с момента получения комментариев НПЗУ по «второму варианту» отчета;

- НПЗУ дает официальный ответ на окончательный вариант отчета: в течение 28 дней после получения окончательного отчета.

На этом этапе необходимо определить, требуется ли перевод. Возможно, потребуется перевести окончательный вариант итогового отчета (по крайней мере, это желательно), чтобы с ним могли ознакомиться все сотрудники НПЗУ, в том числе административный и вспомогательный персонал, а также, возможно, и более широкая аудитория. Может также потребоваться перевод «второго, доработанного варианта» отчета, чтобы его могли подробно изучить руководители и старшие менеджеры НПЗУ. Может потребоваться перевод официального ответа НПЗУ на «второй вариант» отчета, если он составлен не на английском языке. План работы и расписание должны учитывать потребности в переводе.

Вскоре после оценочного визита рабочая группа составляет «второй, доработанный вариант» отчета на основе «первого чернового варианта» и официально направляет его руководству и старшим менеджерам НПЗУ для рассмотрения и получения комментариев. После получения комментариев рабочая группа завершает отчет. Рабочая группа должна попытаться учесть полученные комментарии в окончательном варианте отчета, но не может и не должна искажать мнения, выраженные всеми участниками ОП. Все выраженные мнения должны быть точно отражены в итоговом отчете. Если определенное мнение, сформулированное в проекте отчета, оспаривается, но рабочая группа все же считает, что оно точно отражает точку зрения, выраженную в ходе ОП, то в окончательном варианте отчета необходимо представить обе точки зрения, первоначальную точку зрения и противоположную ей, а не просто исключить и удалить первоначальную точку зрения. После завершения окончательного варианта итогового отчета рабочая группа официально предоставляет его НПЗУ и запрашивает официальный ответ, в том числе в отношении плана реализации, в согласованные сроки.

Рабочая группа не должна ожидать, что НПЗУ заранее (до ознакомления с окончательным отчетом) возьмет на себя обязательство принять и реализовать все меры, предложенные в итоговом отчете. Более того, в этом случае НПЗУ поставило бы под угрозу свою независимость, так как делегировало бы принятие решений о своей работе посторонним лицам. НПЗУ должно сохранять полную независимость и полный контроль над своей работой, как того требуют Парижские принципы. Предварительно НПЗУ может взять на себя следующие обязательства в отношении ОП:

- серьезно и внимательно изучить выводы и предложения итогового отчета;
- предоставить полный доступ к отчету всем сотрудникам;
- официально отреагировать на отчет, указав, какие предложенные стратегии и корректирующие действия оно принимает и будет внедрять, и в какие сроки, какие предложенные стратегии и действия оно не принимает и почему, а также включить план реализации принятых стратегий и действий (образец плана реализации см. в Приложении 9);
- ежегодно отчитываться перед АТФ о реализации согласованных стратегий и действий.

Эти обязательства содержатся в Меморандуме о взаимопонимании, заключенном между НПЗУ и АТФ до начала процесса оценки потенциала.

Консультативное участие в оценке потенциала SUHAKAM было очень ценным опытом для странового офиса ПРООН... Благодаря структурированной методологии и подходу в ОП удалось использовать огромное количество углубленных тематических знаний, в

том числе полученных на практике, которые привнесли в этот процесс члены рабочей группы и заинтересованные лица.

ДЖЕЙМС ЧАКО

**Помощник постоянного представителя и руководитель программ
ПРООН (Малайзия)**

После завершения, подачи окончательного отчета и получения официального ответа от НПЗУ оценка потенциала завершается, но процесс РП продолжается.

АТФ, ПРООН и УВКПЧ продолжают поддерживать НПЗУ. Вместе с НПЗУ они изучают варианты предоставления помощи в реализации стратегий и действий, предусмотренных в итоговом отчете, и наращивании потенциала, в том числе предлагают и предоставляют техническую помощь и содействие в мониторинге реализации. В частности, региональный центр ПРООН, поддерживая постоянный контакт со страновым представительством ПРООН, часто может оказывать помощь и контролировать реализацию стратегий и деятельность НПЗУ в целом. Он также может помочь определить другие национальные, региональные и международные организации, имеющие навыки или ресурсы для поддержки реализации стратегий.

НПЗУ сохраняет обязательство отчитываться о реализации согласованных стратегий и действий, определенных по итогам ОП. Согласно Меморандуму о взаимопонимании, НПЗУ обязуется ежегодно отчитываться об их реализации перед АТФ. Образец отчета можно найти в Приложении 10.

Раздел 4. От проблем в сфере потенциала — к стратегиям и корректирующим действиям

Выводы, сделанные на основе ОП, служат отправной точкой для разработки мер по развитию потенциала НПЗУ. На их базе рабочая группа формулирует стратегии и корректирующие действия для устранения основных проблем в сфере потенциала НПЗУ. Как правило, основные проблемы в сфере потенциала, выявленные в ходе ОП, связаны между собой и взаимосвязаны. Меры по развитию потенциала будут более эффективными, если направлены на решение сразу нескольких проблем. Таким образом, одна стратегия или действие могут решить несколько проблем в сфере потенциала, опираясь на уже существующие и сформированные со временем сильные стороны. Например, разработка и внедрение системы служебной аттестации для всего персонала решит проблемы в сфере потенциала, связанные с управленческими компетенциями, подотчетностью персонала, развитием кадровых ресурсов и выполнением общих функций и конкретных задач. Таким образом, стратегии и действия по развитию потенциала должны быть направлены на решение основных проблем в сфере потенциала в целом, а не отдельных проблем (то есть каждая отдельная проблема в сфере потенциала не может решаться с помощью одной исключительной меры).

Итоговый отчет об ОП отдельного НПЗУ является конфиденциальным для этого НПЗУ (его руководителей, старших менеджеров и персонала), если только учреждение не решит разместить его в открытом доступе. По этой причине в настоящем руководстве не приводятся примеры конкретных стратегий и действий из отчетов, предоставленных конкретным НПЗУ. Тем не менее, руководство может содержать примеры часто предлагаемых стратегий и корректирующих действий, чтобы руководители и сотрудники НПЗУ могли составить представление о распространенных видах стратегий и действий, которые могут быть им рекомендованы в результате ОП.

Участие в работе международной группы было для меня ценным опытом. Я сделал следующие выводы:

- 1. Было очень интересно узнать, как реализуются положения международных договоров в разных странах, где разные культуры и верования, а также увидеть, что ценности прав человека везде одинаковы, несмотря на различие культур и верований.*
- 2. Возможность посмотреть на права человека с разных точек зрения и научиться оценивать ценности прав человека открывает для члена рабочей группы по оценке потенциала новые перспективы и помогает получить новый опыт и знания.*
- 3. Это открывает более широкие перспективы перед местными сотрудниками с ограниченными полномочиями, которые входят в рабочую группу (как я), позволяет из первых рук узнать о глобальной ответственности и проблемах в области прав человека и использовать полученные знания при выполнении своих служебных обязанностей.*

КАДЕР РАХИМИ

Региональный директор в Герате, Независимая комиссия по правам человека в Афганистане

Член рабочей группы по проведению оценки потенциала НПЗУ Шри-Ланки (2012 г.) и Филиппин (2018 г.)

4.1. Укрепление независимости и легитимности

Важным элементом методологии ОП является понимание широкой правовой, политической и социальной среды, в которой работает НПЗУ. Оценка потенциала НПЗУ требует досконального изучения независимости и легитимности НПЗУ, начиная с конституционной или законодательной базы НПЗУ и его способности толковать и применять действующее законодательство. Сюда также относятся процедуры назначения руководителей НПЗУ (комиссаров или омбудсмена) и составления годового бюджета учреждения. Кроме того, к этому пункту относится репутация НПЗУ и его восприятие обществом, а также поддержка сообщества, которую НПЗУ получает за свою работу.

Недостатки законодательства представляют серьезную проблему для потенциала НПЗУ. Оценка потенциала должна учитывать, как НПЗУ может выполнять свою работу с максимальной эффективностью, несмотря на любые недостатки законодательства, а также что НПЗУ может сделать для принятия более совершенного и более эффективного законодательства (если это вообще возможно). Итоговый отчет о проведенной ОП предназначен для НПЗУ, поэтому не должен предлагать стратегии и действия, выходящие за рамки его полномочий. Например, НПЗУ не может принимать законы или вносить в них поправки, поэтому итоговый отчет не должен содержать предложения об изменении законодательства! Однако в отчете могут быть предложены действия, которые НПЗУ может предпринять, чтобы рекомендовать, поощрять и продвигать укрепление законодательной базы. Стратегии могут рекомендовать НПЗУ:

- пересмотреть и, при необходимости, добиться от парламента поправок к законодательству, которое соблюдает НПЗУ;
- предлагать изменения государственных административных политик и процедур, касающихся НПЗУ;
- принять более широкое толкование существующих законодательных положений.

В последнем случае по итогам оценки потенциала НПЗУ может быть предложено более внимательно изучить свой директивный мандат и, путем интерпретации, найти реалистичные, но творческие способы преодоления воспринимаемых недостатков в рамках существующего законодательства. В этом НПЗУ помогает основополагающий принцип толкования прав человека, согласно которому права и механизмы их защиты должны толковаться широко, а ограничения прав и защитных механизмов должны толковаться узко.

Стратегии и действия по развитию потенциала также могут быть ориентированы на укрепление независимости и полномочий НПЗУ путем формирования более широкой и более стратегической поддержки сообщества за счет:

- повышения осведомленности о функциях и полномочиях НПЗУ;
- улучшения знаний в области прав человека внутри НПЗУ и за его пределами;
- расширения доступности НПЗУ для общественности, в том числе на местном уровне;
- расширения сферы деятельности НПЗУ и охват всех категорий прав человека.

В ходе анализа независимости и легитимности НПЗУ также учитываются комментарии и рекомендации Подкомитета МКК по аккредитации, касающиеся этого НПЗУ. Эти

комментарии и рекомендации могут помочь при разработке стратегий и корректирующих действий по укреплению потенциала НПЗУ.

4.2. Укрепление организационных механизмов НПЗУ (ВНУТРЕННИХ ПОЛИТИК, ПРОЦЕДУР И ПЛАНОВ)

Разработка и эффективное внедрение внутренних структур, политик, процессов и планов — а также общая приемлемость организационной структуры — вызывают трудности в большинстве учреждений. По результатам многих ОП, организационные механизмы являются одной из критических основных проблем в сфере потенциала. В итоговых отчетах о проведении ОП часто фигурируют стратегии и действия по пересмотру организационной структуры, внутренних политик, процессов, стратегических и годовых планов работы, а также стандартных операционных процедур.

Вот некоторые рекомендованные стратегии и действия:

- разъяснить операционные процедуры и правила, по которым работает НПЗУ, и убедиться, что все сотрудники полностью осведомлены о правилах и операционных процедурах, которые применяются к ним и организации в целом, и прошли подготовку по их применению;
- внедрить формальные процедуры и правила работы НПЗУ, в том числе в отношении:
 - процессов разработки внутренних политик и принятия решений;
 - обязанностей, процедур и объема работы секций и подразделений, рабочих групп, комитетов и других групп НПЗУ в зависимости от его структуры, в том числе четкого регламента работы;
- разработать руководства по процедурам в ключевых сферах для обеспечения более эффективной и рациональной работы, в том числе в следующих сферах:
 - рассмотрение жалоб, включая создание базы данных для повышения качества управления делами, подотчетности и прозрачности процесса рассмотрения жалоб;
 - внешние отношения;
 - связи со СМИ;
 - общественные запросы;
 - просвещение и повышение осведомленности в области прав человека;
 - гендерная проблематика;
- разработать и внедрить гендерную политику, а также политики и процедуры по учету гендерной проблематики;
- разработать и внедрить планы работы на уровне представительства, структурной единицы и подразделения, чтобы обеспечить вклад представительства, структурной единицы и подразделения в реализацию стратегического плана и достижение ключевых годовых целей;
- указать в стратегическом плане и годовых планах деятельности четкие индикаторы и меры для оценки эффективности и отчетности;

- разработать и распространять методические руководства, в которых стандартизирована и оптимизирована операционная деятельность, а также разместить их в открытом доступе;
- разместить на сайте НПЗУ информативные и простые в использовании базы данных для повышения прозрачности и обеспечения доступности работы НПЗУ для общественности;
- создать структуры для эффективного взаимодействия внутри НПЗУ и между его представительствами, структурными единицами и подразделениями для обеспечения регулярной координации, например, путем планирования и проведения регулярных встреч персонала как в масштабе одного подразделения, так и в масштабе всей организации, а также создания межведомственных комитетов и рабочих групп.

4.3. Укрепление руководящих и управленческих функций

Руководство — это функция и ответственность, которую разделяют все сотрудники НПЗУ, принимающие решения и имеющие контролирующие полномочия. В зависимости от НПЗУ в их число могут входить члены комиссии или омбудсмен, исполнительный директор (или генеральный секретарь), а также директора и старшие менеджеры. Развитие потенциала НПЗУ в сфере руководства — важнейший элемент, необходимый для полноценной и эффективной работы НПЗУ.

Стратегии и действия в сфере руководства, актуальные для многих НПЗУ:

- улучшить системы управления НПЗУ, используя структурированный подход к управлению, что включает разъяснение ролей и обязанностей лиц, занимающих руководящие должности, а также разработку и внедрение четких операционных процедур и правил;
- делегировать менеджерам полномочия, необходимые им для управления делами НПЗУ в соответствии со своими ролями и обязанностями, обеспечив при этом их подотчетность вышестоящим руководителям;
- предоставить руководителям и остальным сотрудникам возможность и время для встреч, обмена информацией и мнениями, получения обратной связи о ходе реализации инициатив НПЗУ и подготовки предложений по общим целям, приоритетам и стратегиям НПЗУ, его деятельности и задачам;
- обеспечить развитие профессиональных компетенций руководителей в соответствии со сферами руководства, соответствующими их должности, с помощью учебных курсов (тренингов), учебных мероприятий, учебных поездок и других активностей, связанных с некоторыми из следующих областей:
 - стратегическое планирование, в частности, привлечение заинтересованных сторон к разработке политик и составление организационных и операционных планов работы для реализации стратегических планов, управления ими и контроля их выполнения;
 - ориентированное на результат управление и управление изменениями, особенно в сфере создания коалиций, альянсов и поиска/привлечения активистов;
 - этика и честность;

- сплочение коллектива, переговоры и достижение консенсуса;
- международное законодательство в области прав человека, международная система прав человека, современные проблемы прав человека и стратегическое планирование.

4.4. Укрепление управления кадровыми ресурсами

В любой организации кадровый потенциал — это:

- знания, навыки и опыт отдельных сотрудников — технический и функциональный потенциал — соответствующий занимаемой должности;
- кадровая политика и процедуры учреждения, в том числе процедуры найма и продвижения по службе, системы стимулирования, управление эффективностью работы, планы и программы обучения и развития, а также рабочие отношения.

Проведенные на сегодняшний день оценки потенциала НПЗУ подчеркнули необходимость укрепления и внедрения механизмов, которые позволяют создать справедливую, прозрачную и основанную на заслугах систему управления кадровыми ресурсами, которая мотивирует сотрудников и поддерживает их в выполнении служебных обязанностей (функций). Некоторые предлагаемые стратегии и действия в сфере управления кадровыми ресурсами:

- обеспечить соответствующую кадровую структуру с достаточным количеством квалифицированных и профессиональных сотрудников;
- внедрить кадровую структуру, которая обеспечивает надлежащий контроль и подотчетность и предоставляет сотрудникам возможности для продвижения и развития карьеры внутри организации;
- подготовить для каждой должности в кадровой структуре четкое описание должностных обязанностей (должностную инструкцию), компетенций, необходимых для этой должности с учетом должностной инструкции, и критериев отбора для назначения на должность;
- в срочном порядке разработать (если это еще не было сделано) кадровую политику и стандартные условия трудоустройства, в том числе официальные шкалы и диапазоны окладов, для всего персонала;
- обеспечить женщинам и другим представителям групп, исторически находящимся в уязвимом положении, равные возможности для трудоустройства в НПЗУ и равное отношение к ним на всех уровнях организации;
- определить потребности в обучении и повышении квалификации персонала в масштабе всего НПЗУ, которые нужно удовлетворить, чтобы обеспечить НПЗУ знаниями, навыками и способностями, необходимыми для выполнения его мандата и стратегического плана, а также выделить соответствующий годовой бюджет на профессиональное развитие персонала;
- требовать, чтобы у каждого сотрудника был индивидуальный план обучения и профессионального развития в целях определения и удовлетворения потребностей и приоритетов НПЗУ;

- внедрить годовой цикл индивидуальной аттестации персонала, которая будет проводиться непосредственным руководителем каждого сотрудника;
- представить и внедрить схему стимулирования (финансового и неденежного) персонала для поощрения высокой эффективности работы и использовать для этого справедливую, прозрачную и основанную на результатах процедуру в рамках регулярной служебной аттестации персонала.

4.5. Укрепление знаний и управления знаниями

НПЗУ нужны сотрудники, обладающие знаниями и опытом в области международного законодательства в сфере прав человека, разбирающиеся в ситуации с правами человека в стране и способах повышения поощрения и защиты прав человека. Повышение квалификации сотрудников и использование существующих компетенций — важные задачи, которые должны выполнить НПЗУ в ходе наращивания потенциала. Все проведенные оценки потенциала НПЗУ показали, что это направление является приоритетным. По итогам ОП были рекомендованы стратегии и действия по наращиванию технического и функционального потенциала и развития навыков персонала. Рекомендованные стратегии и действия в сфере технического потенциала:

- признание объективно значимых проблем прав человека, без учета политической деликатности, в том числе проблем прав человека, связанных с гендером;
- анализ и регулярный мониторинг деятельности правительства в отношении соблюдения международных и национальных стандартов в области прав человека;
- исследование и сбор данных, основанные на доказательствах и фактах, с анализом надежности и актуальности полученных результатов с учетом проблем прав человека и гендерной проблематики;
- знание международного законодательства в области прав человека и продуманный анализ соответствующего национального законодательства;
- прозрачное и эффективное рассмотрение жалоб и управление базами данных.

Если говорить о функциональном потенциале в области прав человека, некоторым НПЗУ были рекомендованы следующие стратегии и действия:

- укрепление процедур внутреннего планирования, управления, бюджетирования и реализации;
- разработка программ подготовки инструкторов, в том числе разработка учебных пособий, методологии и материалов для обеспечения неизменно высоких стандартов обучения, а также внедрение системы оценки и контроля каждого учебного курса в виде проведения опроса участников сразу по завершении каждого курса и через 12 месяцев после завершения курса;
- организация изучения английского языка (для улучшения понимания процессов и процедур международной системы прав человека) и местных языков (для повышения скорости реагирования на потребности местных групп).

Если говорить о повышении уровня знаний персонала, то создание в НПЗУ отлаженной и продуманной ИТ-инфраструктуры также является важной корректирующей стратегией, призванной обеспечить максимально эффективное использование существующих информационных и коммуникационных платформ и порталов, а также оптимизацию электронных процессов обработки данных и информации. В результате ОП НПУ были рекомендованы следующие стратегии и действия:

- модернизировать существующие порталы и коммуникационные платформы для целей внутренней и внешней коммуникации: в пределах организации сотрудникам нужна актуальная информация об управленческих решениях, а также доступ к базам данных внутренних документов, таких как отчеты и жалобы; за пределами организации общественность (и сотрудники НПЗУ) должна иметь возможность доступа к информации о правах человека на международном и национальном уровне, в том числе, помимо прочего, к новым законам, соответствующей статистике, докладам органов контроля исполнения договоров и отчетам международных правозащитных организаций;
- обеспечить регулярное обновление сайта НПЗУ и размещение на нем отчетов и сведений о проделанной работе, а также регулярно проверять его доступность и полезность;
- обеспечить размещение на сайте НПЗУ дезагрегированных данных о положении женщин и представителей других групп, исторически находящихся в уязвимом положении;
- внедрить новое программное обеспечение, позволяющее в максимально возможной степени управлять ключевыми функциями НПЗУ, в том числе рассмотрением жалоб, планированием проверок и отчетностью, вплоть до перевода персонала и административных и финансовых процессов, в электронном виде.

4.6. Укрепление партнерских отношений и внешних связей

Хотя проведенные оценки потенциала показали, что НПЗУ проводят обширную работу по повышению осведомленности в области прав человека, правозащитная деятельность в государственных министерствах, парламенте и судебных органах вошла в число сфер, требующих большего внимания. Как следствие, были предложены следующие стратегии:

- обеспечить участие НПЗУ во встречах с ключевыми сотрудниками соответствующих министерств и ведомств;
- проводить регулярные встречи с ключевыми комитетами и отдельными членами парламента;
- выявлять и привлекать заинтересованные стороны за пределами правительства, которые могут повлиять на принятие государственных решений, в том числе конфессиональные и религиозные группы (когда это необходимо).

Взаимодействие с организациями гражданского общества (ОГО), неправительственными организациями (НПО), средствами массовой информации и правозащитниками также стало областью, более пристальное внимание к которой

могло бы улучшить общие результаты деятельности НПЗУ. Предлагаемые стратегии и действия в этой сфере:

- установить более тесные связи с ОГО и НПО, в том числе посредством регулярных открытых диалогов по конкретным вопросам и широких общих ежегодных консультаций;
- взаимодействовать и сотрудничать с широким кругом ОГО и НПО, особенно с представляющими интересы женщин и других групп, исторически находящихся в уязвимом положении;
- создать возможности для более регулярного обмена мнениями между правительством и гражданским обществом путем созыва регулярных трехсторонних встреч (НПЗУ, правительство и НПО) для обмена мнениями по важнейшим вопросам прав человека;
- расширить сферы работы и сотрудничества с международными правозащитными механизмами, особенно с механизмами специальных процедур и универсального периодического обзора Совета по правам человека ООН, и органами, контролирующими исполнение международных договоров, в которых НПЗУ должны играть особенно важную роль;
- участвовать в национальных, региональных и международных мероприятиях и встречах по правам человека, чтобы узнавать о новых международных взглядах и практиках, которые могут быть полезны НПЗУ в их деятельности.

Согласно стратегии партнерства, НПЗУ следует развивать стратегическое взаимодействие со СМИ, например, проводить регулярные диалоги со СМИ в рамках партнерства НПЗУ и СМИ в области продвижения прав человека. Взаимодействие со СМИ должно быть направлено на:

- повышение уровня понимания СМИ международного права и стандартов в области прав человека;
- привлечение внимания общественности к вызывающим озабоченность ситуациям с правами человека в стране, особенно с правами женщин и представителей других групп, исторически находящихся в уязвимом положении;
- популяризация взглядов, докладов и рекомендаций НПЗУ и обеспечение общей поддержки его работы.

Раздел 5. Заключение: преимущества оценки потенциала для национальных правозащитных учреждений

5.1. Преимущества оценки потенциала

Национальные правозащитные учреждения, которые провели оценку потенциала, отмечают, что этот процесс был очень полезен для их организации. Они оценили свое участие в процессе ОП следующим образом:

актуальность очень высокая
эффективность высокая
рациональность высокая
влияние очень высокое.

ОП SUHAKAM послужила для нас ориентиром при составлении годового рабочего плана SUHAKAM и других мероприятий. Об оценке потенциала говорили даже на последнем заседании Комиссии (первом для нового состава комиссаров) — секретарь представил документ, закрепляющий стандартные рабочие процедуры (СРП) и обеспечивающий четкую работу Комиссии. Я лично руковожу рассмотрением жалоб, и мы с моей командой пересмотрели процедуры рассмотрения жалоб, чтобы повысить эффективность этого процесса. Я также провел два тренинга для сотрудников по расследованиям в Куала-Лумпуре, Сабахе и Сараваке, чтобы повысить их участие в следственной работе.

САЙМОН КАРУНАГАРАМ

**Заместитель секретаря, Комиссия по правам человека Малайзии (SUHAKAM)
Член рабочей группы по проведению ОП Национальной комиссии по правам человека в Индии, 2019 г.**

НПЗУ указали следующие преимущества проведения ОП:

- улучшение понимания текущего организационного и программного потенциала;
- всесторонняя оценка потребностей в сфере потенциала;
- продуманные стратегии и четкие приоритеты для наращивания потенциала;
- более эффективное и обоснованное стратегическое планирование;
- улучшение понимания связи между внутренними процессами и внешнеориентированной деятельностью;
- более точное определение сходства и различий в восприятии потенциала и работы различных подразделений и уровней НПЗУ;
- акцентирование внимания на руководстве и управлении, пересмотр процессов принятия решений и внутренних отношений;
- акцентирование внимания на программах подготовки и обучения кадров;
- разработка или пересмотр стандартных операционных процедур, руководств и руководящих принципов;

- изменения в кадровой политике, включая пересмотр и уточнение ролей и служебных обязанностей;
- качественный аналитический отчет, который может помочь получить поддержку, необходимую для реализации стратегий;
- базовая оценка потенциала, которую можно использовать для количественного измерения улучшений и достижений с течением времени;
- дополнительное средство для повышения эффективности;
- обучение ключевого персонала НПЗУ оценке и развитию потенциала;
- возможность подать пример развития потенциала другим НПЗУ Азиатско-Тихоокеанского региона;
- прочная основа для международного сотрудничества, облегчающая укрепление организационных структур НПЗУ в процессе развития потенциала.

Опыт проведения ОП был бесценным для моего Управления по ряду причин. Во-первых, ОП помогла нам понять наши недостатки в выполнении мандата в области прав человека и разработать стратегию для их устранения. Во-вторых, итоговый отчет о проведении ОП стал прекрасным инструментом для продвижения наших интересов, который помог получить так необходимые нам дополнительные ресурсы. Наконец, ОП помогла Управлению понять, как именно должен выполняться правозащитный мандат, а также помогла персоналу и внешним сторонам разобраться в наших новых функциях, и указала, в каком направлении следует двигаться нашему НПЗУ, чтобы получить аккредитацию «А».

МАЙАВА ЛУЛАЙ ТОМА
Омбудсмен Самоа

Для многих НПЗУ оценка потенциала оказалась настолько ценной, что они инициировали экспертизу оценки потенциала (ЭОП) или повторную ОП для получения актуальной информации, анализа и стратегий.

5.2. Экспертиза оценки потенциала

Экспертиза оценки потенциала (ЭОП) — это возможность для дальнейшего развития НПЗУ на основе ОП и итогового отчета о проведении ОП. Это более быстрый и простой процесс, чем ОП; в нем участвует группа из двух человек, один — из АТФ, а другой, возможно, — из ПРООН. Экспертиза проводится в течение одной недели. В отличие от ОП, в процессе ЭОП не проводятся опросы всех руководителей, старших менеджеров и сотрудников НПЗУ. Скорее, ЭОП ориентирована на высшее руководство — членов Комиссии или омбудсмена и старших менеджеров — а также на ключевых внешних заинтересованных лиц. Экспертиза ОП не дает количественных оценок текущего и требуемого в будущем потенциала, но использует качественную информацию, полученную в ходе встреч и опросов, а также в результате анализа документов.

Отправной точкой ЭОП служит итоговый отчет о проведении ОП. Экспертиза анализирует успехи в выполнении рекомендаций по итогам ОП, а также препятствия для их выполнения. Экспертиза также анализирует изменения в более широком контексте, в котором работает НПЗУ. В результате экспертизы рабочая группа

предоставляет НПЗУ обновленные рекомендации, в которых учитываются успехи в реализации, изменения в масштабе НПЗУ и изменения контекста.

ЭОП обычно проводится примерно через три или четыре года после ОП; сроки ее проведения выбирает НПЗУ, исходя из собственных потребностей. ЭОП может проводиться в период истечения срока полномочий одной из групп членов НПЗУ и создания новой группы, подготовки нового стратегического плана или внесения законодательных изменений в мандат НПЗУ. ЭОП может сопровождаться значительным расширением или сокращением бюджета НПЗУ и, соответственно, его персонала. Как правило, ЭОП проводится, когда НПЗУ считает это целесообразным и актуальным.

По состоянию на август 2019 года была проведена ЭОП 5 национальных правозащитных учреждений:

- Комиссии по правам человека Шри-Ланки, 2015 г.;
- Комиссии по правам человека Филиппин, 2015 г.;
- Национальной комиссии по правам человека в Бангладеш, 2017 г.;
- Национальной комиссии по правам человека в Индонезии (Komnas HAM), 2018 г.;
- Управлении омбудсмена Самоа, 2018 г.

5.3. Дальнейшие оценки потенциала

Два НПЗУ решили провести полный процесс ОП во второй раз:

- Комиссия по правам человека Малайзии (SUHAKAM), 2017 г.
- Комиссия по правам человека Филиппин, 2018 г.

SUHAKAM стало первым НПЗУ в регионе, которое провело ОП в 2008–2009 гг. Это была пробная оценка потенциала, которая ощутимо способствовала разработке методологии ОП. Почти десять лет спустя, в 2017 году, SUHAKAM захотела провести ОП повторно. Ввиду того, что после первоначальной ОП прошло много времени, и методология с тех пор изменилась, было решено провести полную ОП, чтобы воспользоваться всеми преимуществами новой, усовершенствованной методологии.

Год спустя, в 2018-м, желание провести новую ОП также выразила КПЧ Филиппин. Ее первая ОП была проведена в 2012 году, а ЭОП — в 2015 году. Организация посчитала, что еще одна полная ОП более соответствует ее потребностям.

В обоих случаях новая ОП была проведена в соответствии с методологией, изложенной в этом руководстве. Она включала анализ выполнения прошлых рекомендаций, но в первую очередь была ориентирована на оценку текущего положения НПЗУ, его требуемого потенциала в будущем, а также стратегии и действия по созданию необходимого дополнительного потенциала для повышения эффективности его работы.

Приложение 1. Типовая концептуальная записка по оценке потенциала национальных правозащитных учреждений

Азиатско-Тихоокеанский форум национальных правозащитных организаций

Оценка потенциала национальных правозащитных учреждений в Азиатско-Тихоокеанском регионе

Предлагаемая оценка потенциала [название национального правозащитного учреждения] [страна]

ВВЕДЕНИЕ

С 2008 года Азиатско-Тихоокеанский форум национальных правозащитных учреждений (АТФ), Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Секция национальных институтов и региональных механизмов (СНИРМ) Управления Верховного комиссара по правам человека (УВКПЧ) реализуют проект по поддержке развития организационного потенциала национальных правозащитных учреждений (НПЗУ) в Азиатско-Тихоокеанском регионе с помощью оценки потенциала (ОП). В рамках этого проекта они содействовали проведению XX ОП НПЗУ в регионе. ОП [вставьте название НПЗУ] будет у-й по счету.

Оценка потенциала помогает НПЗУ понять свои сильные стороны и потребности с точки зрения потенциала и разработать стратегии для ликвидации пробелов в сфере потенциала. Это один из первых шагов в процессе развития потенциала. Оценка потенциала представляет собой процесс самооценки, который проводится под руководством рабочей группы, направленный на определение сильных сторон и потребностей отдельных НПЗУ в сфере потенциала, а также на разработку стратегий и действий по развитию потенциала для удовлетворения этих потребностей. Тесно взаимодействуя с НПЗУ, рабочая группа по проведению ОП составляет аналитический отчет о самооценке, в котором количественно определяется требуемый потенциал НПЗУ в сравнении с его текущим потенциалом и предлагаются стратегии и действия по развитию потенциала. Черновой вариант отчета представляется НПЗУ для обсуждения и совместной доработки.

Преимущества разработки и реализации стратегий развития потенциала, которые являются результатом проведения ОП, огромны для НПЗУ. При проведении ОП используется систематический подход к анализу ресурсов и потребностей НПЗУ в сфере потенциала. Это способствует привлечению к процессу ОП всех членов и сотрудников НПЗУ, а также ключевых внешних заинтересованных лиц, часто в различных секторах. Проведение ОП ведет к разработке инициатив по развитию потенциала, которые носят стратегический, долгосрочный и комплексный характер, а не являются разовыми и фрагментированными.

С 2008 года оценку потенциала прошли следующие члены АТФ:

- [укажите название НПЗУ и год проведения каждой ОП]

КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ

Цель

Разработать стратегии для удовлетворения наиболее важных потребностей в сфере потенциала [название национального правозащитного учреждения] [страна].

Подход

- Предоставление НПЗУ возможности оценить свой текущий потенциал в сравнении с потенциалом, необходимым для выполнения его мандата и стратегического плана
- Выявление наиболее важных или неотложных пробелов (или дефицита) в сфере потенциала, которые необходимо устранить
- Разработка стратегий и действий для долгосрочного устранения выявленных пробелов в сфере потенциала.

Участники

Процесс представляет собой самооценку, в которой:

- самыми важными участниками являются все руководители, менеджеры и сотрудники НПЗУ;
- небольшое количество ключевых внешних заинтересованных лиц также приглашаются поделиться своими точками зрения;
- рабочая группа координирует процесс, консультируясь с представителем НПЗУ.

Методология

Сбор информации осуществляется следующим образом:

- в ходе индивидуальных и групповых обсуждений с руководителями, менеджерами и персоналом НПЗУ;
- в результате заполнения аналитического опросника руководителями, менеджерами и персоналом НПЗУ;
- в процессе анализа справочных материалов, предоставленных НПЗУ;
- в ходе индивидуальных и групповых опросов ключевых внешних заинтересованных лиц.

Материальный результат

Аналитический отчет:

- результаты самооценки, включающие как качественные, так и количественные компоненты, и
- стратегии и действия для удовлетворения выявленных приоритетных потребностей в развитии потенциала, подготовленные совместно НПЗУ и рабочей группой по проведению ОП.

Результат

Повышение эффективности НПЗУ благодаря реализации программы развития потенциала в соответствии с рекомендованными стратегиями и действиями при поддержке (если требуется) АТФ и других сторон.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Проект будет реализован рабочей группой по проведению ОП, назначенной АТФ, в тесном взаимодействии с сотрудником по связям из штата НПЗУ. После утверждения предложения проекта НПЗУ рабочая группа запрашивает назначение сотрудника по связям. Реализация включает пять основных этапов.

1. Подготовка

НПЗУ и рабочая группа готовятся к проведению ОП. НПЗУ получает вводную информацию о процессе ОП и решает, следует ли проводить ОП. Если НПЗУ решит провести ОП, АТФ и НПЗУ подписывают Меморандум о взаимопонимании. Если возможно, 2–3 представителя рабочей группы посещают НПЗУ с предварительным визитом для проведения инструктажа и подготовки.

После этого окончательно определяется состав рабочей группы для проведения ОП. НПЗУ назначает своего сотрудника по связям для взаимодействия с рабочей группой. Вместе они определяют ключевые документы и небольшое количество внешних заинтересованных лиц для участия в ОП. Внешними заинтересованными лицами должны быть лица, которые хорошо знакомы с работой НПЗУ и могут высказать мнение, исходя из личного опыта и знаний о потенциале НПЗУ. Это могут быть представители правительства, гражданского общества, судебных органов, научных кругов и любой другой релевантной области. Рабочая группа и сотрудник по связям также согласовывают логистику и организационные вопросы — когда будет проходить ОП, как будут организованы обсуждения в фокус-группах, нужен ли устный и письменный перевод и т. д.

2. Оценка потенциала руководителями и персоналом НПЗУ

Всем руководителям, старшим менеджерам и сотрудникам НПЗУ предоставляется возможность принять участие в обсуждениях в небольших группах, где они могут выразить свое мнение по следующим вопросам:

- что НПЗУ делает хорошо (текущий потенциал);
- что НПЗУ нужно делать лучше (требуемый потенциал в будущем);
- что можно сделать, чтобы увеличить потенциал с текущего уровня до требуемого.

Эти групповые обсуждения позволяют участникам обмениваться мнениями и определить ключевые проблемы НПЗУ в сфере потенциала. Проблемы могут касаться текущего и требуемого потенциала в следующих сферах:

- внешняя среда, в которой работает НПЗУ;
- организационные проблемы НПЗУ;
- члены и сотрудники НПЗУ.

Возможные проблемы:

- *организационное развитие*: миссия и стратегия, бизнес-процессы, управление персоналом, информационные и коммуникационные технологии;
- *организационное управление*: способность укреплять независимость НПЗУ, обеспечивать представительство множественных групп и укреплять отношения с внешними заинтересованными сторонами, развивать, общаться и определять видение, миссию и ценности на основе универсальных стандартов прав человека, а также создавать среду, которая мотивирует и поддерживает субъектов прав, в том числе сотрудников НПЗУ;
- *знания*: обучение и образование сотрудников НПЗУ и субъектов прав;
- *взаимная ответственность*: способность обеспечивать подотчетность путем предотвращения нарушения прав человека и обеспечения принудительного исполнения соответствующих законов, укреплять национальную целостность НПЗУ, расширять участие общественности и налаживать отношения; увеличить мобилизацию, доступ к информации и ее использование, работать с международным сообществом, в том числе МКК и АТФ.

Обсуждения также позволяют всем руководителям, менеджерам и персоналу высказать свое мнение о том, как повысить способность НПЗУ более эффективно выполнять свою работу.

После завершения групповых обсуждений руководители, менеджеры и сотрудники НПЗУ индивидуально оценивают текущий и требуемый потенциал НПЗУ, используя простой опросник по основным проблемам в сфере потенциала, выявленным в ходе обсуждения в фокус-группах. Количественно оценивая текущий и требуемый потенциал, они выявляют пробелы в сфере потенциала в организации, а также масштабы пробелов, которые необходимо устранить. Данные, полученные с помощью опросника, носят качественный (пробелы в каких сферах? насколько они важны?) и количественный (сколько людей назвали этот пробел? каков масштаб разрыва между текущим и требуемым потенциалом? что можно сделать для устранения пробелов?) характер.

Опросники заполняются индивидуально и анонимно.

3. Опрос ключевых внешних заинтересованных лиц

Рабочая группа по проведению ОП также опрашивает небольшое количество ключевых внешних заинтересованных лиц, индивидуально или в группах, чтобы получить внешнее мнение о потенциале НПЗУ. Цель этих опросов — внешняя проверка внутренних мнений о текущем и необходимом потенциале НПЗУ. Внешним заинтересованным лицам не предлагают заполнить опросник, но они проходят короткий опрос, в котором могут высказать свое общее мнение и комментарии. Информация, собранная во время опросов, передается НПЗУ.

4. Анализ данных и разработка стратегий

После проведения обсуждений в фокус-группах и заполнения опросников руководителями и сотрудниками НПЗУ, а также после опроса внешних заинтересованных лиц рабочая группа сопоставляет и анализирует собранные данные и другую информацию. Рабочая группа начинает разработку возможных стратегий и действий для устранения наиболее важных выявленных пробелов в сфере

потенциала. Стратегии и действия должны быть практичными и реализуемыми. Они должны быть направлены на устранение наиболее важных пробелов в сфере потенциала в рамках всесторонней системы, отражающей потребности и приоритеты НПЗУ в целом.

5. Итоговый отчет

Оценка потенциала завершается представлением НПЗУ отчета, в котором содержится анализ информации, предоставленной руководителями, менеджерами и персоналом НПЗУ, определяются пробелы в сфере потенциала, указываются приоритеты и предлагаются стратегии и действия по устранению обнаруженных пробелов. Рабочая группа по проведению ОП готовит проект отчета для подачи и обсуждения с руководителями и старшими менеджерами НПЗУ в конце оценочного визита. Рабочая группа подробно обсуждает проект отчета с руководителями НПЗУ, чтобы объяснить и согласовать рекомендуемые стратегии и действия, а также определить их приоритетность. По итогам этого обсуждения отчет дорабатывается и подается НПЗУ.

Итоговый отчет предназначается для НПЗУ. Рабочая группа по проведению ОП и организации, которые она представляет, сохраняют копию отчета. В остальном, НПЗУ полностью контролирует распространение итогового отчета. НПЗУ должно распространить отчет среди всех сотрудников, как согласовано в Меморандуме о взаимопонимании. НПЗУ также может принять решение разместить отчет в открытом доступе или передать ограниченному числу лиц. АТФ и рабочая группа по проведению ОП надеются, что итоговый отчет получит широкое распространение, ведь это будет способствовать улучшению понимания и поддержки НПЗУ и его работы, а также обеспечению реализации определенных в отчете стратегий, но этот вопрос решает исключительно НПЗУ. Это решение может быть принято после получения окончательного отчета.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ И ДЕЙСТВИЙ

Подготовка итогового отчета не является основной целью проекта ОП. Основная цель ОП — повышение эффективности НПЗУ за счет укрепления его потенциала, то есть возможности делать то, что оно хочет и должно делать, в том числе путем реализации предложенных в отчете стратегий и действий. После проведения оценки потенциала АТФ предоставляет НПЗУ поддержку, необходимую для реализации стратегий. Важную роль на этом этапе может сыграть страновой офис ПРООН. Итоговый отчет также мотивирует другие агентства и организации ООН учитывать конкретные потребности НПЗУ при планировании адресной помощи в будущем.

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ НПЗУ

Национальные правозащитные учреждения, которые провели оценку потенциала, отмечают, что этот процесс был очень полезен для их организации. Они оценили свое участие в процессе ОП следующим образом:

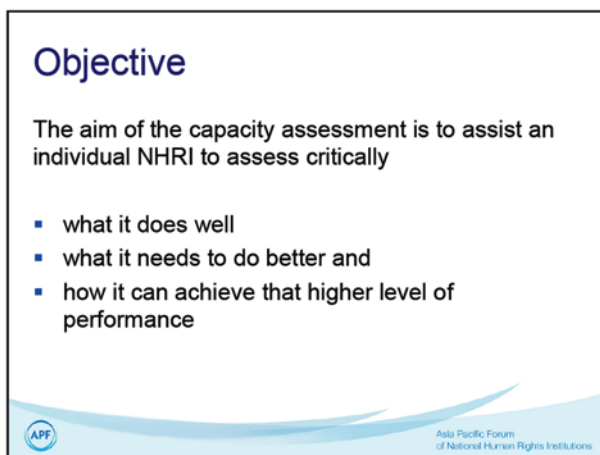
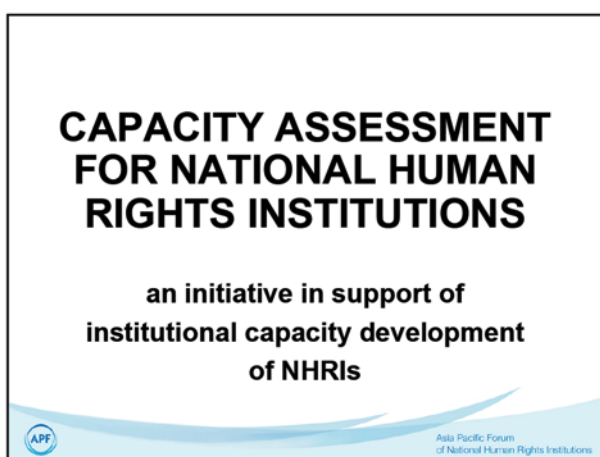
актуальность	очень высокая
эффективность	высокая
рациональность	высокая
влияние	очень высокое.

НПЗУ указали следующие преимущества проведения ОП:

- улучшение понимания текущего организационного и программного потенциала;

- всесторонняя оценка потребностей в сфере потенциала;
- продуманные стратегии и четкие приоритеты для наращивания потенциала;
- более эффективное и обоснованное стратегическое планирование;
- улучшение понимания связи между внутренними процессами и внешнеориентированной деятельностью;
- более точное определение сходства и различий в восприятии потенциала и работы различных подразделений и уровней НПЗУ;
- акцентирование внимания на руководстве и управлении, пересмотр процессов принятия решений и внутренних отношений;
- акцентирование внимания на программах подготовки и обучения кадров;
- разработка или пересмотр стандартных операционных процедур, руководств и руководящих принципов;
- изменения в кадровой политике, включая пересмотр и уточнение ролей и служебных обязанностей;
- качественный аналитический отчет, который может помочь получить поддержку, необходимую для реализации стратегий;
- базовая оценка потенциала, которую можно использовать для количественного измерения улучшений и достижений с течением времени;
- дополнительное средство для повышения эффективности;
- обучение ключевого персонала НПЗУ оценке и развитию потенциала;
- возможность подать пример развития потенциала другим НПЗУ Азиатско-Тихоокеанского региона.

Приложение 2. Презентация PowerPoint по проведению оценки потенциала



Key aspects and outcomes

- Self assessment based on NHRI's mandate
- Facilitated by NHRI's partners and peers
- Participatory
- Inclusive
- Enhances organisational awareness
- Enhances implementation of strategic plan
- Enhances the provision of future technical assistance



Asia Pacific Forum
of National Human Rights Institutions

The capacity assessment process

- Forward looking process
- CA is not a performance evaluation!
- Internal examination, not external
- Highlights strengths
- Identifies where additional capacity is required
- Proposes strategies and actions to address capacity gaps



Asia Pacific Forum
of National Human Rights Institutions

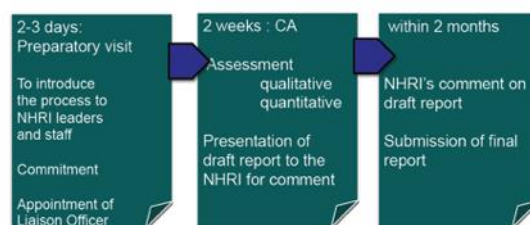
Participants in each assessment

NHRI leaders and staff	qualitative and quantitative assessment
Key external stakeholders	external feedback
The CA team	facilitate the assessment
Senior officer of NHRI involved in previous CA	peer to peer exchange



Asia Pacific Forum
of National Human Rights Institutions

Timetable



Asia Pacific Forum
of National Human Rights Institutions

Methodology

1. Background material shared by NHRI and analysed prior to the mission
2. Individual and group discussions with NHRI members and staff and identification of key capacity issues
3. Individual and group interviews with key external stakeholders
4. Development and completion of questionnaire on identified key capacity issues by NHRI members and staff



Asia Pacific Forum
of National Human Rights Institutions

The two essential components of capacity assessment

- Qualitative component: discussion groups involving NHRI leaders and all staff, focusing on three key questions:
 - What is the NHRI doing well?
 - What does it need to do better?
 - How can this better performance be achieved?
- Quantitative component: questionnaires on capacity ratings for each key issue identified in the discussion groups
 - Present capacity rating
 - Required future capacity rating



Asia Pacific Forum
of National Human Rights Institutions

Implementation and follow up

- final report is joint report of the NHRI and the CA team
- only the NHRI can decide whether to release the report and, if so, to whom – but all staff of the NHRI should receive a copy
- NHRI committed to make a formal response to the report, with an implementation plan for those strategies and actions accepted
- NHRI committed to report annually on implementation



Asia Pacific Forum
of National Human Rights Institutions

NHRIs that have conducted CAs

2008	Malaysia	2013	Nepal
2009	Maldives		Bangladesh
	Jordan	2014	Samoa
2010	Palestine		Oman
	Thailand		Indonesia
2011	Afghanistan		
	Mongolia		
2012	Sri Lanka		
	Australia		
	New Zealand		
	Philippines		



Asia Pacific Forum
of National Human Rights Institutions

Приложение 3. Типовой меморандум о взаимопонимании между НПЗУ и АТФ в отношении проведения оценки потенциала

Меморандум о взаимопонимании

Настоящий Меморандум о взаимопонимании (МоВ) заключен между *[вставьте название национального правозащитного учреждения]* и Азиатско-Тихоокеанским форумом национальных правозащитных учреждений (АТФ) с целью обеспечения проведения оценки потенциала (ОП) *[название НПЗУ]*.

Преамбула

- A. В 2008 году АТФ совместно с Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Управлением Верховного комиссара по правам человека (УВКПЧ) начали проект по проведению ОП организаций-членов АТФ. С 2008 года в рамках проекта было проведено *[укажите количество проведенных ОП]* ОП национальных правозащитных учреждений региона. Оценка потенциала проводится в соответствии с процедурой, изложенной в руководстве по проведению ОП, опубликованном АТФ при поддержке Азиатско-Тихоокеанского регионального центра ПРООН (АТРЦ).
- B. АТФ предоставил *[название НПЗУ]* концептуальную записку, чтобы облегчить *[название НПЗУ]* принятие решения о том, запрашивать ли помощь в проведении ОП.
- C. *[название НПЗУ]* запросил(-а) помощь, и АТФ согласился предоставить помощь в проведении ОП.
- D. АТФ и *[название НПЗУ]* согласились заключить настоящий Меморандум как основу для поведения ОП.

Соглашение

- 1. *[Название НПЗУ]* соглашается провести ОП, а АТФ соглашается помочь *[название НПЗУ]* в проведении ОП, как правило, в соответствии с процедурой, изложенной в последней редакции руководства по проведению ОП.
- 2. **АТФ соглашается:**
 - a. обсудить и согласовать с *[название НПЗУ]* график проведения ОП;
 - b. предоставить рабочую группу по проведению ОП, по крайней мере два члена которой назначаются АТФ (в том числе из числа сотрудников членов АТФ) и, если возможно, по одному члену которой назначаются ПРООН и УВКПЧ;
 - c. обеспечить, что члены рабочей группы по проведению ОП:
 - i. не проживают в *[укажите название страны НПЗУ]*;
 - ii. участвуют в ОП независимо;
 - iii. готовы изучать деятельность *[название НПЗУ]*, заслушивать участников ОП и задавать вопросы, и способны провести ОП с полным профессионализмом;

- iv. имеют практический опыт, релевантный для проведения ОП (либо в связи с характером и деятельностью НПЗУ, либо в связи с самим процессом ОП);
 - v. понимают обязанности членов рабочей группы по проведению ОП;
 - d. поручить рабочей группе предоставлять общую помощь в проведении ОП в соответствии с процедурой, изложенной в последней редакции руководства по проведению ОП, с учетом контекста и обстоятельств [название НПЗУ];
 - e. оплатить проезд, проживание и содержание рабочей группы либо самостоятельно, либо с помощью других организаций или доноров;
 - e. предоставить [название НПЗУ] итоговый отчет о проведении ОП, подготовленный рабочей группой совместно с [название НПЗУ], который точно отражает и анализирует разнообразие взглядов и точек зрения руководителей и сотрудников [название НПЗУ], представленных в процессе ОП;
 - g. обсудить с [название НПЗУ] реализацию предложенных в итоговом отчете стратегий и действий, которые [название НПЗУ] может принять и пожелать реализовать, в том числе обсудить помощь, которая может потребоваться [НПЗУ] в их реализации;
 - h. гарантировать полную конфиденциальность итогового отчета о проведении ОП и распространять его за пределами рабочей группы и АТФ только с прямого согласия [название НПЗУ].
3. **[НПЗУ] соглашается:**
- a. обсудить и согласовать с АТФ график проведения ОП;
 - b. тесно сотрудничать с рабочей группой при проведении ОП в соответствии с процедурами, изложенными в последней редакции руководства по проведению ОП, с учетом контекста и обстоятельств [название НПЗУ];
 - c. назначить сотрудника (или нескольких сотрудников) по связям для тесного сотрудничества с рабочей группой при проведении ОП;
 - d. предоставить рабочей группе по проведению ОП все документы и другую информацию, которая может потребоваться для целей ОП;
 - e. предоставить своему персоналу возможность принять участие в обсуждениях в фокус-группах и заполнить опросник ОП в соответствующее время и, как правило, в соответствии с процедурами, изложенными в последней редакции руководства по проведению ОП;
 - e. оплатить собственные расходы, связанные с проведением ОП, в том числе расходы на устный и письменный перевод, а также, если это необходимо, командировочные расходы руководителей и сотрудников НПЗУ;
 - g. предоставить комментарии по поводу черновых вариантов (проектов) отчета, в том числе официальные комментарии по «второму, доработанному варианту» отчета, который предоставляется перед окончательным вариантом;
 - h. серьезно рассмотреть предложенные в итоговом отчете стратегии и действия по наращиванию потенциала и предоставить АТФ официальный ответ на эти предложения, указав, какие предложенные стратегии и действия НПЗУ принимает и будет реализовывать, и по какому графику, а

также какие предложенные стратегии и действия НПЗУ не принимает и почему, и включив план реализации принятых стратегий и действий;

- i. предоставить полный итоговый отчет старшим менеджерам и другому персоналу *[название НПЗУ]*, разместив как минимум полное резюме отчета на своем сайте, а также рассмотреть возможность размещения полного текста отчета в открытом доступе;
- j. ежегодно отчитываться перед АТФ о реализации предложений по действиям, которые были приняты *[название НПЗУ]*.

Подписавшие лица

ПОДПИСАНО [глава НПЗУ] [Директор АТФ]

ДАТА

Приложение 4. Список документов для анализа

Законы и законодательные акты

- положения конституции о НПЗУ;
- положения конституции о правах человека;
- закон о НПЗУ;
- внутренние правила и положения.

Отчеты НПЗУ

- образцы отчетов и официальных документов НПЗУ, поданных в органы контроля за исполнением международных договоров, в УПО или парламент;
- образцы отчетов НПЗУ о ситуации с правами человека и расследованиях

Операционные и оценочные отчеты

- годовые отчеты за последние три года;
- отчеты о проведении внешней оценки;
- документы, относящиеся к организационной работе и кадровой политике;
- стратегический план;
- годовые планы работы или деятельности за последние два года;
- бюджет на текущий год;
- схемы организационной структуры;
- штатное расписание;
- показатели текучести кадров;
- таблицы распределения персонала по представительствам и группам с разбивкой по полу;
- внутренние операционные процедуры и руководящие документы НПЗУ;
- информационные пакеты/брошюры о НПЗУ, опубликованные НПЗУ;
- материалы, используемые для профессионального развития персонала:
 - информационные материалы для новых сотрудников;
 - учебные материалы.

Аккредитация МКК

- последнее заключение о соответствии НПЗУ требованиям;
- последний отчет МКК и рекомендации в отношении НПЗУ.

Приложение 5. Типовая программа оценочного визита

День 1

- вводный инструктаж (брифинг) для руководителей, старших менеджеров и всего персонала НПЗУ;
- обсуждение в фокус-группе с руководителями НПЗУ (90–120 минут);
- обсуждение в фокус-группе со старшими менеджерами (90–120 минут).

Дни 2–5(или другой срок по мере необходимости в зависимости от количества сотрудников и наличия региональных представительств)

Обсуждение в фокус-группе с персоналом (90–120 минут каждое).

День 5

- завершение обсуждений в фокус-группе с персоналом (90–120 минут каждое);
- опрос внешних заинтересованных лиц (60–90 минут каждый).

День 6 и 7 (выходные дни)

- рабочая группа на основе обсуждений определяет основные проблемы в сфере потенциала;
- рабочая группа готовит опросник по основным проблемам в сфере потенциала;
- рабочая группа приступает к разработке раздела отчета, посвященного обсуждениям в фокус-группах.

День 8

Все руководители и сотрудники НПЗУ заполняют опросники.

День 9 и 10

- Рабочая группа анализирует данные опросников.
- Рабочая группа готовит «первый, черновой вариант» отчета.

День 11

- Рабочая группа заканчивает «первый, черновой вариант» отчета.
- Рабочая группа направляет первый, черновой вариант отчета руководителям и старшим менеджерам НПЗУ.

День 12

Обсуждение «первого, чернового варианта» отчета между руководителями и менеджерами НПЗУ и рабочей группой (не менее трех часов).

Приложение 6. Состав и обязанности рабочей группы по проведению оценки потенциала

Права и обязанности членов рабочей группы по проведению оценки потенциала

1. Основная обязанность всех членов рабочей группы по проведению оценки потенциала (ОП) — содействовать *[вставьте название НПЗУ]* в проведении ОП, как правило, в соответствии с процедурой, изложенной в последней редакции руководства по проведению ОП, с учетом контекста и обстоятельств *[название НПЗУ]*.
2. Члены рабочей группы выбираются на основании того, что они:
 - a. соблюдают и будут соблюдать принцип независимости в процессе проведения ОП и будут считаться независимыми;
 - b. готовы изучать деятельность *[название НПЗУ]*, выслушивать участников ОП и задавать вопросы, и способны провести ОП с полным профессионализмом;
 - c. имеют практический опыт, релевантный для проведения ОП (либо в связи с характером и работой НПЗУ, либо в связи с самим процессом ОП);
 - d. понимают обязанности членов рабочей группы по проведению ОП;
 - e. не проживают в стране НПЗУ, оценка потенциала которого производится;
 - f. способны и готовы в полной мере участвовать в ОП, от подготовки к ней до представления итогового отчета;
 - g. обязуются придерживаться соответствующего Кодекса поведения своих организаций на протяжении всего процесса ОП.
3. При подготовке к ОП все члены рабочей группы должны прочитать и понять документацию, предоставленную *[название НПЗУ]* для целей ОП.
4. Все члены рабочей группы должны отправиться в страну *[название НПЗУ]* и вовремя прибыть на место назначения, чтобы участвовать в ОП с самого начала. Все члены рабочей группы должны оставаться в составе группы до завершения поездки с целью ОП и по мере необходимости участвовать во всех мероприятиях, связанных с ОП.
5. Все члены рабочей группы обязаны в полной мере информировать руководителя группы о любых возникших трудностях, мешающих их полноценному участию в процессе ОП, в том числе о болезни, несчастном случае и любых профессиональных или рабочих обязательствах, требующих их времени и внимания.
6. Все члены рабочей группы обязаны участвовать в обсуждениях в фокус-группах, внимательно выслушивать мнения и точки зрения, выраженные руководителями и сотрудниками *[название НПЗУ]*, и по мере необходимости задавать вопросы для прояснения проблем.
7. Все члены рабочей группы обязаны внести вклад в определение основных проблем в сфере потенциала, которым будет посвящен опросник по ОП.
8. Все члены рабочей группы обязаны участвовать в составлении отчета и нести ответственность за составление разделов «первого, чернового варианта» отчета, порученных им руководителем группы. Один член рабочей группы

будет назначен для обработки количественных результатов опросника и подготовки количественных таблиц и графиков (в соответствии с указаниями).

9. Все члены рабочей группы обязаны изучать и комментировать варианты отчета в процессе их подготовки, в том числе более поздние варианты, отправленные им руководителем группы для комментариев.

Приложение 7. Примеры основных проблем в сфере потенциала

Правовая и организационная основа

- Законодательство страны НПЗУ позволяет ему действовать как полноценное НПЗУ в соответствии с Парижскими принципами.
- НПЗУ имеет возможность формулировать свой мандат и действовать в соответствии с широкими обязательствами, функциями и полномочиями, предоставленными ему действующим законодательством.
- Руководители национального правозащитного учреждения (члены комиссии, главный исполнительный директор, директора и менеджеры) имеют возможность определять видение, стратегию и направление деятельности НПЗУ.
- НПЗУ имеет возможность разрабатывать и реализовывать стратегический план и годовые планы работы.
- НПЗУ имеет возможность помочь женщинам и другим маргинализированным группам во всех регионах своей страны.
- НПЗУ имеет возможность представить все слои местного общества в составе комиссаров и сотрудников, в том числе путем обеспечения гендерного баланса на всех уровнях НПЗУ, а также сохранять связь с наиболее уязвимыми и маргинализированными группами в своей стране.
- НКПЧ имеет возможность понимать и учитывать гендерные проблемы и проблемы прав женщин как в своих стратегиях и программах по поощрению и защите прав человека, так и в своих собственных внутренних политиках, процедурах и управлении персоналом.

Программы

- НПЗУ имеет возможность расследовать и рассматривать жалобы на нарушение прав человека в соответствии с четкими процедурами.
- НПЗУ имеет возможность обеспечить качественное всестороннее расследование и мониторинг соблюдения обязательств в области прав человека с помощью соответствующих процедур и руководящих принципов, качественной базы данных, а также принимать независимые решения о проведении расследований по своему усмотрению, выполнять их анализ и отчитываться о результатах.
- НПЗУ имеет возможность проводить эффективные периодические и внеплановые проверки тюрем и мест содержания под стражей на предмет соблюдения обязательств в области прав человека.

- НПЗУ имеет возможность проводить исследования и разрабатывать политики, а также составлять отчеты, которые основаны на праве и доказательствах и носят убедительный характер.
- НПЗУ имеет возможность организовывать программы просвещения, обучения и повышения осведомленности в области прав человека — как для тех, кто выполняет обязательства в области прав человека, так и для тех, кто находится под угрозой нарушения прав человека.
- НПЗУ имеет возможность разрабатывать и использовать учебные программы, руководства и ресурсы для образования и обучения в области прав человека.
- НПЗУ имеет возможность контролировать и эффективно настаивать на выполнении его рекомендаций по отдельным делам, системным ситуациям и проблемам с правами человека.
- НПЗУ имеет возможность разрабатывать и реализовывать гендерную политику, а также обеспечивать учет гендерной проблематики в своей внутренней деятельности и культуре и внешних программах и мероприятиях.

Коммуникации и сотрудничество

- НПЗУ имеет возможность обеспечивать коммуникацию, координацию и сотрудничество между всеми своими подразделениями и офисами путем обеспечения их участия в планировании, прозрачности принятия решений, внедрении отлаженных информационных потоков и реализации программ.
- НПЗУ имеет потенциал для обеспечения коммуникации, координации и сотрудничества с внешними заинтересованными сторонами, в том числе с правительством, судебными органами, другими национальными комиссиями, гражданским обществом и международными партнерами.

Управление и ресурсы

- НПЗУ имеет возможность разрабатывать и применять правила и процедуры для принятия ключевых решений и общего управления персоналом.
- Руководство НПЗУ имеет возможность обеспечить ресурсы (персонал и финансы), необходимые НПЗУ для выполнения своего мандата.
- НПЗУ имеет возможность в полной мере использовать индивидуальный опыт своих сотрудников для создания эффективного НПЗУ.
- НПЗУ имеет возможность разработать и внедрить систему управления персоналом, которая предусматривает соответствующую структуру персонала, регламентирует процессы найма, продвижения по службе, мотивацию, вознаграждение и условия трудоустройства, обучения и повышения квалификации, а также служебную аттестацию.
- НПЗУ имеет возможность привлекать высококвалифицированный персонал, обладающий необходимыми знаниями и опытом, и обеспечивать справедливое назначение или продвижение женщин на должности на всех уровнях НПЗУ.
- НПЗУ имеет возможность разработать и внедрить оценку потребностей в обучении персонала и план обучения и профессионального развития персонала для всего учреждения в целом и для каждого отдельного сотрудника.

- НПЗУ имеет возможность обеспечить финансовую автономию и подотчетность и установить собственные правила и процедуры регулирования расходов, включая заработную плату и надбавки.
- НПЗУ имеет возможность разрабатывать и внедрять правила и процедуры администрирования и финансирования.
- НПЗУ имеет возможность обеспечивать подотчетность персонала перед руководителями и комиссией, а также комиссии — перед парламентом и обществом за выполнение обязанностей всего НПЗУ и отдельных сотрудников.
- НПЗУ имеет возможность оценить свой вклад в улучшение поощрения и защиты прав человека в своей стране.

Приложение 8. Образец опросника для оценки потенциала

Настоящий опросник носит конфиденциальный и анонимный характер.

Пожалуйста, заполните его не позднее *[вставьте дату]*.

Инструкции

Развитие потенциала (РП) — процесс, посредством которого отдельные лица, организации и общества получают, укрепляют и сохраняют возможности для постановки и достижения своих целей долгосрочного развития. Для осуществления этого процесса необходимо определить, какие ключевые возможности уже существуют и какие дополнительные возможности могут потребоваться для достижения этих целей. В этом и заключается цель оценки потенциала. Оценка потенциала дает всестороннее представление о возможностях, критически важных для достижения целей развития. Это анализ требуемого потенциала в сравнении с существующим потенциалом, который представляет собой систематизированный сбор данных и информации о фактическом потенциале и потребностях в этой сфере.

Настоящий опросник составлен на основе обсуждений в фокус-группах с руководителями и сотрудниками НПЗУ в рамках процесса ОП. Рассмотренные в нем проблемы были выявлены на основе информации, предоставленной рабочей группе ОП, и обсуждений в фокус-группах. Они представляют собой ключевые проблемы развития потенциала НПЗУ. Эти проблемы были проанализированы в рамках структуры развития потенциала ПРООН, которая выделяет пять сфер развития организационного потенциала:

- закон, политики, процедуры и процессы;
- руководство;
- кадровые ресурсы и знания;
- финансовые ресурсы;
- подотчетность.

Чему посвящен опросник

В опроснике рассматриваются *[вставьте количество]* основных проблем в сфере потенциала, и каждой из них посвящено четыре вопроса. В двух вопросах необходимо дать количественную оценку. По каждой проблеме задаются одинаковые вопросы.

1. Какой балл (от 0 до 5) отражает вашу оценку **текущего** потенциала НПЗУ в конкретной сфере работы (насколько хорошие результаты НПЗУ показывает в этих сферах)?
2. На чем, **на каких фактах** основывается ваша оценка?
3. Какой балл (от 0 до 5) отражает вашу оценку **требуемого** потенциала НПЗУ через пять лет (насколько результаты НПЗУ должны улучшиться за пять лет)?
4. Какие **конкретные изменения или улучшения вы можете рекомендовать** для повышения уровня потенциала?

Используемые оценки

0. нулевой потенциал
1. очень низкий потенциал
2. только базовый или низкий потенциал
3. средний частично развитый потенциал (например, нерегулярная или базовая реализация планов)
4. хорошо развитый потенциал (например, частичная или полная реализация планов)
5. полностью развитый потенциал (например, активный мониторинг и оценка после реализации).

Инструкции по заполнению и возврату опросника

- Каждый член комиссии и сотрудник НПЗУ заполняет этот опросник индивидуально. Опросник можно заполнить онлайн (на сайте Survey Monkey) **ИЛИ** в бумажном (печатном) виде. Заполните только одну форму.
- **НЕ** вписывайте в опросник свои имя и фамилию, так как этот опрос является конфиденциальным и анонимным.
- Пожалуйста, укажите некоторую информацию о себе и своей текущей ситуации, чтобы мы могли выполнить статистический анализ результатов в масштабе всего НПЗУ.
- Если вы не можете ответить на определенный вопрос, оставьте поле пустым.
- Опросник можно заполнить на английском и *[укажите язык]*. Отвечать можно на любом из этих языков. Однако по возможности желательно давать ответы на английском языке, чтобы свести к минимуму необходимость в переводе.

1. Онлайн-опрос (Survey Monkey)

- Опросник можно заполнить и отправить онлайн на сайте Survey Monkey. Просто перейдите по адресу [www.surveymonkey.com/sl/\[введите полный адрес\]](http://www.surveymonkey.com/sl/[введите полный адрес]).
- Поскольку Survey Monkey позволяет максимально быстро сопоставить результаты, мы просим вас пройти опрос с помощью этого ресурса.
- На первой странице онлайн-опроса приведены общие инструкции по заполнению.
- Выберите подходящую оценку и введите описание в соответствующем поле. Поле ответа можно развернуть, перетаскив за левый нижний угол.
- Для навигации по экранам опроса используйте кнопку в нижней части страницы.
- При желании можно использовать кнопки навигации, чтобы вернуться назад и просмотреть ответы на предыдущие вопросы.
- Постарайтесь ответить на все вопросы. Если не можете ответить на определенный вопрос, оставьте поле пустым и переходите к следующему вопросу.

2. Опросник в печатном виде

- Опросник также доступен в печатном виде для тех, кто не хочет или не может заполнить его онлайн. Заполните опросник на английском языке или, если это неизбежно, на *[местный язык]*.
- Если вы заполнили опросник в печатном виде, пожалуйста, передайте его в запечатанном конверте, не указывая свои данные на форме или конверте, *[вставьте имя и фамилию]* не позднее *[вставьте дату]*.
- Если вы находитесь в региональном/представительском офисе, обратитесь к *[вставьте имя и фамилию]* и анонимно отправьте ей/ему заполненный опросник по факсу. Попросите его/ее дождаться у факса получения вашего опросника, чтобы он не потерялся при передаче в центральный офис.

Профиль респондента

Чтобы результаты опроса можно было разбить по категориям для сравнения данных различных групп и офисов НПЗУ, респонденты должны предоставить некоторую информацию о себе. Пожалуйста, поставьте отметку в одном или нескольких полях.

Примечание: поля, не относящиеся к конкретному НПЗУ, будут удалены из опросника.

Пол ☐ Мужской ☐ Женский ☐ Другой вариант	Возрастная группа ☐ Младше 30 лет ☐ 30–50 лет ☐ Старше 50 лет
Происхождение/этническая принадлежность	Религия ☐ Буддист ☐ Христианин ☐ Индуист ☐ Мусульманин ☐ Другой вариант ☐ Ничего из перечисленного
Инвалидность ☐ Да ☐ Нет	Высший уровень образования ☐ Законченное среднее образование ☐ Техническая квалификация ☐ Законченное высшее образование ☐ Последипломное образование
Стаж работы в организации ☐ Менее 1 года ☐ От 1 до 3 лет ☐ От 3 до 7 лет ☐ Более 7 лет	Статус занятости ☐ Постоянная занятость ☐ Занятость на контрактной основе
Должность ☐ Комиссар ☐ Менеджер ☐ Сотрудник, занимающийся правовыми вопросами, исследованиями или разработкой политик ☐ Помощник по исследованиям или разработке политик ☐ Административная или финансовая поддержка ☐ Офисная поддержка	
Расположение офиса ☐ Центральный офис ☐ Региональный/субрегиональный офис	

ЭТОТ ОПРОСНИК ЯВЛЯЕТСЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫМ И АНОНИМНЫМ

Примечание. Каждой основной проблеме в сфере потенциала отведена одна страница.

Проблема 1. Законодательство страны НПЗУ позволяет действовать как полноценное НПЗУ в соответствии с Парижскими принципами.

Какой балл (от 0 до 5) отражает вашу оценку текущего потенциала НПЗУ в конкретной сфере работы (насколько хорошие результаты НПЗУ показывает в этих сферах)?

- ☐ 0. Нулевой потенциал
- ☐ 1. Очень низкий потенциал
- ☐ 2. Только базовый или низкий потенциал
- ☐ 3. Средний частично развитый потенциал
- ☐ 4. Хорошо развитый потенциал
- ☐ 5. Полностью развитый потенциал

На чем, на каких фактах основывается ваша оценка?

Какой балл (от 0 до 5) отражает вашу оценку требуемого потенциала НПЗУ через пять лет (насколько результаты НПЗУ должны улучшиться за пять лет)?

- ☐ 0. Нулевой потенциал
- ☐ 1. Очень низкий потенциал
- ☐ 2. Только базовый или низкий потенциал
- ☐ 3. Средний частично развитый потенциал
- ☐ 4. Хорошо развитый потенциал
- ☐ 5. Полностью развитый потенциал

Какие конкретные изменения или улучшения вы можете рекомендовать для повышения уровня потенциала?

Приложение 9. Шаблон плана реализации для НПЗУ

Стратегия 1. [вставьте название]

№	Действие	Ответственнос ть за реализацию	Комментари и	Сроки выполнени я	Прогресс
1.					
2.					
3.					

Стратегия 2. [вставьте название]

№	Действие	Ответственнос ть за реализацию	Комментари и	Сроки выполнени я	Прогресс
1.					

2.					
3.					

Приложение 10. Шаблон годового отчета НПЗУ о реализации плана

Стратегия 1. *[вставьте название]*

№	Действие	Ответственность за реализацию	Комментарии	График реализации	Прогресс реализации
1.					
2.					
3.					

Стратегия 2. *[вставьте название]*

№	Действие	Ответственность за реализацию	Комментарии	График реализации	Прогресс реализации
---	----------	-------------------------------	-------------	-------------------	---------------------

1.					
2.					
3.					