

Посібник **користувача**

з оцінки дотримання верховенства права
в публічному адмініструванні

Академія Фольке Бернадотта
Шведське урядове агентство з питань миру,
безпеки та розвитку



FBA

На обкладинці:
зображення юстиції на залізних воротах Палацу Миру в Гаазі, Нідерланди
Фото: Picture Partners / Alamy

Посібник **користувача**

з оцінки дотримання верховенства права
в публічному адмініструванні

Посібник користувача з оцінки дотримання верховенства права в публічному адмініструванні.
– Київ, 2016. – 78 с.

Посібник розробила Академія Фольке Бернадотта у співпраці із Бюро з питань політики у сфері розвитку ПРООН. Він призначений для працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, котрі займаються практичними аспектами впровадження принципів верховенства права в публічному адмініструванні.

Посібник користувача застосовується в центральному компоненті Проекту «Міське самоврядування та верховенство права в Україні», що реалізується Академією Фольке Бернадотта у 2014–2017 рр. та фінансується Шведським агентством з міжнародного розвитку (Sida). Метою Проекту є впровадження та подальше дотримання принципів верховенства права у місцевому самоврядуванні в Україні. Проект долучається до процесу реформ у сфері децентралізації та місцевого самоврядування задля підвищення рівня прозорості у публічному адмініструванні України.

Академія Фольке Бернадотта (АФБ) – шведське урядове агентство з питань миру, безпеки та розвитку, загальною місією якого є підтримка міжнародної безпеки та операцій з управління кризовими ситуаціями. Академія функціонує як платформа для співпраці між шведськими установами і організаціями та їхніми міжнародними партнерами. Її основними сферами відповідальності є:

- Набір шведського цивільного персоналу до міжнародних миротворчих операцій
- Багатофункціональне навчання, тренінги та вправи
- Політика, дослідження та розвиток
- Двосторонній розвиток співпраці у сфері миру та безпеки
- Фінансування проектів громадянського суспільства з питань миру.

АФБ готова надавати свої послуги для ініціатив із врегулювання конфліктів, наприклад, під час переговорів між сторонами. В межах свого мандату вона служить як національний контакт-центр з міжнародними організаціями, в тому числі ООН, ЄС, АС, ОБСЄ і НАТО. Академія спрямована у своїй діяльності на широку міжнародну участь та тісно співпрацює з партнерськими інституціями по всьому світу. Академія Фольке Бернадотта названа на честь графа Фольке Бернадотта, першого офіційного медіатора ООН, а її місія відображає внесок Швеції до міжнародного миру та безпеки.



© FBA 2016, Переклад з англійської
www.fba.se

© FBA and the United Nations Development Programme, Bureau for Policy and Programme Support, 2014

Цей переклад і публікація були здійснені за підтримки Шведського агентства з міжнародного розвитку та співпраці (Sida)

Зміст

ПЕРЕДМОВА ДО УКРАЇНСЬКОГО ВИДАННЯ	6
1. ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД	7
2. ЩО ВИМІРЮЄ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ	10
Публічне адміністрування і верховенство права	10
Шість принципів верховенства права, які складають основу самооцінки	11
3. ЯК ЦЕ ВПРОВАДЖУВАТИ	14
Самооцінка і зовнішнє фахове консультування	14
Шість кроків самооцінки	15
Крок 1. Початковий етап	18
Результати початкового етапу	20
Крок 2. Складання зведеної картини правового поля	21
Результати складання зведеної картини правового поля	24
Крок 3. Опитування співробітників установи	25
Результати опитування співробітників установи	27
Крок 4. Опитування користувачів	28
Результати опитування користувачів	32
Крок 5. Аналіз і підготовка звіту	33
Результати аналізу та підготовки звіту	39
Крок 6. Презентація і поширення результатів	40
Результати презентації та поширення результатів	41
Додаток 1: Зразок анкети для складання зведеної картини правового поля	42
Додаток 2: Зразок анкети для опитування співробітників установи	50
Додаток 3: Зразок анкети для опитування користувачів послугами	58
Додаток 4: Зразок плану звіту	66
Додаток 5: Стратегії формування вибірки для соціологічних опитувань	68
Додаток 6: Зразок методичних рекомендацій для навчання реєстраторів даних	70
Додаток 7: Зразок технічного завдання для зовнішнього експерта	72
Додаток 8: Зразок технічного завдання для Дорадчого комітету	75

Передмова до українського видання

Давно визнано, що верховенство права є важливим елементом у досягненні сталого миру і розвитку. Це основоположний механізм для врегулювання використання публічної та приватної влади, основний засіб для впорядкування відносин між державою і суспільством та ключова умова для впровадження реформ. Останніми роками він набув іще більшого значення у політичному дискурсі як основний компонент масштабних міжнародних зобов'язань в межах Цілей сталого розвитку (ООН, 2015), зокрема 16-1 («Мир, правосуддя і спроможні інституції») як чіткий показник того, куди ми йдемо.

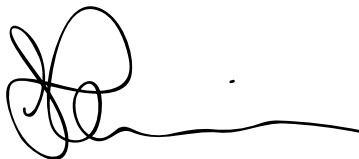
Як головна точка дотику між державою та громадянами у містах, органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль та беруть на себе зобов'язання дотримуватися міжнародних принципів прав людини та забезпечувати рівний доступ до якісних послуг. Вони також слідкують за тим, щоб прийняття рішень відбувалося за чітким набором процедур і функцій, та гарантують передбачуваність у застосуванні адміністративних процедур.

Як методологія, яка лягла в основу шведсько-українського проекту «Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні» (2014 – 2017 рр.), Посібник користувача допомагає органам влади та партнерам у аналізі дотримання принципів верховенства права у функціонуванні місцевого самоврядування. Він є результатом багаторічної роботи на основі фактичних даних та програмування і був апробованим у пілотній формі в умовах перехідного періоду для оцінки його актуальності та ефективності.

Сподіваємося, що застосування Посібника користувача забезпечить суттєвий внесок у підвищення рівня обізнаності для зміцнення верховенства права як провідного принципу для процесу реформ на рівні місцевого самоврядування. Також ми сподіваємося, що цей інструмент буде використаний центральними та місцевими органами влади в Україні для кращого розуміння їхньої спроможності у наданні послуг, поваги до верховенства права та принципів прав людини.

Українська версія Посібника користувача зазнала незначної адаптації. Зокрема, більш детально врахований гендерний аспект.

Шейн Квінн
Директор Проекту
АФБ



1. Загальний огляд

Посібник користувача з оцінки дотримання верховенства права в публічному адмініструванні (далі – Посібник або інструментарій самооцінки) призначений для широкого кола осіб, які займаються питаннями формування політики та сприяння в сфері публічних послуг. Посібник допомагає визначити конкретні виклики, сильні та слабкі сторони у сфері дотримання верховенства права при наданні послуг конкретними державними установами кінцевим користувачам. Посібник є інструментарієм самооцінки, який особливо стосується місцевого управління наданням послуг, а також надавачів публічних послуг, які мають високий ступінь взаємодії з користувачами та приймають рішення, що безпосередньо впливають на права та інтереси громадян.

Розроблена самооцінка дозволяє аналізувати ступінь дотримання принципів верховенства права в системі публічного адміністрування. Вона ґрунтується на шести визнаних принципах верховенства права, які є основоположними для ефективного, прозорого і підзвітного управління та надання послуг у публічному секторі.

Ці шість принципів верховенства права визначені на основі міжнародного права та законодавства з прав людини, а також національних законів, установлених практик, правових прецедентів і юриспруденції. Цими принципами є **законність, доступність, право бути почутим, право на оскарження, прозорість і підзвітність**. Самооцінка дозволяє виявити і визначити одержані дані та результати як такі, що є структурними викликами, інституційними викликами чи викликами, пов'язаними з доступністю, а також надає підґрунтя для практичних рекомендацій та вироблення конкретних стратегій щодо подальших дій.

Самооцінка складається з трьох частин. Перша частина – **це анкета, що дозволяє скласти офіційну «картографію» законів і регуляторних актів, а також опис інституційного середовища**, в якому

функціонує конкретна установа публічного адміністрування. Друга частина складається з **опитування, що досліджує особистий досвід і вивчає конкретні виклики, з якими стикаються державні службовці чи посадові особи в установі**, щодо, зокрема, забезпечення вчасних і доступних послуг або вчасного реагування на запити, а також функціонування механізмів підзвітності в робочому середовищі. Третя частина самооцінки – **це опитування щодо думок і сприйняття з боку громадськості, спрямоване на безпосередніх користувачів послугами державної установи або громадян чи осіб, на яких впливають рішення установи чи органу**. Питання цього опитування подібні до тих, на які відповідають службовці та посадові особи, зокрема, наскільки, на думку користувачів, орган публічного адміністрування дотримується принципу рівності в ставленні до різних груп громадян незалежно від статі/етнічного походження/релігійних переконань або іншого соціального статусу, наскільки легко звернутися до органу та наводити аргументи на захист своєї позиції, перш ніж буде прийнято рішення щодо певного питання, а також наскільки вірогідною є успішність оскарження прийнятого рішення або подання скарги на державну установу.

Інструментарій самооцінки головним чином зосереджується на **ключових якісних питаннях щодо прав і справедливості з точки зору особи** в її відносинах з органами влади. Самооцінка та шість принципів верховенства права, на яких вона ґрунтується, акцентують увагу **на аспекті попиту в сфері публічного адміністрування**, тобто які послуги користувачі особисто вважають важливими та необхідними, а які аспекти вони вважають проблематичними, у доповнення до питань, які є найбільш проблемними з точки зору чиновників.

Представлена самооцінка розроблена як **гнучкий і відносно недорогий у застосуванні інструмент**, впровадження якого можна організувати протягом декількох місяців. Самооцінку можна застосувати до однієї окремої державної установи на місцевому рівні, що опікується однією конкретною послугою, наприклад, реєстрацією та обліком земельних ділянок, або до кількох установ на регіональному чи національному рівнях. Цей інструмент також можна гнучко адаптувати до багатьох конкретних умов і цілей оцінювання в сфері публічного адміністрування, зокрема, для оперативної оцінки труднощів, пов'язаних з дотриманням принципів верховенства права в новостворених державних установах або для одержання вихідних

даних для довгострокового контролю та забезпечення якості. Представлені анкети можна використовувати окремо або комбінувати, залежно від цілей і завдань дослідження.

Посібник був апробований у 2011 році в місті Квезон (Філіппіни) у сфері подолання бідності в містах, а також у 2011-2012 роках у Львові та Феодосії (Україна) в сфері житлово-комунального господарства. Остаточне пілотування було проведено в 2012 році в місті Фрітаун (Сьєрра-Леоне) щодо послуги оформлення і видачі посвідчень особи.

Ці пілотні випробування підтвердили практичну цінність і застосовність інструментарію та надали важливий зворотний зв'язок щодо його можливого вдосконалення. Більш докладна інформація, що описує загальний контекст самооцінки, процес апробації посібника, а також огляд питань і понять верховенства права і публічного адміністрування загалом та в частині важливості захисту особистих прав та інтересів зокрема, міститься у Керівних рекомендаціях з оцінки верховенства права у публічному адмініструванні (*Guidance Note on Assessing the Rule of Law in Public Administration*).

Представлений інструмент є відкритим для подальшого вдосконалення. Ми запрошуємо користувачів надсилати свої відгуки та пропозиції зазначеним нижче особам:

Рікард Саннерхольм

(Richard Sannerholm, richard.sannerholm@fba.se),

Академія Фольке Бернадотта

Шейн Квінн

(Shane Quinn, shane.quinn@fba.se),

Академія Фольке Бернадотта

Патрік Кейлірс

(Patrick Keuleers, patrick.keuleers@undp.org),

Програма розвитку ООН, Бюро з питань політики у сфері розвитку

2. Що вимірює цей інструмент

Публічне адміністрування і верховенство права

Посібник користувача розроблено з усвідомленням того, що різні країни мають різні системи й способи організації публічного адміністрування, регулювання, керівництва і нагляду. Також визнається той факт, **що люди мають різні очікування та стикаються з різними проблемами дотримання верховенства права у відносинах із державними установами та органами влади** залежно від місця проживання, статі чи етнічного походження, рівня загальної обізнаності, а також попереднього досвіду взаємодії з установою чи системою публічного адміністрування загалом.

Чинovníки також стикаються з різними викликами залежно від рівня забезпеченості ресурсами та особливостей регуляторного середовища, чіткості інструкцій та повноважень, доступу до ресурсів технічної підтримки та рішень, навчання і кваліфікації, а також складності послуг, які їм доручено надавати. Отже, в цілях належного розуміння публічного адміністрування, Посібник поєднує погляди і точки зору чиновників і користувачів послугами щодо шести принципів верховенства права, а також розглядає ці погляди в контексті більш широкого аналізу правового та регуляторного середовища.

Публічне адміністрування

У контексті та цілях Посібника під публічним адмініструванням ми розуміємо **установи та дії виконавчої гілки влади в державі на центральному, регіональному (області, райони) та місцевому (муніципалітет, місто тощо) рівнях.**

Інструментарій самооцінки зосереджується не на управлінні державною службою, формулюванні політики чи фінансовому менеджменті загалом, а конкретно на функції надання послуг установами системи публічного адміністрування **та на ланцюгу дій і рішень, які приймає установа і які впливають на права, свободи та інтереси людей.**

Установи системи публічного адміністрування, які надають послуги та безпосередньо взаємодіють із мешканцями, можуть включати, зокрема, податкові служби, органи реєстрації актів цивільного стану, кадастрові агенції, державні органи, що здійснюють видачу ліцензій на ведення господарської діяльності, органи благоустрою та містобудування, установи, які приймають рішення з питань допомоги за станом здоров'я, з питань освіти, соціального забезпечення тощо. Таким чином, надавачі послуг публічного адміністрування охоплюють широкі та часто спірні питання, тісно пов'язані з економічним розвитком, безпекою та правосуддям.

У таких органах та у зв'язку з такими широкими сферами відповідальності саме співробітники, які мають безпосередній контакт із громадянами та іншими особами, включаючи кураторів і менеджерів, є центром уваги самооцінки. Це означає, що оцінювання зосереджується на тих чиновниках, які одержують клопотання та запити на одержання послуги, скарги та апеляції, а також на тих, хто безпосередньо бере участь у розгляді справ і прийнятті рішень, які зачіпають права та інтереси користувачів послугу.

Шість принципів верховенства права, які складають основу самооцінки

Верховенство права

В інструментарії самооцінки за основу прийнято визначення верховенства права, запропоноване у стратегічній доповіді Генерального Секретаря Організації Об'єднаних Націй 2012 року «Забезпечення правосуддя: Програма дій для зміцнення верховенства права на національному та міжнародному рівнях» (*Delivering Justice: A Programme of Action to Strengthen the Rule of Law at the National and International levels*). Верховенство права розуміється як принцип управління, пов'язаний з правами людини і демократією, а також як

невід’ємний компонент економічного розвитку, зниження бідності, забезпечення миру та безпеки.

Посібник відображає численні посилання у міжнародному законодавстві та практиці встановлення стандартів (в угодах, практиках, рекомендаціях і доктринах) на спільний чи подібний набір принципів верховенства права для належного адміністрування чи належного врядування, включаючи практики встановлення стандартів на національному рівні. Також підтримка гендерної рівності є невід’ємною частиною такого загального набору принципів верховенства права, і тим самим цього Посібника.

Таким чином, шість принципів верховенства права, визначених у Посібнику, відображають належні практики систем національного судочинства в усьому світі, як у сфері цивільного, так і в сфері звичаєвого права, що виражені в конституційних положеннях, судовій практиці чи окремому адміністративному праві та нормах адміністративно-процесуального законодавства.

Огляд шести ключових принципів верховенства права в публічному адмініструванні

ЗАКОННІСТЬ	Цей принцип вимагає від органів публічного адміністрування дотримання законів і того, щоб усі їхні рішення та зміст діяльності ґрунтувалися на актах законодавства. Це включає рівне ставлення до різних груп громадян, зокрема, жінок і чоловіків. У деяких сферах може існувати широкий спектр законів, послідовне й цілісне виконання яких може становити певні труднощі.
ДОСТУП-НІСТЬ	Цей принцип означає, що будь-хто повинен мати доступ до органів публічного адміністрування, а органи влади зобов’язані приймати та належним чином вирішувати різні категорії запитів і питань громадян. Цей принцип також вимагає доступності органу влади на практиці для чоловіків і жінок, зокрема, зручних годин роботи, простого способу спілкування чи використання мови, зрозумілої для широкого загалу.

<p>ПРАВО БУТИ ПОЧУТИМ</p>	<p>Право бути почутим означає, що органи влади зобов'язані вислухати особу, перш ніж приймати рішення, що вплине на її права та інтереси. Це також означає, що особа повинна мати можливість представити факти, аргументи чи докази перед прийняттям рішення. Право бути почутим означає, що органи влади повинні інформувати тих, кого це стосується, про прийняті рішення, а також зобов'язані виносити рішення протягом обґрунтованого терміну.</p>
<p>ПРОЗОРИСТЬ</p>	<p>Принцип прозорості забезпечує відкритість роботи державних органів і посадових осіб. Органи влади зобов'язані надавати інформацію про свою роботу та забезпечувати доступ до законів, актів і адміністративних документів за запитом. Право на інформацію може обмежуватися лише такими рамками, які є необхідними в демократичному суспільстві для захисту законних громадських інтересів чи приватного життя.</p>
<p>ПРАВО НА ОСКАРЖЕННЯ</p>	<p>Право на оскарження дозволяє особі звертатися за захистом або компенсацією щодо адміністративних рішень шляхом внутрішнього перегляду чи в судовому порядку в загальному чи спеціалізованому адміністративному суді. Право на оскарження рішень також залежить від суттєвих аспектів, таких як обов'язок державної установи повідомляти про свої рішення та їх підстави зацікавленим сторонам, а також вказувати, де і яким чином рішення може бути оскаржене.</p>
<p>ПІДЗВІТНІСТЬ</p>	<p>Принцип підзвітності забезпечує притягнення чиновників і державних установ до відповідальності у разі неправомірних дій та зобов'язує їх вдосконалювати методи своєї роботи. Це також означає, що чиновники несуть особисту відповідальність за свої дії. Для гарантування підзвітності часто передбачають такі механізми, як дисциплінарні заходи, внутрішні розслідування та перевірки, комісії з питань етики та органи зовнішнього нагляду.</p>

3. Як це впроваджувати

Самооцінка і зовнішнє фахове консультування

Основоположним аспектом цієї методології є те, що державна установа несе повну відповідальність, виступає лідером і бере участь на всіх етапах процесу самооцінки. **Для успішного проведення самооцінки також необхідно, щоб установа консультувалася і співпрацювала з зовнішніми експертами.**

Спроможність, час і ресурси, потрібні для проведення самооцінки, як правило, не є тими ресурсами, які державна установа постійно має у своєму вільному розпорядженні та може мобілізувати в будь-який час, особливо якщо йдеться про орган місцевого рівня. Окрім цього, зовнішній учасник сприяє гарантуванню чесності, об'єктивності та незалежності процесу оцінювання, а також результатів дослідження.

З практичних і культурних міркувань, а також для уникнення підозр в упередженості важливо, щоб саме зовнішній експерт, у тісній співпраці з установою, проводив опитування співробітників та користувачів послугами, а також складав загальну картину правового та адміністративного поля. Так само, зовнішній експерт повинен нести основну відповідальність за управління аналізом даних, підготовку звіту та представлення результатів.

Обсяг і ступінь допомоги з боку зовнішніх експертів залежать від мети та обсягу оцінювання (одного чи кількох надавачів публічних послуг). **Відносини між державною установою та зовнішнім експертом мають бути чітко визначені** (зразок технічного завдання представлено у Додатку 7).

Зовнішніми експертами можуть бути індивідуальні підрядники чи консультанти. Зовнішня допомога також може надаватися у формі інституційного співробітництва між державною установою та неурядовою організацією, яка має можливості для проведення досліджень і аналізу, або академічними підрозділами чи закладами, які працюють у галузі публічного адміністрування та належного врядування. Бажано, щоб зовнішній експерт мав попередній досвід у проведенні подібних досліджень, а також доступ до міждисциплінарних фахових знань, зокрема, у сферах застосування статистики, права чи соціології.

Шість кроків самооцінки

Процес самооцінки передбачає шість кроків і розпочинається з **початкового етапу**. Після цього проводиться складання **зведеної картини законів, нормативно-правових актів і процедур, які стосуються відповідної державної установи**. Третій крок – це проведення опитування співробітників установи та її користувачів. Після опитування здійснюється **аналіз даних і підготовка попереднього звіту**. Завершальним кроком є **презентація та визначення стратегії подальших дій**, що включає зворотний зв'язок, контроль якості, а також представлення одержаних даних і результатів. Також особливо важливим є застосування гендерно-орієнтованого підходу у проходженні всіх шести кроків процесу самооцінки.

Бажано, щоб після завершення кожного кроку зовнішній експерт готував стислий звіт про стан впровадження, який надаватиметься Дорадчому комітету та усім іншим зацікавленим особам, залученим до процесу. Функція звітів полягає у тому, щоб скеровувати проект на вчасне досягнення ґрунтовних і значущих результатів, а також забезпечувати прозорість на всіх етапах самооцінки.

ЧАСОВІ РАМКИ ТА ЗАХОДИ САМООЦІНКИ

Крок	Ціль	Захід	Час
Інституційний і контекстний аналіз (ІКА) і оцінка ризиків у межах початкового етапу	Визначити установи, які братимуть участь у проєкті, сформувавши розуміння політичних і економічних особливостей сектору шляхом проведення ІКА, встановити відповідальність і погодити обсяг і завдання оцінки.	Підготувати практичні та логістичні умови (за потреби провести закупівлі). Створити Дорадчий комітет і визначити зовнішнього експерта.	2–3 тижні
Складання зведеної картини правового поля	Сформувати розуміння законодавчої та інституційної бази, що стосується установи, яка бере участь у проєкті.	Скласти зведену картину правового поля у тісному співробітництві з зовнішнім експертом та експертами-юристами установи, яка бере участь у проєкті.	2–4 тижні
Опитування співробітників установи	Скласти зведену картину думок і суджень службовців установи, яка бере участь у проєкті, щодо переваг і викликів у дотриманні принципів верховенства права.	Провести <i>опитування співробітників</i> шляхом анкетування, включаючи етап пілотування анкети з адаптацією запитань до конкретного контексту (за потреби).	2–3 тижні
Опитування користувачів	Скласти зведену картину думок і суджень користувачів послугами установи, яка бере участь у проєкті.	Провести <i>опитування користувачів</i> шляхом анкетування, включаючи етап пілотування анкети з адаптацією запитань до конкретного контексту (за потреби). У процесі відбору застосувати типологізацію респондентів для того, щоб анкетування охоплювало реальних користувачів послугами установи.	4–6 тижнів
Аналіз даних, триангуляція, написання звіту	Визначити та здійснити категоризацію основних результатів.	Підготувати <i>попередній звіт</i> і провести семінар для зацікавлених сторін.	

Крок	Ціль	Захід	Час
Презентація і поширення результатів	Поширити результати серед цільових груп і більш широкої аудиторії, в тому числі серед органів державної/місцевої влади, громадських організацій, міжнародних організацій тощо. Перед цими заходами забезпечити процес перевірки і підтвердження даних за участі зацікавлених сторін оцінки, щоб гарантувати надійність результатів.	Опублікувати і поширити остаточний звіт та організувати захід з обговорення результатів за участі ключових зацікавлених сторін.	
Наступні кроки (навчання, реформування політики, адміністративного устрою тощо)	Усунути прогалини у спроможності та інституційні слабкі сторони, виявлені в процесі самооцінки.	Здійснити політичні та адміністративні заходи на муніципальному рівні, на більш високих рівнях лобювати і відстоювати реформи, які підвищать рівень повноважень і компетенції місцевого самоврядування.	

Крок 1. Початковий етап

Завданням цього кроку є здійснення **первинної підготовки до самооцінки**. Цей етап включає **визначення державної установи, установ або підрозділів установи, які мають стати частиною самооцінки**.

Також підлягають визначенню цільові групи в державній установі, а саме персонал, що безпосередньо контактує з користувачами, менеджери, куратори та інші відповідні посадовці.

ПРАКТИЧНІ ПРАВИЛА ПОЧАТКОВОГО ЕТАПУ

- **Вибирайте команду дослідників, яка має необхідну міждисциплінарну компетенцію для проведення оцінки.** Ця команда повинна мати повне розуміння стратегічних цілей і механізмів роботи конкретної системи державного управління, а також її правового середовища та питань розвитку.
- **Намагайтеся одержати офіційне розпорядження відповідального міністерства та/або інших органів (наприклад, муніципалітету або міської ради) та інформуйте їх упродовж усього процесу.** У деяких випадках таке розпорядження може навіть бути обов'язковою умовою для забезпечення легітимності результатів оцінки.
- **Якщо можливо, залучайте до процесу оцінки організації громадянського суспільства на основі спеціальних критеріїв відбору.** Це посилює прозорість і підзвітність та дозволяє застосувати підхід активного залучення від самого початку оцінювання.
- **Проведіть аналіз характеристик респондентів.** Опис характеристик респондентів допоможе розглядати відповіді в конкретному контексті. Ці дані також допоможуть пояснити рівень розуміння респондентами принципів верховенства права та їх значення або відношення до надання послуг.

Важливо, щоб співробітники установи брали активну участь у процесі оцінки загалом і почували себе впевнено щодо цілей оцінки та питань анкети. Натомість, перш ніж здійснювати перші кроки, необхідно провести інституційний і контекстний аналіз (Institutional Context Analysis, ICA)¹ (включаючи стислу оцінку ризиків та гендерний аналіз).

Визначення координатора від установи та зовнішнього експерта

Уповноважений координатор від установи має бути призначений для взаємодії з зовнішнім експертом. Виступаючи контактною особою, такий координатор повинен брати участь у всіх відповідних зустрічах та регулярно одержувати свіжі дані від зовнішнього експерта.

Зовнішній експерт має бути визначений та залучений на основі контракту максимально швидко для надання сприяння в організації та проведенні оцінювання (зразок технічного завдання представлений у Додатку 7). У ролі зовнішнього експерта можуть виступати університет, неурядова організація, що мають спроможність для проведення досліджень, особа, яка надає послуги на умовах контракту, чи консультант.

Утворення Дорадчого комітету

На початковому етапі також необхідно визначити членів Дорадчого комітету (зразок технічного завдання представлений у Додатку 7).

Дорадчий комітет – це неформальна група людей, яка здійснює нагляд за процесом, у той час як основним двигуном самооцінки та її впровадження виступають місцевий фасилітатор і сама установа.

1. Рекомендується користуватися Директивною запискою ПРООН щодо інституційного та контекстного аналізу (2012)

Результати початкового етапу

1. Визначено установу чи установи, які братимуть участь у самооцінці. Сфери надання послуг включено в самооцінку, а відповідні цільові групи персоналу визначені з максимальним рівнем деталізації.
2. Визначено мету і обсяг дослідження, встановлено загальний графік і терміни.
3. Призначено координатора для спілкування та взаємодії з зовнішнім експертом і Дорадчим комітетом та інформування керівництва державної установи.
4. Визначено зовнішнього експерта і підписано відповідний договір про здійснення координації, організаційного та фахового супроводу самооцінки.
5. Утворено Дорадчий комітет, проведено перше засідання цього комітету.
6. Стислий звіт про хід впровадження на початковому етапі підготовлено зовнішнім експертом і представлено Дорадчому комітету.

Крок 2. Складання зведеної картини правового поля

Другий крок процесу самооцінки – **складання зведеної картини правового поля** – встановлює базові дані щодо правової та адміністративної системи загалом шляхом визначення відповідних національних законів і нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування, постанов, розпоряджень і доручень уряду, що стосуються конкретної державної установи, яка бере участь у самооцінці.

Наведений перелік не є вичерпним, оскільки **складання зведеної картини правового поля** має бути пристосоване до зосередження на конкретній вхідній точці самооцінки – наприклад, житлово-комунальній сфері, соціальному захисті або реєстрації актів цивільного стану, що є лише кількома прикладами можливих тематичних галузей.

ПРАКТИЧНІ ПРАВИЛА СКЛАДАННЯ ЗВЕДЕНОЇ КАРТИНИ

- **Якомога ближче дотримуйтеся повноважень установи, яка оцінюється, та послуг, які вона надає користувачам.** У деяких випадках можуть діяти національні закони, але цей крок не повинен використовуватися для проведення загального правового аналізу національного та регіонального законодавства країни.
- **Якщо існує брак письмової документації, дані необхідно збирати спершу в ході консультацій з юристом установи, яка є організатором оцінки, або персоналом відділу забезпечення діяльності, а потім шляхом спілкування з юридичними експертами.**
- **Уникайте підкреслення викликів або проблем координації між установами на цьому етапі, навіть якщо деякі закони та кодекси частково охоплюють те, чим керуються інші органи, наприклад, з питань реєстрації актів громадянського стану або імміграції.**

Для складання зведеної картини правового поля на національному, обласному, муніципальному та/або міському рівнях потрібно виділити достатній обсяг часу. Комплексне зведення всіх існуючих законів може бути громіздким і надто узагальненим, щоб бути корисним у практичному застосуванні. **Зведена картина має включати лише ті закони і нормативно-правові акти, які безпосередньо стосуються установи та її функцій, які були визначені на початковому етапі.** (Зразок анкети для зведеної картини правового поля представлено у Додатку 1).

Додатково до складання зведеної картини правового поля щодо законів та правових актів, що безпосередньо стосуються установи та її функцій, особливу увагу потрібно звертати на національні правові та політичні засади гендерної рівності, також щодо дій представників сфери публічних послуг. Особливу увагу також слід приділити визначенню законів і правових актів, які можуть дискримінувати вразливі категорії населення, наприклад, жінок і дітей, або якимось іншим чином повністю виключають певні групи громадян.

Якщо говорити конкретніше, інформація, яку ми прагнемо одержати на цьому етапі, допомагає встановити, чи існують **формальні охоронні заходи, які гарантують дотримання принципів верховенства права в роботі відповідної державної установи.** Це особливо стосується послуг, які визначають права осіб.

Така **зведена картина** покликана надати установі змогу краще розуміти своє правове і законодавче середовище та пояснити можливі розбіжності, які можуть бути виявлені при опитуванні у відповідях співробітників установи та користувачів послугами.

Складання зведеної картини слід проводити послідовними етапами, коли спочатку збираються всі закони, регуляторні акти, інструкції, накази тощо, після чого ці документи звужуються до відображення ролі та функцій конкретної державної установи. **Рекомендується вибирати конкретну функцію або відділ, який безпосередньо контактує з клієнтами, в структурі установи для того, щоб чітко окреслити сферу і способи взаємодії між установою та громадянами.**

Якщо обраною функцією установи є, наприклад, житлово-комунальна сфера, тоді необхідно погодити конкретну вхідну точку самооцінки, якою можуть бути експлуатація та ремонт, ресурсний центр для громадян або об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, та зібрати сукупність законів, які стосуються цієї сфери та відповідають повноваженням установи. Якщо самооцінка, головним чином, орієнтована на місцевий рівень, можливо, не буде потреби **включати до зведеної картини правового поля** усі національні закони щодо житлово-комунального господарства ширше, ніж головні конституційні положення та інші основні правові документи.

Складання зведеної картини не є соціологічним дослідженням, тож на цьому етапі немає необхідності проводити інтерв'ю зі співробітниками цієї або інших установ. Але якщо все ж таки проводяться інтерв'ю, вони мають бути спрямовані тільки на тих співробітників, які безпосередньо працюють в обраній відправній точці, наприклад, у житлово-комунальній сфері, соціальному забезпеченні або реєстрації актів цивільного стану, а також в юридичних службах установи.

Одним із способів забезпечення того, що самооцінка зосереджується саме на принципах верховенства права, може бути **запрошення фахівців-юристів установи або представників служб юридичного забезпечення системи публічного адміністрування до членства у дорадчому комітеті** (див. опис початкового етапу вище).

Представлений зразок анкети побудовано на шести принципах верховенства права: законність, доступність, право бути почутим, прозорість, право на оскарження та підзвітність. **Питання стосуються як загальних правових аспектів, таких як наявність основних законів та інших нормативних інструментів, так і конкретних інституційних характеристик, зокрема, існування встановлених процедур для регулярного інформування службовців про нові законодавчі ініціативи.**

За доцільності питання про наявність певних законів, інституцій або інших регуляторних інструментів має супроводжуватися вільним місцем для доповнень і коментарів. Це додає до оцінки якісний елемент і є важливим для контекстуалізації результатів зведеної

картини. Такі коментарі можуть, наприклад, включати інформацію про очікувану зміну конкретного положення або нормативного регулювання, про те, чи конкретний закон якимось чином є дискримінуючим щодо певних груп громадян, або про розгляд питання в суді, рішення якого може змінити застосування певної норми.

Складання зведеної картини правового поля має бути завершено до початку **дослідження установи та опитування користувачів**. Результати **зведеної картини** можуть використовуватися для контекстуалізації питань дослідження, а також для того, щоб зробити ці питання більш релевантними та спрямованими на конкретні функції установи (у Додатку 1 представлено зразок плану звіту, який містить огляд зведеної картини як невід'ємної частини результатів самооцінки).

Результати складання зведеної картини правового поля

1. Зразок анкети, представлений у Додатку 1, доопрацьовано відповідно до конкретного контексту самооцінки, з включенням рішень про конкретні вхідні точки оцінки.
2. Одержано необхідні експертні знання з правових питань від фахівців-юристів державної установи або із зовнішніх джерел.
3. Зібрано і проаналізовано коментарі щодо законів, нормативно-правових актів та інституцій, зазначених у графі «коментар».
4. Стислий звіт про хід впровадження оцінки, в якому узагальнено результати зведеної картини правового поля, підготовлений зовнішнім експертом і представлений Дорадчому комітету.

Крок 3. Опитування співробітників установи

Третій крок – опитування співробітників установи – порівнює дані зведеної картини з поглядами і думками чиновників щодо викликів у дотриманні верховенства права в установі, що проходить оцінку.

ПРАКТИЧНІ ПРАВИЛА ОПИТУВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ УСТАНОВИ

- **Оцініть посадові інструкції, прийняті в установі.** Переконайтеся, що співробітники, які безпосередньо контактують з клієнтами, та інші відповідні працівники складають основну частину тих, з ким проводяться інтерв'ю.
- **У більшості випадків для опитування персоналу слід використовувати кластерну вибірку.** Наприклад, якщо установа невелика, усі співробітники мають бути залучені до опитування.
- **Проводьте інтерв'ю зі співробітниками за їхнім місцем роботи у спеціально відведеній кімнаті, куди співробітники можуть запрошуватися на особисті інтерв'ю.** Це дозволяє персоналу мати час і приватні умови для належної відповіді на питання, уникнення упередженості та запобігає впливу на відповіді з боку керівника. Не пропонуйте співробітникам за бажанням самостійно заповнити анкету, оскільки вони можуть не включити це в свій перелік пріоритетних завдань або можуть мати питання щодо змісту.
- **Важливість оцінки і підхід до проведення опитування за допомогою реєстраторів даних мають бути добре зрозумілі та погоджені з керівництвом установи або підрозділу, який оцінюється.** Інакше запланована кількість учасників опитування може виявитися меншою через пріоритетність інших поточних завдань у роботі установи.

Це дослідження ґрунтується на особистому сприйнятті та ставить службовцям і посадовим особам питання щодо шести принципів верховенства права, наприклад, чи проінформовані вони про нові закони та нормативні положення, чи складно опрацювати запити користувачів у визначені терміни, наскільки добре налагоджена робота установи щодо реагування на скарги та апеляції (зразок анкети для опитування співробітників установи представлено у Додатку 2). **Опитування співробітників проводиться у формі особистого інтерв'ю**, що дозволяє збирати інформацію у більш ефективний спосіб.

Пристосування анкет для опитування співробітників

Перш ніж розпочинати опитування, **запитання анкети мають бути адаптовані з огляду на конкретні потреби і специфіку**. Мається на увазі пристосування питань до конкретних функцій та послуг державної установи. Результати зведеної картини правового поля можуть слугувати першими вихідними даними для коригування запитань.

Надані зразки запитань потребують доопрацювання та пристосування до контексту з тим, щоб належним чином відображати ролі та обов'язки співробітників установи, які беруть участь в оцінюванні (зокрема, персоналу, який безпосередньо контактує з клієнтами, кураторів, посадовців, які приймають рішення). Крім цього, слід заохочувати рівне представлення чоловіків і жінок серед залученого персоналу. Основний набір принципів верховенства права і відповідних запитань, представлений у Додатку 2, має бути переглянутий зовнішнім експертом у співпраці з координатором від установи. **Також може виникнути необхідність скоротити кількість запитань, додати запитання, що мають місцеву актуальність, або скоригувати варіанти оцінювання відповідей на запитання для відображення місцевих умов або проблем**. Доопрацювання запитань може потенційно або набагато підвищити цінність цього дослідження, або внести упередженість. **Цей процес вимагає високого рівня ретельності та виваженості думок**. Пристосування запитань також означає переклад анкети іншою мовою, коли у цьому є потреба.

Після пристосування опитування має пройти попередню апробацію, яка дозволить зовнішньому експерту та установі глибше адаптувати запитання анкети. Для забезпечення належної адаптації

анкети необхідно створити фокус-групу зі службовців. В ідеальному варіанті, члени фокус-групи не повинні брати участь у більш масштабному опитуванні в якості респондентів для уникнення питань щодо упередженості чи необ'єктивності.

Запитання анкети для співробітників зосереджені на шести принципах, які мають використовуватися як орієнтири для написання сумарного аналізу дотримання верховенства права.

В опитуванні використовуються чотири одиниці вимірювання: «зовсім ні», «невеликою мірою», «великою мірою» та «дуже великою мірою». Одиниця вимірювання «не знаю» – це прихований варіант, який не надається респонденту, але використовується тим, хто проводить інтерв'ю, коли респондент не може відповісти на питання. Ця шкала від одного до чотирьох може спричиняти певні труднощі, залежно від культурних і мовних нюансів у кожній окремій ситуації. **Під час пристосування одиниць вимірювання в опитуванні рекомендується консультиватися з фахівцем у галузі статистики або соціологом.**

У стислому звіті про хід впровадження, який представляє узагальнену інформацію про опитування співробітників установи, зовнішній експерт має ретельно зазначити, яким чином було пристосовано та адаптовано анкету.

Результати опитування співробітників установи

1. Анкета доопрацьована та пристосована відповідно до цілей і обсягу самооцінки, а також з урахуванням даних зведеної картини правового поля.
2. Анкета перекладена іншою мовою (за необхідності).
3. Проведена апробація доопрацьованої та пристосованої анкети шляхом обговорення в фокус-групах.
4. Стислий звіт про хід впровадження, в якому підсумовано етап опитування співробітників установи, підготовлений зовнішнім експертом і представлений Дорадчому комітету.

Крок 4. Опитування користувачів

Метою четвертого кроку є порівняти результати **зведеної картини** правового поля та опитування співробітників установи з поглядами та очікуваннями **користувачів послугами державної установи** щодо питань дотримання верховенства права.

ПРАКТИЧНІ ПРАВИЛА ОПИТУВАННЯ КОРИСТУВАЧІВ

- **Адапуйте і протестуйте мовні, граматичні та культурні аспекти інструментарію для кожного середовища.** Наприклад, термін «верховенство права» може означати «законність» або «суворе дотримання закону» в українській чи російській мові та здебільшого асоціюватися з кримінальним судочинством.
- **Для опитування користувачів рекомендується використовувати метод цільової вибірки.** Це означає, що респонденти відбираються за допомогою питань-фільтрів, наприклад: «Чи ви коли-небудь користувалися послугами, які надаються житлово-комунальним управлінням?» Інтерв'ю слід проводити в установі, де надається послуга, або в ресурсному центрі для забезпечення максимального контакту з відповідними користувачами.
- **Для вибірки розміром 500 осіб необхідно приблизно 10-12 інтерв'ю.** Перед початком опитування необхідно провести спеціальне навчання тих, хто проводитиме інтерв'ю, та підготувати документацію, зокрема анкети, інструкції для тих, хто проводить інтерв'ю, технологічні карти та посвідчення.
- **Розгляньте можливість використання фокус-груп,** щоб доповнити інформацію або дані, зібрані за допомогою структурованого інтерв'ю. Цей підхід може сприяти глибшому розумінню та інтерпретації відповідей опитування і підтвердити дані, вироблені завдяки дослідженню.
- **Корисно визначити інших користувачів/респондентів, крім тих, кого схвалено чи визначено установою, яка оцінюється.** Інші респонденти забезпечать ширше охоплення та зменшать упередженість, якщо така є, з боку установи.
- **Проводьте апробацію опитування.** Попереднє пілотування анкети є додатковою опцією, але це може допомогти виявити, яким чином питання мають бути скориговані чи покращені до того, як буде проводитися повномасштабне опитування.

Погляди та очікування мають значення самі по собі, утім, громадяни також вчиняють дії залежно від власного сприйняття проблем і можливостей. Таким чином, важливо **дослідити розрив між законом на папері та законом у реальності**, зокрема, як закони застосовуються та виконуються відповідно до функцій та повноважень державного органу, який проходить оцінку.

Адаптація опитування користувачів

Перш ніж розпочинати опитування користувачів, **запитання анкети мають бути адаптовані з огляду на потреби і специфіку**. Зразки запитань потребують доопрацювання і пристосування до контексту з тим, щоб адекватно відображати взаємодію, рівень обізнаності та очікування громадян щодо конкретної державної установи. **Результати зведеної картини правового поля та опитування співробітників установи можуть використовуватися як вихідні дані для адаптації опитування користувачів**.

Зразок анкети для опитування користувачів (представлений у Додатку 3) надає приклади запитань, що розподіляються за шістьма принципами верховенства права, але може **виникнути необхідність скоротити кількість запитань, додати запитання, які мають місцеву актуальність або скоригувати варіанти оцінювання відповідей на запитання для відображення місцевих умов або проблем**.

Доопрацювання запитань може потенційно або набагато підвищити цінність цього дослідження, або внести упередженість. Цей процес вимагає високого рівня ретельності та виваженості думок. **Передусім необхідно упевнитися, що запитання мають належне мовне оформлення та належний рівень деталізації, щоб їх правильно розуміли респонденти серед користувачів послугами**.

Як і в випадку опитування співробітників, **адаптація опитування користувачів також може включати переклад анкети, коли у цьому є потреба**. Після пристосування анкета має пройти **апробацію** для того, щоб зовнішній експерт і державна установа могли глибше адаптувати запитання і, зокрема, зробити заміри того, наскільки запитання анкети є зрозумілими та типи відповідей, які вони генерують. Для цього можуть використовуватися фокус-групи.

Проведення опитування користувачів

Опитування користувачів проводиться у формі особистих інтерв'ю. Типологізація респондентів необхідна для того, щоб визначити активних і пасивних користувачів, а також оцінити, якою буде величина похибки, якщо поділити респондентів на ці дві групи (стратегія формування вибірки опитування представлена у Додатку 5). Кількість респондентів залежить від обсягу самооцінки, кількості користувачів послугами та кількості установ, які беруть участь у самооцінці. Менш масштабна оцінка повинна включати щонайменше 500 респондентів для мінімізації похибки. **Для визначення найбільш оптимального розміру вибірки може бути необхідна консультація фахівців у галузі статистики.**

Для формування випадкової вибірки респондентів слід використовувати облікові записи та вирішені справи. Якщо облікові дані є ненадійними або недоступними з певних причин, необхідно проводити інтерв'ю з клієнтами, які безпосередньо звертаються до установи (наприклад, у сервісному центрі установи), щоб залучити «реальних» користувачів. **Якщо інтерв'ю проводиться на вулиці, можна використовувати методику «снігової грудки», коли наявні суб'єкти дослідження рекомендують майбутніх суб'єктів серед своїх знайомих або колег.** Збільшивши розмір вибірки, можна зібрати достатньо даних для того, щоб вони були корисними у дослідженні. **Випадкова вибірка – це крайній захід на випадок, коли типологізація виявляється надто складним завданням.** Вибірка може бути сформована на основі тієї частини населення, серед якої можна очікувати, що суттєва кількість осіб мала контакт з конкретною установою.

У процесі визначення респондентів або методів їх залучення важливо намагатися одержати рівний розподіл між жінками і чоловіками для того, щоб зібрати цінні дані про можливі дискримінаційні відмінності, які відчувають на собі користувачі послугами. Респондентам ставлять питання зі структурованої анкети, яка зосереджена на шести принципах верховенства права (зразок анкети для опитування користувачів представлений у Додатку 3).

В опитуванні користувачів установи використовуються ті самі чотири категорії вимірювання, як і при опитуванні співробітників: «зовсім ні», «невеликою мірою», «великою мірою» та «дуже

великою мірою». Так само, категорія «не знаю» – це прихований варіант, який не надається респонденту, але використовуються тим, хто проводить інтерв'ю, коли респондент не може відповісти на запитання.

Навчання реєстраторів даних

Зовнішній експерт має **організувати практичний семінар для навчання реєстраторів даних**. Тематика семінару має охоплювати методологію та цілі оцінювання, прийоми опитування, а також навчати, як ставити запитання.

Для одержання високої якості дослідження усі різні його складові мають працювати належним чином з максимальним уникненням неточностей чи помилок. Це особливо важливо, коли збір даних здійснюється на основі інтерв'ю, оскільки помилки можуть виникати на кожному етапі опитування. Особи, які проводять інтерв'ю, мають бути ознайомлені з можливими помилками і шляхами їх мінімізації.

Зовнішній експерт несе відповідальність за навчання і керівництво роботою реєстраторів даних. Функції експерта включають призначення місць проведення інтерв'ю, планування та організацію роботи зі збору даних, забезпечення реєстраторів усіма необхідними робочими матеріалами, відвідування реєстраторів з метою моніторингу виконання роботи, розв'язання проблем зі збором даних, одержання заповнених анкет і забезпечення правильності заповнення.

Результати опитування користувачів

1. Анкету доопрацьовано та пристосовано відповідно до мети та обсягу самооцінки, а також з урахуванням даних зведеної карти-ни правового поля та опитування співробітників установи.
2. Анкета перекладена іншою мовою (за необхідності).
3. Проведене обговорення у фокус-групах з метою забезпечення належного рівня деталізації та мовного оформлення запитань анкети для користувачів.
4. Прийняте рішення щодо розміру вибірки респондентів, визначено респондентів або методи звернення до респондентів.
5. Зовнішній експерт провів навчання та підготовку реєстраторів даних.
6. Проведені особисті інтерв'ю.
7. Стислий звіт про хід впровадження, в якому підсумовано етап опитування користувачів установою, підготовлений зовнішнім експертом і представлений Дорадчому комітету.

Крок 5. Аналіз і підготовка звіту

Етап аналізу і підготовки звіту має на меті забезпечити отримання кінцевого результату оцінки — легкий для сприйняття і розуміння звіт, у якому відображені основні результати й запропоновані конкретні та практично здійсненні рекомендації, а також потенційні стратегії подальших дій. Звіт має підкреслювати не лише недоліки установи, але й визначати сильні сторони, на які мають спиратися будь-які заплановані реформи політики.

Зовнішній експерт несе головну відповідальність за аналіз даних, одержаних на основі зведеної картини правового поля, опитування співробітників установи та користувачів, а також за підготовку попереднього звіту. Зовнішній експерт також повинен взаємодіяти з координатором від установи під час написання звіту для забезпечення погодження остаточних результатів відповідно до плану звіту (зразок плану звіту представлений у Додатку 4).

ПРАКТИЧНІ ПРАВИЛА ДЛЯ АНАЛІЗУ І ПІДГОТОВКИ ЗВІТУ

- При написанні звіту дотримуйтеся моделі звіту, представленої у Посібнику. Рекомендації та дії щодо політики мають бути чітко окреслені.
- Аналіз результатів опитування має проводитися з використанням SPSS або подібної програми, що дозволяє здійснювати максимально комплексне оброблення і аналіз даних.
- Звіт має відображати сукупний потік вимірювання застосування принципів верховенства права в установі, що проходить оцінку.
- Хоча шість принципів відрізняються за обсягом охоплення, вони мають бути орієнтирами для загального аналізу верховенства права і не використовуватися ізольовано. Це є важливим для презентації остаточного звіту (див. Крок 6) і для формулювання рекомендацій щодо політики.

Дані, зібрані на основі опитувань, можуть бути представлені у числовому виразі, а також графічно з використанням різних фонових змінних, таких як стать, вік, рівень освіти, стаж роботи на посаді (фонові змінні щодо кожного опитування представлені у Додатках 2 і 3).

Використання фонових змінних, таблиць і діаграм

Вибір фонових змінних для презентації попереднього звіту має враховувати контекст і мету оцінювання, а також створені дані. Може бути більш цікавим відстеження однієї змінної або порівняння двох змінних, зокрема того, як жінки і чоловіки відповіли на одне й те саме запитання про доступ до державної установи, або запитання, чи вартість послуг установи є доступною.

Так само може бути цікавим порівняння тривалості досвіду роботи і здатності вирішувати питання у терміни, встановлені для чиновників у державній установі.

Конкретне змістове навантаження звіту залежить від мети і обсягу процесу оцінювання, але звіт повинен містити **основні результати і висновки у форматі, який є легким для сприйняття.** Важливо, щоб графіки, зображення та інша візуалізація даних супроводжувалися чітким описом і пояснювалися в тематичному контексті та не презентувалися без належного аналізу того, що вони означають або як їх інтерпретувати. Також є особливо важливим, щоб візуальні ілюстрації подавалися у розподілі на жінок та чоловіків з тим, щоб представити можливі відмінності.

Повні таблиці, тобто ті, що включають усі питання теми, краще презентувати в додатку, а не безпосередньо в тексті звіту. Варто використовувати менші за розміром, вибрані зразки таблиць для ілюстрації або підкреслення результату та включати посилання на додаток, в якому можна ознайомитися з повною таблицею.

Також може бути цікавим зведення усіх змінних для того, щоб ідентифікувати проблеми, пов'язані з різними сферами. Це представляє загальну картину принципів і змінних.

Альтернативним підходом є подвійна комбінація змінних, наприклад, вивчення групи, яка надала відповідь «зовсім ні». Для того, щоб таблиця легко читалася, доцільно презентувати фонові змінні та питання на основі відповіді «невеликою мірою», як показано на прикладі нижче.

ПРИКЛАД ПОДВІЙНОЇ КОМБІНАЦІЇ ФОНОВИХ ЗМІННИХ З ПИТАННЯМИ АНКЕТИ

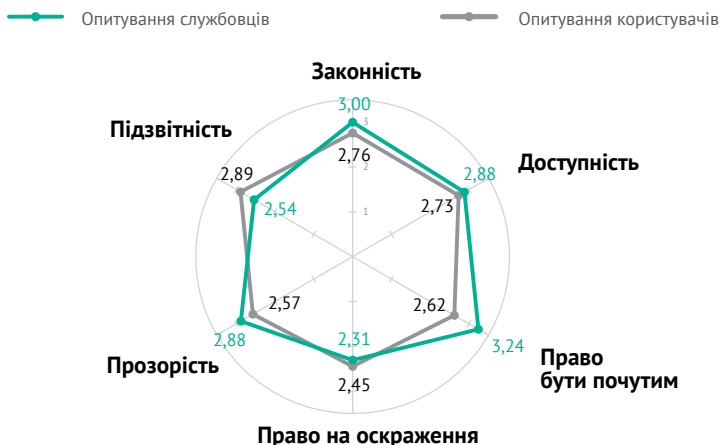
Опитування користувача	П 1.2	П 1.3	П 1.4	П 1.5	П 1.6
Категорія відповіді: невеликою мірою	... [назва установи] дотримується закону	... чиновники [назва установи] мають доступ до законів, нормативно-правових актів та інструкцій, щоб керуватися ними у своїй роботі	... чиновники [назва установи] достатньо підготовлені щодо законів і процедур, які регулюють їхню роботу	... чиновники [назва установи] можуть приймати рішення у справі, яка безпосередньо стосується його/її друга чи родича	... Ставиться до всіх однаково
ВІКОВІ ГРУПИ, років					
до 24					
25–44					
від 45					
СТАТЬ, років					
чоловіки					
жінки					
СТАТЬ І ВІКОВА ГРУПА, років					
чоловіки до 24					
чоловік 25–44					
чоловіки від 45					
жінки до 24					
жінки 25–44					
жінки від 45					

Після створення таблиць із фоновими змінними можна скласти перехресну таблицю. Це робиться з метою порівняння розподілу змінних у підгрупах і аналізу відношення між змінними. Такі таблиці часто називають факторними або зведеними таблицями. Нижче наведено приклад перехресної таблиці.

При використанні перехресної табуляції важливо розрізнити залежні та незалежні змінні. Наприклад, у наведеній нижче таблиці група, яка відповіла, що вони мають доступ до законів і нормативно-правових актів «невеликою мірою», 45,3 відсотки також відповіли «зовсім ні» щодо їхньої здатності реагувати на запити та заявки осіб протягом обґрунтованого терміну.

ПРИКЛАД ПЕРЕХРЕСНОЇ ТАБУЛЯЦІЇ

	1.2 Доступ	Зовсім ні	Невеликою мірою	Великою мірою	Дуже великою мірою	Не знаю
2.2 Реагувати протягом обґрунтованого терміну						
Зовсім ні			45,3			
Невеликою мірою						
Великою мірою						
Дуже великою мірою						
Відсоток		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0



Сукупний опис і аналіз сильних сторін і викликів

Аналіз викликів у сфері дотримання верховенства права, а також сильних і слабких сторін державної установи, яка проходить самооцінку, має брати до уваги шість різних принципів окремо, але також **надавати комплексний опис викликів і можливостей в цілому в описовій формі, спираючись на зведену картину правового поля, опитування співробітників установи та опитування користувачів у їх сукупності.** Це означає, що звіт має представляти загальну оцінку викликів і можливостей у сфері верховенства права для державної установи.

Цілісний опис переваг і викликів щодо верховенства права вимагає від зовнішнього експерта **сукупної оцінки відповідей і даних, одержаних на основі зведеної картини правового поля, опитування співробітників установи та опитування користувачів**, включаючи коментарі, надані у зведеній картині та коментарі респондентів опитування. Звіт не повинен відображати всі повідомлені дані, натомість має зосередитися саме на суперечливих моментах, зокрема таких, що містять розбіжності у поглядах і думках співробітників установи та її користувачів щодо конкретного принципу, високі показники певної категорії відповіді (наприклад, «зовсім ні») або відмінності, виявлені на основі фонових змінних. Зрозумілий виклад результатів також має включати гендерно орієнтований підхід, наприклад, опис потенційних розбіжностей між сприйняттям жінок та чоловіків. Також слід приділити увагу інформації щодо можливих дискримінаційних адміністративних законів, нормативно-правових актів або практик, що стосуються статі, етнічної приналежності, релігійних переконань або будь-якого іншого соціального статусу при наданні публічних послуг.

Холістична оцінка сильних сторін і викликів щодо верховенства права



Рекомендації та подальші дії

Рекомендації та подальші дії мають вказувати на **проблеми і виклики, які потребують інших підходів**. Це може означати, наприклад: (а) **структурні виклики**, такі як брак розуміння законів, складність законів, протиріччя у законах, а також обмежене навчання щодо законодавства або низький рівень доступу до законів; (б) **інституційні виклики**, такі як недостатня кількість формальних механізмів подання скарги, слабкі інституційні структури для забезпечення підзвітності та прозорості, обмежений фізичний доступ; або (в) **виклики, пов'язані з компетенцією**, такі як брак розуміння того, як одержати доступ до послуг, що надаються державною установою, складність у розумінні написаних процедур та в дотриманні відведеного терміну.

Заходи подальшого розвитку можуть включати зусилля, спрямовані на вироблення оновлених політик чи законодавства, покращення впровадження чинних політик і законів, розбудову компетенції та спроможності персоналу установи, посилення механізмів підзвітності, покращення інформування громадськості та комунікації з користувачами. Рекомендації та подальші заходи можуть також включати специфічно гендерні ініціативи такі як розробка або покращення застосування законів чи підходів до гендерної рівності, рівні юридичні права та доступ до якісних послуг.

Важливо, щоб у звіті було розмежовано проблеми, які установа може розв'язати самостійно, та проблеми, що потребують втручання на іншому рівні з боку зацікавлених сторін, залучених до самооцінки. У багатьох випадках, особливо на рівні місцевого врядування, надання послуг державною установою обумовлюється законами, нормативно-правовими актами та інституційними механізмами, встановленими на регіональному або центральному рівнях. Висвітлення труднощів, пов'язаних із контролем і керівництвом на регіональному чи центральному рівнях, може допомагати у лобюванні та відстоюванні певних позицій.

Результати аналізу та підготовки звіту

1. Обробка даних і аналіз проведені з використанням SPSS або аналогічної програми.
2. Створені графіки, діаграми і таблиці з описовими текстами та аналізом, що пояснюють зміст.
3. Підготовлений попередній звіт, який представлений координатору від установи для ознайомлення і коментування.
4. Підготовлені і включені до звіту рекомендації та подальші дії.
5. Стилий звіт про хід впровадження, в якому представлені підсумки етапу звітування та аналізу, підготовлений зовнішнім експертом і представлений Дорадчому комітету.

Крок 6. Презентація і поширення результатів

Після аналізу і завершення підготовки проекту звіту **зовнішній експерт контактує з координатором від установи з метою обговорити основні одержані результати та одержати інформацію, коментарі та пропозиції від ключових зацікавлених сторін, таких як керівництво установи, голови підрозділів та члени Дорадчого комітету.**

ПРАКТИЧНІ ПРАВИЛА ПРЕЗЕНТАЦІЇ ТА ПОШИРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

- Результати і висновки мають бути представлені на різних рівнях для забезпечення системного підходу, наприклад: (а) обговорення результатів з керівництвом установи; (б) презентація та обговорення звіту на засіданні Дорадчого комітету; (в) презентація остаточного звіту на сесії міської ради/наradі за участі всіх департаментів муніципалітету.
- У частині (в) має бути підготовлено проект плану дій для вирішення проблем/викликів у застосуванні принципів верховенства права до надання послуг у муніципалітеті та/або міській раді, включаючи короткострокове завдання з розроблення конкретних заходів, які покращать дотримання верховенства права у наданні послуг та в довгостроковій перспективі сприятимуть запровадженню інструментарію самооцінки в системі оцінки роботи органів місцевої влади.
- План має бути всебічним і комплексним; він має бути затверджений на відповідному рівні прийняття рішень для забезпечення необхідного **схвалення і підтримки (розпорядження міського голови, рішення сесії міської ради тощо).**

Маючи підготовлений проект звіту, установа, яка бере участь в оцінці, разом із зовнішнім експертом має організувати практичний семінар для зацікавлених сторін.

Коментарі та додаткова інформація, одержані від зацікавлених сторін, можуть бути включені до остаточного варіанту звіту. **Керівництво установи разом із зовнішнім експертом можуть головувати на цьому практичному семінарі.**

Комунікація між зовнішнім експертом і членами Дорадчого комітету зробить аналіз результатів більш якісним і допоможе сформулювати поради та положення щодо способів представлення результатів, а також додаткових стратегій поширення. Можуть існувати обмеження щодо можливості запрошення всіх зацікавлених сторін до участі у практичному семінарі. Запрошені учасники мають представляти гендерний баланс і відображати репрезентативне розмаїття зацікавлених сторін. До участі у семінарі має бути включена раціонально визначена кількість зацікавлених сторін, які представляють неурядовий сектор, щоб уникнути домінування одного інтересу.

Результати презентації та поширення результатів

1. Проведені консультації з координатором від установи та Дорадчим комітетом для одержання зворотного зв'язку та пропозицій щодо проекту звіту.
2. Проведений практичний семінар із зацікавленими сторонами, зібрані думки і точки зору співробітників установи, неурядових організацій, інших державних установ та зацікавлених суб'єктів.
3. Оновлений і завершений звіт.
4. Звіт поширений серед усіх, кого це стосується, а також донесений до співробітників установи, засобів масової інформації та неурядових організацій.

Додаток 1: **Зразок анкети для складання зведеної картини правового поля**

Представлена анкета описує закони, нормативно-правові акти, інституції та процедури, які є релевантними для публічного адміністрування загалом і установи чи установ, які беруть участь в оцінюванні, зокрема. Більшість питань потребують відповіді «так» чи «ні». Менша частина питань спрямована на встановлення вихідної бази застосовних законів, нормативних інструментів і судової практики як загального опису конкретної установи, послуги чи процесу.

Якщо у запитанні йдеться про закони чи інші нормативні документи, це включає, зокрема, конституційні права, законодавчі акти, судову практику, підзаконні акти, положення, укази та нормативні акти, а також внутрішні правила і практики, прийняті всередині установ.

Права колонка анкети містить місце для коментарів. Коментар може включати, наприклад, інформацію про те, коли конкретний закон набрав чинності, або чи регулюється певна сфера судовою практикою замість законодавчих актів або навпаки. В коментарях можна також відзначити, чи певний закон включає гендерно чутливу або гендерно орієнтовану термінологію. **У коментарях також можна деталізувати або конкретизувати зміст законів.**

Коментувати потрібно максимально конкретно і повно, а також зазначити рік, номер публікації (в офіційному віснику, наприклад), номер справи і статус при посиланні на закони або інші нормативні інструменти. Слід звертати увагу та запитувати про такі документи:

- A. Правові та юридичні документи (зокрема, конституція, закони, нормативно-правові акти, укази, розпорядження, судові рішення, адміністративні рішення та акти, внутрішні накази державної установи);

- В. Статистика (зокрема, кількість службовців, кількість заяв, клопотань, звернень, протестів, одержаних державною установою (у тому числі статистика з розподілом за статтю));
- С. Звіти органів нагляду і контролю (наприклад, вищих органів фінансового контролю, щорічні звіти офісу уповноваженого з прав людини).

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1.	Назва установи:	
2.	Рік утворення:	
3.	Адміністративний статус або юрисдикція установи: (національна, обласна, районна, міська/муніципальна)	
4.	Основні сфери відповідальності установи:	
5.	Географічне місцезнаходження установи:	

ПРИНЦИП 1: ЗАКОННІСТЬ

№	Запитання	Так	Ні	Коментар
1.1	Чи існує чітка ієрархія законів і нормативно-правових актів, якими керується [назва установи] в своїй роботі?			
1.2	Чи існують у [назва установи] встановлені процедури, які забезпечують одержання чиновниками нової інформації, змін і поправок до законів і нормативних інструментів, які регулюють їхню сферу компетенції?			
1.3	Чи можуть бути відкликані незаконні адміністративні рішення [назва установи]?			
1.4	Чи існують закони або інші нормативні інструменти щодо того, як [назва установи] приймає рішення при дискреційному вирішенні адміністративних питань?			
1.5	Чи існують закони або інші нормативні інструменти щодо конфлікту інтересів?			
1.6	Чи існують закони та інші правові акти, що визначають роботу [назва установи], які передбачали б включення маргіналізованих груп та були б засновані на недискримінаційних принципах?			
1.7	Чи існують у [назва установи] встановлені процедури для забезпечення рівності перед законом незалежно від статі/етнічного походження/релігії або іншого соціального статусу?			

ПРИНЦИП 2: ДОСТУПНІСТЬ

№	Запитання	Так	Ні	Коментар
2.1	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які визначають, хто може ініціювати адміністративну процедуру в [назва установи]?			
2.2	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які регулюють доступ до [назва установи] для різних груп громадян?			
2.3	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які конкретно вказують, що [назва установи] має бути відкритою для громадськості протягом певного періоду часу?			
2.4	Чи існують закони або інші нормативні інструменти щодо належного використання мови у спілкуванні [назва установи] з громадянами (наприклад, що мова має бути відповідною, чіткою, зрозумілою)?			
2.5	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які вимагають, щоб [назва установи] розглядала клопотання або заяви, навіть якщо вони не відповідають формальним вимогам щодо оформлення?			
2.6	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, в яких зазначено, що вартість адміністративних послуг [назва установи] має бути обґрунтованою, зокрема покривати лише витрати на її надання?			
2.7	Чи існує встановлена плата або інші адміністративні витрати, пов'язані з наданням послуг [назва установи]?			
2.8	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які дозволяють подавати запити або клопотання до [назва установи] мовою національних меншин?			
2.9	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які вимагають від [назва установи] допомагати громадянам у випадках очевидного допущення помилок (наприклад, коли запит надіслано не до того органу)?			

ПРИНЦИП 3: ПРАВО БУТИ ПОЧУТИМ

№	Запитання	Так	Ні	Коментар
3.1	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які вимагають від [назва установи], перш ніж приймати рішення, заслуховувати осіб, яких це стосується?			
3.2	Чи є певні рішення [назва установи], які однозначно вимагають участі осіб, яких це стосується?			
3.3	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які передбачають обов'язок [назва установи] інформувати осіб, яких це стосується, про нові факти, додані до їхньої справи?			
3.4	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які регулюють, як установа має спілкуватися з особами?			
3.5	Чи існують в [назва установи] встановлені процедури щодо того, як спілкуватися з великою групою людей, на яких впливають її рішення?			
3.6	Чи існують встановлені процедури, які дозволяють особі спілкуватися з [назва установи] в усній формі з питань адміністративних процедур?			
3.7	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які передбачають максимальні терміни щодо того, коли [назва установи] повинна винести рішення?			
3.8	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які встановлюють, що [назва установи] повинна розглянути усі факти та обставини, що стосуються справи, перш ніж приймати рішення?			
3.9	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які визначають, хто несе основну відповідальність за надання фактів і доказів у адміністративному провадженні/процедурі за участі [назва установи]?			
3.10	Чи існують закони або інші нормативні інструменти щодо фіксування адміністративних процедур [назва установи]?			

ПРИНЦИП 4: ПРОЗОРИСТЬ

№	Запитання	Так	Ні	Коментар
4.1	Чи існують закони або інші інструменти доступу до інформації щодо законів, стандартів і процедур, які регламентують роботу [назва установи]?			
4.2	Чи повинен запит на доступ до офіційних документів, які знаходяться у [назва установи], бути оформлений письмово?			
4.3	Якщо запит на доступ до інформації відхилений [назва установи], чи можна оскаржити таке рішення?			
4.4	Чи передбачена будь-яка плата за одержання доступу до офіційних документів від [назва установи]?			
4.5	Чи існують закони або інші нормативні інструменти щодо доступу до інформації про конкретні заяви та клопотання, які особи подають до [назва установи]?			
4.6	Чи існують закони або інші нормативні інструменти щодо обмежень доступу до інформації, яка стосується приватного життя та недоторкності особи?			
4.7	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які вимагають ведення обліку та зберігання в архіві усієї кореспонденції та документів справ [назва установи]?			

ПРИНЦИП 5: ПРАВО НА ОСКАРЖЕННЯ

№	Запитання	Так	Ні	Коментар
5.1	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які визначають, хто може оскаржувати рішення [назва установи]?			
5.2	Чи існують закони або інші нормативні інструменти щодо того, як [назва установи] повинна формулювати свої рішення (наприклад, точно, компетентно і зрозуміло)?			
5.3	Чи існують закони або інші нормативні інструменти стосовно того, коли [назва установи] має повідомити про своє рішення особу, якої це стосується (тобто без надмірної затримки)?			
5.4	Чи розглядаються скарги на рішення установи спочатку самою [назва установи]?			
5.5	Чи існує окрема система судів або арбітражних судів, які розглядають апеляції на рішення [назва установи]?			
5.6	Чи здійснюється процедура адміністративної апеляції в [назва установи] головним чином у письмовій формі?			
5.7	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які дозволяють особі просити скликання усного слухання при оскарженні рішення [назва установи]?			
5.8	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які дозволяють особі за її бажанням бути представленою адвокатом або юридичним радником у процедурі оскарження?			
5.9	Чи існує збір або інша плата, що вимагається від особи, яка оскаржує рішення [назва установи]?			

ПРИНЦИП 6: ПІДЗВІТНІСТЬ

№	Запитання	Так	Ні	Коментар
6.1	Чи існують кодекси етичної поведінки, статuti або подібні інструменти, які регулюють роботу службовців у [назва установи]?			
6.2	Чи існують якісь внутрішні інструкції щодо ґендерної рівності чи подібні правила та практики, що спрямовували б роботу державних службовців у [назва установи]?			
6.3	Чи існують закони або інші нормативні інструменти, які стосуються оцінки та обстеження (аудиту, оцінювання результатів роботи тощо) [назва установи] незалежним органом?			
6.4	Чи існують закони або інші нормативні інструменти щодо відповідальності [назва установи] за неправомірні рішення?			
6.5	Чи існує національний орган із захисту прав людини, інститут омбудсмена, антикорупційне бюро або аналогічний орган, до якого громадяни можуть звертатися зі скаргами про порушення прав або дискримінаційні дії з боку [назва установи]?			
6.6	Які важливі закони або інші нормативні інструменти щодо хабарництва, незаконного привласнення майна, розкрадання коштів (або інших форм корупції) є застосовними до [назва установи]?			
6.7	Які важливі закони або інші нормативні акти щодо ґендерної рівності (наприклад, рівна участь або відсутність дискримінації) є застосовними до [назва установи]?			

Додаток 2: Зразок анкети для опитування співробітників установи

«[Назва установи/установ або відповідальна особа] проводить оцінку дотримання верховенства права в сфері публічного адміністрування. Мета цієї оцінки – визначити сильні та слабкі сторони [назва установи].

Це опитування стосується Ваших поглядів, думок і обізнаності як чиновника. Опитування триватиме близько 40 хвилин. Ми б хотіли поставити Вам кілька запитань щодо того, як, з точки зору фахівця, Ви б оцінили роботу [назва установи] щодо таких принципів, як законність, доступність, право бути почутим, прозорість, право на оскарження та підзвітність.

Нам не потрібно знати Ваше ім'я, і ми не будемо записувати нічого, за чим можна було встановити Вашу особу в цій анкеті.

Ваша участь і участь Ваших колег є важливою для здійснення оцінки і покращення роботи вашої установи.

Чи можу я розпочати зачитувати перше питання?»

Особа, яка проводила інтерв'ю:	
Дата:	_____
Час:	_____

Загальні фонові змінні

1	Вік респондента:	_____ років
2	Стать респондента:	<input type="checkbox"/> жінка <input type="checkbox"/> чоловік
3	Кількість років формальної освіти:	_____ років <input type="checkbox"/> не знаю <input type="checkbox"/> не бажаю відповідати
4	Кількість років в установі:	<input type="checkbox"/> менше трьох <input type="checkbox"/> від трьох до восьми <input type="checkbox"/> більше восьми
5	Посада:	<input type="checkbox"/> штатний працівник <input type="checkbox"/> працює за контрактом (короткостроковим)

Додаткові фонові зміни

ПРИНЦИП 1: ЗАКОННІСТЬ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо-всім ні	Не-вели-кою мірою	Вели-кою мірою	Дуже вели-кою мірою	Не знаю
1.1	На Вашу думку, правила, що визна-чають повноваження і завдання [назва установи] та ваші обов'язки, є зрозумілими.					
1.2	Ви стикаєтеся із ситуаціями, коли закон надає недостатньо вказівок щодо того, як приймати рішення щодо [приклад рішень].					
1.3	Ви маєте доступ до найновіших законів, нормативно-правових актів та інструкцій у вашій сфері діяльності.					
1.4	Ви одержуєте навчання щодо нових законодавчих інструментів у вашій сфері діяльності.					
1.5	Ви маєте інструкції щодо того, як вирішувати ситуації, в яких при-сутній конфлікт інтересів.					
1.6	Існують гарантії того, що люди різної статі/етнічного походження/релігії або соціального статусу одержують рівне ставлення з боку [назва установи].					
1.7	Ви маєте інструкції щодо того, як діяти у ситуаціях, коли гендерна рівність та принципи недискримі-нації не дотримані?					

Додаткові коментарі респондента з питань законності:

ПРИНЦИП 2: ДОСТУПНІСТЬ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо- всім ні	Не- вели- кою мірою	Вели- кою мірою	Дуже вели- кою мірою	Не знаю
2.1	Існує можливість реагувати на запити осіб у належний термін.					
2.2	Існує можливість опрацювати запити іншими мовами, крім офіційної (наприклад, мовами меншин).					
2.3	Ви маєте обмеження щодо того, як допомагати громадянам у випадках очевидних помилок (наприклад, коли запити надіслано до неправильної установи).					
2.4	Ви маєте чіткі інструкції щодо плати за послуги, які надаються [назва установи].					
2.5	Ви маєте рівний доступ до інформації щодо послуг, які надаються [назва установи], незалежно від статі/етнічного походження/ релігії або соціального статусу.					
Додаткові коментарі респондента з питань доступності						

ПРИНЦИП 3: ПРАВО БУТИ ПОЧУТИМ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо- всім ні	Не- вели- кою мірою	Вели- кою мірою	Дуже вели- кою мірою	Не знаю
3.1	Існують встановлені процедури для заслуховування особи, перш ніж буде прийнято рішення, що впливатиме на цю особу.					
3.2	Існують встановлені процедури для заслуховування особи в усній формі або шляхом бесіди перед прийняттям рішення.					
3.3	Ви маєте інструкції щодо часових меж, у рамках яких має бути прийнято рішення.					
3.4	Ви стикаєтеся із ситуаціями, коли складно дотримуватися часових термінів, у межах яких має бути прийнято рішення.					
3.5	Ви маєте інструкції щодо того, як забезпечити, щоб право бути почутим було послідовно дотримане для різних груп громадян незалежно від статі/ національної належності/ релігії чи іншого соціального статусу.					
Додаткові коментарі респондента з питань права бути почутим:						

ПРИНЦИП 4: ПРОЗОРИСТЬ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо- всім ні	Не- вели- кою мірою	Вели- кою мірою	Дуже вели- кою мірою	Не знаю
4.1	Ви маєте інструкції щодо того, як відповідати особам, які бажають одержати інформацію про закони, стандарти і процедури, що регулюють роботу [назва установи].					
4.2	Ви маєте інструкції щодо того, як забезпечити однаковий доступ до інформації для різних категорій громадян, у тому числі для жінок і чоловіків.					
4.3	Ви маєте інструкції щодо того, як обробляти запити осіб, які бажають одержати інформацію стосовно їхніх справ.					
4.4	Ви маєте інструкції щодо того, як поводитися з даними щодо приватного життя і недоторканості.					
4.5	Ви маєте встановлені процедури для архівного зберігання даних.					
Додаткові коментарі респондента з питань прозорості:						

ПРИНЦИП 5: ПРАВО НА ОСКАРЖЕННЯ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо-всім ні	Не-вели-кою мірою	Вели-кою мірою	Дуже вели-кою мірою	Не знаю
5.1	Ви маєте інструкції щодо того, що повинні включати Ваші рішення (наприклад, аргументи, пояснення, зазначення засобів правового захисту).					
5.2	Ви маєте інструкції щодо того, як інформувати особу про прийняте рішення.					
5.3	Ви маєте інструкції щодо того, як проконсультувати особу, яка бажає оскаржити рішення, винесене Вашою установою.					
5.4	Ви маєте інструкції щодо того, як працювати з громадянами, які бажають оскаржити рішення, незалежно від статі/ національної належності/ релігії чи іншого соціального статусу.					

Додаткові коментарі респондента з питань права на оскарження:

ПРИНЦИП 6: ПІДЗВІТНІСТЬ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо- всім ні	Не- вели- кою мірою	Вели- кою мірою	Дуже вели- кою мірою	Не знаю
6.1	На Вашу роботу впливають рішення та інструкції органів нагляду і контролю.					
6.2	Ви маєте інструкції щодо того, що робити, якщо Ви підозрюєте когось у [назва установи] у порушенні закону під час виконання його/її службових повноважень.					
6.3	Ви стикаєтеся із ситуаціями, коли хтось пропонує вам хабар.					
6.4	Ви стикаєтеся із ситуаціями, коли хтось був дискримінований у зв'язку зі статтю/ національною належністю/ релігією чи іншим соціальним статусом.					
6.5	На Вашу думку, службовець [назва установи] може прийняти хабар, уникнувши при цьому викриття і покарання.					
6.6	Ви маєте інструкції щодо того, як опрацьовувати скарги на [назва установи] або співробітників установи.					
6.7	Ви знаєте про існування законів, нормативних актів чи внутрішніх інструкцій щодо гендерної рівності у [назва установи].					

Додаткові коментарі респондента з питань підзвітності:

Додаток 3: Зразок анкети для опитування користувачів послугами

Наведений нижче вступний текст можна використовувати, коли Ви звертаєтесь до потенційних респондентів.

«Вибачте, я можу поцікавитися, чи Ви маєте час для того, щоб відповісти на кілька запитань? Ми проводимо опитування громадської думки від імені [назва установи] та хотіли б запросити Вас до участі в дослідженні.

Опитування розраховано приблизно на 25 хвилин і стосується поглядів, думок і обізнаності людей про [назва установи]. Ваша участь є важливою для покращення роботи [назва установи].

Нам не потрібно знати Ваше ім'я, і ми не записуватимемо нічого, за чим можна було встановити Вашу особу в цій анкеті. Чи хотіли б Ви взяти участь?»

Якщо відповідь «так», продовжуйте: «Чи можу я зачитувати перше запитання?»

У разі відповіді «ні» завершіть інтерв'ю словами: «Дякую за Ваш час». (Запишіть статтю і місцезнаходження особи, яка відмовилася від участі в опитуванні.)

Особа, яка проводила інтерв'ю:	
Дата:	_____
Час:	_____
Місце:	

Загальні фонові змінні

1	Вік респондента:	_____ років <input type="checkbox"/> не знаю <input type="checkbox"/> не бажаю відповідати
2	Стать респондента:	<input type="checkbox"/> жінка <input type="checkbox"/> чоловік
3	Кількість років формальної освіти:	_____ років <input type="checkbox"/> не знаю <input type="checkbox"/> не бажаю відповідати
4	Чи мали Ви контакт з [назва установи/установ, якщо кілька, попросіть конкретизувати]?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
5	[Якщо відповідь на питання 4 «Так»] Коли востаннє Ви зверталися до [назва установи/установ, якщо кілька, попросіть конкретизувати]?	_____ рік тому чи менше <input type="checkbox"/> від одного до трьох років тому <input type="checkbox"/> більш ніж три роки тому <input type="checkbox"/> не знаю
6	[Якщо відповідь на питання 4 «Так»] З якої причини Ви зверталися до [назва установи]?	

Додаткові фонові змінні

ПРИНЦИП 1: ЗАКОННІСТЬ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зовсім ні	Невеликою мірою	Великою мірою	Дуже великою мірою	Не знаю
1.1	На Вашу думку, чітко зрозуміло, що [назва установи/підрозділу або департаменту установи] може робити і що установі дозволено робити.					
1.2	На Вашу думку, співробітники [назва установи/підрозділу або департаменту установи] загалом дотримуються законів при виконанні своїх функцій.					
1.3	На Вашу думку, співробітники [назва установи/підрозділу або департаменту установи] є професійними у наданні послуг та розуміють свої обов'язки.					
1.4	На Вашу думку, співробітники [назва установи/підрозділу або департаменту установи] намагалися б здійснювати вплив або вирішити справу, до якої причетний близький друг або член сім'ї.					
1.5	На Вашу думку, [назва установи/підрозділу або департаменту установи] однаково ставиться до різних груп громадян незалежно від статі/етнічного походження/релігії чи іншого соціального статусу при виконанні своїх функцій.					
1.6	На Вашу думку, [назва установи] дотримується законів та нормативних актів щодо гендерної рівності (рівної участі та недискримінації), що стосуються цієї установи.					

Додаткові коментарі респондента з питань законності:

ПРИНЦИП 2: ДОСТУПНІСТЬ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо- всім ні	Неве- ликою мірою	Вели- кою мірою	Дуже вели- кою мірою	Не знаю
2.1	На Вашу думку, можливо зрозуміти, за що відповідають різні адміністративні підрозділи в установі.					
2.2	На Вашу думку, [назва установи/підрозділу або департаменту установи] є доступною в плані відвідування та комунікації.					
2.3	На Вашу думку, можливо спілкуватися з [назва установи/підрозділу або департаменту установи] іншими мовами, крім офіційної, тобто мовами меншин.					
2.4	На Вашу думку, вартість послуг [назва установи/підрозділу або департаменту установи] є доступною.					
2.5	На Вашу думку, різні категорії громадян мають рівний доступ до послуг, які надає [назва установи/підрозділу або департаменту установи] незалежно від статі/етнічного походження/релігії чи іншого соціального статусу.					
Додаткові коментарі респондента з питань доступності:						

ПРИНЦИП 3: ПРАВО БУТИ ПОЧУТИМ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо- всім ні	Неве- ликою мірою	Вели- кою мірою	Дуже вели- кою мірою	Не знаю
3.1	На Вашу думку, [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] вислуховує Вашу точку зору та аргументи, перш ніж приймати рішення, що впливає на Вас, незалежно від статі /національності/ релігійних поглядів чи іншого соціального статусу.					
3.2	На Вашу думку, [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] допомогла б Вам у випадку допущення очевидної помилки, наприклад, якщо Ви надіслали запит до неправильної установи.					
3.3	На Вашу думку, є часові рамки щодо того, коли [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] повинна прийняти рішення.					
3.4	На Вашу думку, [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] дотримується встановлених часових рамок при прийнятті рішень, які впливають на Вашу справу або у більш широкому сенсі.					

Додаткові коментарі респондента з питань права бути почутим:

ПРИНЦИП 4: ПРОЗОРИСТЬ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зовсім ні	Невеликою мірою	Великою мірою	Дуже великою мірою	Не знаю
4.1	На Вашу думку, Ви б одержали інформацію, якщо б попросили її надати, щодо законів, стандартів і процедур, які регулюють роботу [назва установи/підрозділу або департаменту установи].					
4.2	На Вашу думку, Ви б одержали рівний доступ до інформації [назва установи/підрозділу або департаменту установи] незалежно від Вашої статі/етнічного походження/релігії або іншого соціального статусу.					
4.3	На Вашу думку, [назва установи/підрозділу або департаменту установи] може розкривати конфіденційну або приватну інформацію.					
4.4	На Вашу думку, Ви можете одержати інформацію про справу, що стосується Вас, від [назва установи/підрозділу або департаменту установи].					

Додаткові коментарі респондента з питань прозорості:

ПРИНЦИП 5: ПРАВО НА ОСКАРЖЕННЯ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо- всім ні	Неве- ликою мірою	Вели- кою мірою	Дуже вели- кою мірою	Не знаю
5.1	На Вашу думку, [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] повинна пояснювати причини своїх рішень при заслуховуванні справи.					
5.2	На Вашу думку, [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] інформуватиме Вас після того, як прийнято рішення, що стосується Вас, незалежно від статі /національності/ релігійних поглядів чи іншого соціального статусу.					
5.3	На Вашу думку, Ви можете оскаржити рішення [назва установи/ підрозділу або департаменту установи], прийняті не на Вашу користь.					
5.4	На Вашу думку, [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] проконсультує Вас стосовно того, як оскаржити рішення, прийняте цією установою.					
5.5	На Вашу думку, [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] переглядатиме власні рішення справедливо та об'єктивно, незалежно від статі /національності/ релігійних поглядів чи іншого соціального статусу.					
Додаткові коментарі респондента з питань права на оскарження:						

ПРИНЦИП 6: ПІДЗВІТНІСТЬ

№	Будь ласка, вкажіть, наскільки:	Зо- всім ні	Неве- ликою мірою	Вели- кою мірою	Дуже вели- кою мірою	Не знаю
6.1	На Вашу думку, органи нагляду і контролю [прикладі органів нагляду і контролю: омбудсмен, правозахисні установи тощо] впливають на роботу [назва установи/підрозділу або департаменту установи].					
6.2	На Вашу думку, чиновники [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] знають, як діяти у ситуаціях, коли інший чиновник підозрюється у порушенні закону.					
6.3	На Вашу думку, чиновникам [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] пропонують хабарі.					
6.4	На Вашу думку, чиновник [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] міг би прийняти хабар, уникнувши при цьому викриття і покарання.					
6.5	На Вашу думку, чиновник [назва установи/ підрозділу] міг ставитися дискримінуюче щодо громадян (їх статі/ національності/ релігійних поглядів чи іншого соціального статусу) без того, щоб така поведінка була виправлена?					
6.6	На Вашу думку, скарги на [назва установи/ підрозділу або департаменту установи] сприймаються серйозно і розглядаються відповідним чином.					

Додаткові коментарі респондента з питань підзвітності:

Додаток 4:

Зразок плану звіту

Приклад плану звіту

Передмова (пишеться головою державної установи, міським головою, головою муніципалітету або особою, яка займає аналогічну посаду).

Резюме

1. Вступ і загальний огляд
2. Результати самооцінки та загальний аналіз
3. Аналіз обраних принципів верховенства права: виклики, сильні сторони
4. Висновки, рекомендації, подальші дії

Додатки (додаткові діаграми, графіки і таблиці)

Резюме

Резюме описує основні одержані дані та окреслює ключові рекомендації щодо політики дотримання верховенства права в оцінюваній галузі (наприклад, у житлово-комунальному господарстві, у сфері соціального захисту, самовільного зайняття території або приміщення, реєстрації актів цивільного стану тощо) у відповідному контексті.

Вступ і загальний огляд

Цей розділ не вимагає докладного опису методів збору даних. Замість цього, у розділі має бути описано способи використання опитувань, проблеми, пов'язані з очищенням даних, а також можливі упередження, загальні обмеження і ризики.

Вступ також має включати коротку історію публічного адміністрування в країні, минулі та чинні ініціативи з реформування державного сектору, а також чинний стан системи публічного адміністрування. Опис загального контексту також повинен містити інформацію та довідки, які конкретно стосуються або є актуальними для державної установи, що бере участь у самооцінці.

Після загального аналізу, який має описувати дотримання верховенства права в цілому для державної установи чи установ, у звіті має бути представлено розгляд окремих принципів.

Необов'язково описувати всі принципи – зовнішній експерт разом із залученою установою та координатором від установи має визначити ті сфери, в яких існують конкретні виклики, можливості або розбіжності між установою, користувачами послугами або дослідженням загальної картини правового поля.

Результати самооцінки та загальний аналіз

У цьому розділі має бути представлений сукупний аналіз викликів у сфері дотримання верховенства права, що стоять перед установою чи установами. Це має бути представлено у легкому для розуміння і сприйняття форматі та написано зрозумілою мовою. Підготовка такого тексту вимагає, щоб зовнішній експерт разом із залученою установою та координатором від установи ретельно зважили усі відповіді, одержані при складанні зведеної картини правового поля та опитуванні співробітників і користувачів.

Аналіз обраних принципів верховенства права: виклики і сильні сторони

Після загального аналізу, який має описувати дотримання верховенства права в цілому для державної установи чи установ, у звіті має бути представлено розгляд окремих принципів.

Необов'язково описувати всі принципи – зовнішній експерт разом із залученою установою та координатором від установи має визначити ті сфери, в яких існують конкретні виклики, можливості або розбіжності між установою, користувачами послуг або дослідженням загальної картини правового поля.

Висновки, рекомендації та подальші дії

У цьому розділі також можуть бути окреслені рекомендації щодо впровадження або наступного етапу, в разі розроблення потенційного проекту.

Додаток 5: Стратегії формування вибірки для соціологічних опитувань

Стратегія формування вибірки може допомогти зберегти час, витрати та людські ресурси та підвищити якість соціологічного дослідження. Також стратегія формування вибірки має бути пристосована до цілей та контексту оцінки, а також бути збалансованою з огляду на наявні ресурси. Незалежно від цілей оцінювання та застосування цього інструменту, розмір вибірки, відбір респондентів тощо мають ґрунтуватися на визнаних статистичних методах. Нижче наведені деякі загальні міркування та принципи розроблення стратегій формування вибірки.

ОПИТУ- ВАННЯ ПЕРСОНА- ЛУ УСТАНО- ВИ	Рішення про розмір вибірки для опитування персоналу	Розмір вибірки респондентів залежить від кількості установ, які беруть участь у самооцінці: Якщо група службовців (популяція, яка вас цікавить) є малою за чисельністю (наприклад, 5-70 осіб), до опитування персоналу повинно бути залучено якомога більше осіб. Якщо популяція є великою, можна використовувати випадкову вибірку.
	Відбір респондентів для опитування персоналу	Якщо чисельність популяції є великою, скористайтеся даними особових справ. Сфокусуйтеся на службовцях нижньої та середньої ланки, а також респондентах, які мають безпосередньо відповідальні за прийняття рішень.

<p>ОПИТУ- ВАННЯ КОРИСТУ- ВАЧІВ</p>	<p>Рішення про розмір вибірки і вибір респондентів для опитування користувачів</p>	<p>Вибір респондентів залежить від чисельності популяції, яка Вас цікавить.</p>
	<p>Виявлення правових і етичних норм щодо соціологічних опитувань і збору даних</p>	<p>Визначення популяції, що становить інтерес, за допомогою державних реєстрів і документів, що зберігаються в архівах, має враховувати правові та етичні принципи щодо конфіденційності та недоторканості приватного життя в конкретному контексті вимірювання, наприклад, положення щодо конфіденційності або розкриття інформації.</p>
	<p>Визначення і відбір респондентів для опитування користувачів</p>	<p>Якщо є можливість, використовуйте надійні реєстраційні дані та архівні документи для визначення реальних користувачів установи, щоб одержати доступ до популяції, яка цікавить, або до її вибірки. Якщо користування такими даними є неможливим, звертайтеся до користувачів, як мають безпосередні відносини з установою. Іншими варіантами можуть бути метод «снігової грудки» чи випадкова вибірка.</p> <p>Формуйте вибірку на основі зареєстрованих даних або застосовуйте інші підходи, якщо такі дані є недоступними. Якщо питання, яке Вас цікавить, є доволі поширеним, наприклад, оформлення і видача документів реєстрації цивільного стану, можна використовувати велику випадкову вибірку від загальної популяції.</p> <p>Незалежно від підходу до збору даних, слід дотримуватися стандартних методологічних принципів відбору респондентів.</p>

Додаток 6: Зразок методичних рекомендацій для навчання реєстраторів даних

ПІДГОТОВКА	<p>Ознайомте тих, хто проводитиме інтерв'ю, з опитуванням. Розгляньте принципи верховенства права під час підготовки, щоб розібрати можливі запитання і неправильне розуміння.</p>
ПРАВИЛЬНЕ ФІКСУВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ	<p>Особи, які проводять інтерв'ю, повинні бути впевненими у відповіді респондента і не повинні ніколи робити власні висновки про те, що саме має на увазі респондент.</p> <p>Особам, які проводять інтерв'ю, не дозволяється надавати пояснення, вони мають уникати синонімічних або навідних запитань. Якщо респондент все одно не розуміє запитання, слід занотувати це і перейти до іншого запитання. Це означає, що відповідне запитання залишається без відповіді.</p> <p>Якщо респондент неправильно розуміє запитання, особа, яка проводить інтерв'ю, може лише попросити слухати уважно і прочитати запитання знову, після чого прийняти будь-яку надану відповідь.</p>
МІСЦЕ І ЛОГІСТИКА	<p>Особи, яка проводить інтерв'ю, мають бути готовими проводити інтерв'ю в установі (при опитуванні співробітників), а також проводити інтерв'ю в оперативному порядку в установі, на вулиці або в іншому місці, де може знаходитися вибірка користувачів (при опитуванні користувачів).</p> <p>Особи, які проводять інтерв'ю, повинні намагатися залишатися наодинці з респондентами, оскільки у такому разі респонденти схильні відповідати більш відверто та можуть це робити без стороннього втручання чи впливу.</p> <p>Особи, які проводять інтерв'ю, мають опитувати в середньому 10-12 респондентів на день.</p>

ЗВЕРНЕННЯ ДО РЕСПОН- ДЕНТІВ	<p>Особи, як проводять інтерв'ю, мають діяти максимально прозоро, пояснювати мету опитування та упевнюватися, що респондент почувається комфортно і повністю розуміє мету опитування.</p> <p>Особи, які проводять інтерв'ю, мають підкреслювати анонімність опитування.</p>
ПРОВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю	<p>Особи, які проводять інтерв'ю, мають ставити запитання так само, як вони сформульовані в анкеті, а також повторювати варіанти відповідей після кожного запитання.</p> <p>Особам, які проводять інтерв'ю, не дозволяється надавати пояснення. Вони мають уникати синонімічних або навідних запитань.</p> <p>Варіанти відповідей повинні повторюватися після кожного запитання без винятків. Тільки один варіант може бути відзначено позначкою. Якщо відзначено декілька варіантів відповідей для одного запитання, анкета визнається недійсною.</p>
ЗВІТУВАННЯ	<p>Куратору/зовнішньому експерту мають постійно надходити звіти щодо того, як проходить процес опитування, а також про випадки відмови в наданні відповідей.</p>

Додаток 7: Зразок технічного завдання для зовнішнього експерта

Зовнішній експерт

Місце:	
Тривалість:	
Дата початку:	

Обсяг роботи

З метою надання сприяння у координації та організації виконання оцінки [назва установи/регіон] [назва установи/організації-замовника, якщо така є] шукає зовнішнього експерта.

Щодо конкретного обсягу роботи, експерт виконуватиме такі завдання:

- А. надавати ґрунтовні поради та підтримку [назва установи];
- Б. забезпечувати необхідну логістичну підготовку та контроль, у тому числі організацію зустрічей і нарад із зацікавленими особами для вирішення операційних і суттєвих питань при їх виникненні, а також вчасного забезпечення потреб;
- В. здійснювати стратегічне керівництво партнерськими відносинами та співробітництвом між командою, яка впроваджує оцінку, та зацікавленими представниками установи;
- Г. забезпечити врахування ґендерної перспективи на всіх стадіях самооцінювання – від оцінки правового поля до аналізу та поширення результатів;

- Г. готувати періодичне оновлення інформації про реалізацію проекту;
- Д. допомагати [назва установи] у складанні зведеної картини правового поля, проведенні опитування співробітників і користувачів послугами установи (зокрема, адаптувати зразки анкет, визначити і залучити реєстраторів даних, визначити навчальну установу для навчання реєстраторів даних, проводити моніторинг збору даних);
- Е. аналізувати дані і готувати попередній звіт;
- Є. організувати і провести практичний семінар із зацікавленими особами для одержання зворотного зв'язку щодо попереднього звіту;
- Ж. готувати остаточний звіт і допомагати в організації поширення результатів.

Вимоги до компетенції

Вибраний кандидат повинен добре розуміти питання і виклики, пов'язані як з публічним адмініструванням, так і з реформуванням системи дотримання верховенства права, а також, в ідеальному варіанті, мати практичний досвід і навички щодо впровадження, управління і координації відповідних програм. Досвід роботи у відомстві чи органі національного уряду та/або міжнародній агенції, що працює в [назва країни/регіону/міста], є важливим критерієм.

Також було б корисно, якби обраний кандидат мав добре розуміння гендерних питань та попередній досвід інтегрування гендерної перспективи до подібного дослідження.

Окрім зазначеного, зовнішній експерт повинен володіти набором операційних і управлінських навичок, які забезпечують здатність ефективно працювати на цій вимогливій посаді та надавати високоякісні результати і продукти роботи. Експерт повинен мати:

1. добре розуміння політичної природи і потенційно чутливих аспектів, пов'язаних з реформуванням системи публічного адміністрування та питаннями верховенства права у [назва країни/ регіону/ міста], а також здатність працювати дипломатично і чутливо з різними зацікавленими сторонами на національному рівні;
2. підтверджену здатність проводити дослідження і аналізувати комплексні програмні питання, пов'язані зі сферою публічного адміністрування та верховенства права, а також здатність працювати з орієнтацією на процес;
3. відмінну здатність до організаційної роботи та планування, хороші навички управління часом і завданнями;
4. ефективну здатність інтерпретувати та визначати альтернативні рішення до викликів і питань, які виникають.

Вимоги до рівня освіти та досвіду роботи

- Ступінь магістра або еквівалентний ступінь у галузі права, економіки, суспільних наук, прав людини, гендерних студій, міжнародного розвитку або у спорідненій галузі;
- Щонайменше 10 років професійного досвіду, у тому числі не менше семи останніх років досвіду безпосередньої роботи з питаннями, пов'язаними з реформами у сфері публічного адміністрування та/або дотриманням верховенства права;
- Документально підтверджений досвід ефективної роботи з національними урядами, громадянським суспільством та іншими зацікавленими сторонами;
- Відмінні навички усного і письмового спілкування англійською мовою та володіння [офіційна мова] на рівні рідної мови.
- Кандидати, пов'язані з академічними або дослідницькими установами в [назва установи], також заохочуються до подання заявок.

Додаток 8:

Зразок технічного завдання для Дорадчого комітету

Технічне завдання

Дорадчий комітет із пілотного впровадження

Місце:	
Тривалість:	
Дата початку:	

Обсяг роботи

У цілях сприяння і допомоги у впровадженні оцінки в [назва країни] та наданні компетентних порад щодо проведення оцінки призначається Дорадчий комітет у складі представників від [назви зацікавлених сторін].

Зокрема, Дорадчий комітет виконуватиме такі завдання:

- здійснюватиме нагляд і контроль за адміністративними, програмними і логістичними аспектами процесу оцінки від підготовки до презентації остаточного звіту;
- відповідатиме за забезпечення безперервного процесу впровадження протягом усього оцінювання шляхом швидкого і добре обґрунтованого прийняття рішень;
- надаватиме поради і підтримку з питань оцінки [ім'я провідного експерта] та іншим партнерам-виконавцям, залученим до процесу оцінювання;
- разом з [ім'я провідного експерта] та [назва державної установи] допомагатиме в оприлюдненні та поширенні інформації про рішення ініціювати діагностичний процес через відповідні засоби інформації та комунікаційні канали;

- здійснюватиме нагляд і контроль за логістичною підготовкою та заходами щодо подальших дій, включаючи організацію зустрічей з [ім'я провідного експерта] для вирішення операційних і фахових питань у разі їх виникнення та вчасного задоволення потреб;
- разом з [ім'я провідного експерта] забезпечуватиме застосування гендерної перспективи на всіх етапах процесу оцінювання;
- через представництво у Дорадчому комітеті здійснюватиме стратегічне управління партнерськими відносинами та співпрацею між зовнішнім експертом та відповідними установами;
- надаватиме допомогу при аналізі та презентації даних.

© FBA 2016, Переклад з англійської
www.fba.se

© FBA and the United Nations Development Programme,
Bureau for Policy and Programme Support, 2014

Цей переклад і публікація були здійснені за підтримки
Шведського агентства з міжнародного розвитку та співпраці (Sida)