

საქართველოს მთავრობის

დადგენილება №629

2019 წლის 20 დეკემბერი

ქ. თბილისი

პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ მუხლი 1

„საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-5 მუხლის შესაბამისად, დამტკიცდეს თანდართული „პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესი“ (შემდგომში – წესი).

მუხლი 2

„ნორმატიული აქტების შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონის 25-ე მუხლის შესაბამისად, ძალადაკარგულად გამოცხადდეს:

1. „მთავრობის საქმიანობის მონიტორინგის, ანგარიშგებისა და შეფასების სისტემების დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 30 დეკემბრის №628 დადგენილება.
2. „პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტის „პოლიტიკის დაგეგმვის სახელმძღვანელოს დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 30 ნოემბრის №629 დადგენილება.

მუხლი 3

წესი არ ვრცელდება ამ დადგენილების ამოქმედებამდე დამტკიცებულ პოლიტიკის დოკუმენტებზე.

მუხლი 4

1. დადგენილება ამოქმედდეს 2020 წლის 1 იანვრიდან.
2. წესის მე-7 მუხლის მე-2 პუნქტის „ვ“ ქვეპუნქტი გავლენის ინდიკატორებთან მიმართებით ამოქმედდეს 2021 წლის 1 იანვრიდან.

პრემიერ - მინისტრი

გიორგი გახარია

პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესი

თავი I. ზოგადი დებულებები

მუხლი 1. მიზანი

1. პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის (შემდგომში – წესი) მიზანია შედეგებზე ორიენტირებული პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების დანერგვა და ამ მიმართულებებით ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების ჩამოყალიბება.

2. წესი ადგენს პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების ერთიან პროცედურებს, მეთოდოლოგიასა და სტანდარტებს.

მუხლი 2. ტერმინთა განმარტება

ამ წესის მიზნებისთვის გამოყენებულ ტერმინებს აქვთ შემდეგი მნიშვნელობა:



ა) **პოლიტიკის დოკუმენტი** – ეროვნული ან სექტორული პოლიტიკის განმსაზღვრელი სტრატეგიული ან სამოქმედო სახის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს პრობლემის გადაწყვეტისა და სფეროს განვითარების გზებს;

ბ) **კონცეფცია** – ზოგადი სახის ეროვნული ან სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სტრატეგიის შემუშავების საჭიროებას, ხედვას, ძირითად პრინციპებსა და პრიორიტეტებს;

გ) **სტრატეგია** – პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს პრიორიტეტებს, მიზნებსა და ამოცანებს ეროვნული ან სექტორული მიმართულებით იდენტიფიცირებული პრობლემების გადასაჭრელად, აყალიბებს მიდგომებს დასახული მიზნების/ამოცანების განსახორციელებლად და ადგენს შედეგების ინდიკატორებს პროგრესის შესაფასებლად;

დ) **სამოქმედო გეგმა** – პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ეროვნული ან სექტორული პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად კონკრეტულ აქტივობებს, მათი შედეგების ინდიკატორებს, პასუხისმგებელ და პარტნიორ უწყებებს, შესრულების ვადებს, ბიუჯეტსა და დაფინანსების წყაროს;

ე) **საჯარო უწყება** – საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს სამინისტროები და სამინისტროების მმართველობის სფეროში შემავალი სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულებები და საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი და საქართველოს მთავრობის ან პრემიერ-მინისტრის წინაშე ანგარიშვალდებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირები;

ვ) **მაკოორდინირებელი ორგანო** – საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს სამინისტროები, საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი და საქართველოს მთავრობის ან პრემიერ-მინისტრის წინაშე ანგარიშვალდებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირები ან/და „საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის საფუძველზე შექმნილი სათათბირო ორგანო, რომელიც პასუხისმგებელია პოლიტიკის დაგეგმვის, დასამტკიცებლად წარდგენის, მონიტორინგის, ანგარიშგების ან/და შეფასების პროცესის მართვაზე;

ზ) **პასუხისმგებელი უწყება** – საჯარო უწყება, რომელიც ვალდებულია, პოლიტიკის დოკუმენტის კომპონენტ(ებ)ის (პრიორიტეტის, მიზნის, ამოცანის, აქტივობის) განხორციელებასა და მათი შესრულების ანგარიშგებაზე;

თ) **პარტნიორი უწყება** – საჯარო უწყება, აგრეთვე ადგილობრივი არასამთავრობო ან საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც ჩართულია პოლიტიკის დოკუმენტის კომპონენტ(ებ)ის (პრიორიტეტის, მიზნის, ამოცანის, აქტივობის) განხორციელების პროცესში და დახმარებას უწევს პასუხისმგებელ უწყებას მათ შესრულებასა და ანგარიშგებაზე;

ი) **დაინტერესებული მხარე** – საჯარო უწყება, ადგილობრივი არასამთავრობო ან საერთაშორისო ორგანიზაცია, ან სხვა ნებისმიერი პირი, რომლის კომპეტენციას განეკუთვნება პოლიტიკის დოკუმენტის თემატიკა ან შესაძლოა, გავლენა მოახდინოს მასზე;

კ) **ეროვნული პოლიტიკის დოკუმენტი** – პოლიტიკის დოკუმენტების უმაღლესი იერარქიის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ყველა სფეროში ქვეყნის განვითარების ძირითად პრიორიტეტებს, მიზნებსა და ამოცანებს;

ლ) **სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტი** – იერარქიულად ეროვნული პოლიტიკის დოკუმენტების ქვემდგომი დოკუმენტი, რომელიც მიზნად ისახავს კონკრეტულ სფერო(ებ)ში არსებული გამოწვევების დაძლევისა და მის განვითარებას ეროვნული პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად;

მ) **ინსტიტუციური პოლიტიკის დოკუმენტი** – იერარქიულად ეროვნული და სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტების ქვემდგომი დოკუმენტი, რომელიც მიზნად ისახავს ინსტიტუციის გაძლიერებას შესაბამის სფერო(ებ)ში არსებული გამოწვევების დაძლევისა და მისი განვითარების მიზნით;



მ) პოლიტიკის დოკუმენტის ინიცირება – პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების დაწყების განზრახულობის შესახებ ინფორმაციის საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციისთვის წარდგენა.

მუხლი 3. რეგულირების სფერო

1. წესი ვრცელდება პოლიტიკის დოკუმენტებზე, რომლებიც დასამტკიცებლად წარმოედგინება საქართველოს მთავრობას (შემდგომში – მთავრობა).
2. თუ საქართველოს კანონმდებლობით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, მთავრობას დასამტკიცებლად წარმოედგინება პოლიტიკის დოკუმენტები, რომლებიც ექცევა ორი ან მეტი პასუხისმგებელი უწყების კომპეტენციის სფეროში.
3. ამ წესის მოთხოვნები არ ვრცელდება საქართველოს ეროვნული უსაფრთხოების პოლიტიკის დოკუმენტებზე, რომელთა შემუშავება სხვაგვარად რეგულირდება კანონმდებლობით.

მუხლი 4. პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია

1. პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია შედგება სამი დონისგან:
 - ა) პირველი დონე – ეროვნული პოლიტიკის დოკუმენტები;
 - ბ) მე-2 დონე – სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტები;
 - გ) მე-3 დონე – ინსტიტუციური პოლიტიკის დოკუმენტები.
2. პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავება უნდა ხდებოდეს იერარქიის მიხედვით. ქვედა დონის პოლიტიკის დოკუმენტები უნდა შეესაბამებოდეს ზედა დონის პოლიტიკის დოკუმენტებში დასახელებულ პრიორიტეტებს, მიზნებსა და ამოცანებს.

მუხლი 5. პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო

პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო (შემდგომში – სახელმძღვანელო) წარმოადგენს წესის განუყოფელ ნაწილს და ადგენს პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების მეთოდოლოგიასა და სტანდარტებს.

თავი II. პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების პროცესი

მუხლი 6. პოლიტიკის დოკუმენტის ინიცირება – მთავრობის პოლიტიკის დოკუმენტების ყოველწლიური გეგმა

1. საჯარო უწყება, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, შეიმუშავებს პოლიტიკის დოკუმენტებს, რომლებშიც კონკრეტული პრობლემების გადასაჭრელად განსაზღვრავს მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პერიოდზე გათვლილ მიზნებსა და ამოცანებს.
2. საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია უფლებამოსილია, ყოველწლიურად გამოითხოვოს ინფორმაცია საჯარო უწყებების მიერ დაგეგმილი პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების შესახებ.
3. ამ მუხლის მე-2 პუნქტით გათვალისწინებული უფლებამოსილების ფარგლებში, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია ყოველი წლის დასაწყისში საჯარო უწყებებს შესავსებად წარუდგენს მთავრობის პოლიტიკის დოკუმენტების ყოველწლიური გეგმის (შემდგომში – გეგმა) ცხრილს.
4. საჯარო უწყებები, ინფორმაციის მოთხოვნიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას წარუდგენენ კომპეტენციის ფარგლებში შევსებულ გეგმას წლის მანძილზე შესამუშავებელი პოლიტიკის დოკუმენტების შესახებ.
5. საჯარო უწყებები გეგმაში ასახავენ შემდეგ ინფორმაციას:



ა) პოლიტიკის დოკუმენტის ტიპი და დასახელება;

ბ) პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების აუცილებლობის დასაბუთება (პრობლემის არსი და ანალიზი);

გ) ზოგადი ინფორმაცია პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელებისთვის საჭირო აუცილებელი ფინანსური სახსრების შესახებ;

დ) მითითება პოლიტიკის დოკუმენტის მიღების საერთაშორისო ვალდებულების შესახებ;

ე) პოლიტიკის დოკუმენტის პროექტის წარდგენის სავარაუდო თარიღი.

6. საჯარო უწყებებიდან ინფორმაციის სრულად მიღებიდან 20 სამუშაო დღის ვადაში, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია ამზადებს გეგმის სამუშაო ვერსიას და, საჭიროების შემთხვევაში, რეკომენდაციებს წარუდგენს შესაბამის საჯარო უწყებებს.

7. რეკომენდაციების წარდგენიდან არა უგვიანეს 20 სამუშაო დღის ვადაში, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია ამზადებს გეგმის საბოლოო ვერსიას და წარმოუდგენს მთავრობას დასამტკიცებლად.

8. გეგმით გათვალისწინებული პოლიტიკის დოკუმენტების მთავრობისათვის დასამტკიცებლად წარმოდგენა დასაშვებია მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევაში ან ნორმატიული აქტით განსაზღვრული/მთავრობის მიერ გაცემული დავალების ან/და საერთაშორისო ვალდებულებების მცისიერი შესრულების მიზნით.

9. ამ მუხლის მე-8 პუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში, საჯარო უწყებამ პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების შესახებ დასაბუთებული წინადადება უნდა წარუდგინოს საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას. აღნიშნული პროცედურის დაცვის გარეშე დაუშვებელია პოლიტიკის დოკუმენტის პროექტის მთავრობის სხდომაზე წარდგენა.

მუხლი 7. პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების ეტაპები

1. მე-6 მუხლით გათვალისწინებული პროცედურების დაცვით, მთავრობის პოლიტიკის დოკუმენტების ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შემდეგ იწყება პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების პროცესი, ამ მუხლის მე-2 პუნქტით გათვალისწინებული ეტაპების დაცვითა და თანმიმდევრობით.

2. პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების დაწყების მიზნით, საჯარო უწყება ან/და მაკოორდინირებელი ორგანო:

ა) განსაზღვრავს დაინტერესებულ მხარეებს და უზრუნველყოფს პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების პროცესში მათ ჩართულობას;

ბ) დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით ატარებს სფეროს/საკითხის სიტუაციის ანალიზს;

გ) სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე ადგენს პრობლემებსა და მათ გამომწვევ ფაქტორებს, განსაზღვრავს სექტორულ პრიორიტეტებს და ათანხმებს მათ დაინტერესებულ მხარეებთან;

დ) განსაზღვრავს პრიორიტეტებზე პასუხისმგებელ უწყებებს;

ე) პრიორიტეტების შესაბამისად, პასუხისმგებელ უწყებებთან ერთად, განსაზღვრავს პოლიტიკის დოკუმენტის ხედვას, მიზნებსა და ამოცანებს;

ვ) განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად ადგენს გავლენისა და ამოცანის შედეგების ინდიკატორებსა და საბაზისო და სამიზნე მაჩვენებლებს;

ზ) დასახული გავლენისა და ამოცანების შედეგების მისაღწევად განსაზღვრავს და აფასებს პოლიტიკის ალტერნატივებს და ირჩევს საუკეთესოს, ხარჯეფექტიანობისა და რეალისტურობის კრიტერიუმების



გათვალისწინებით;

თ) შერჩეული პოლიტიკის ალტერნატივების შესაბამისად აყალიბებს სამოქმედო გეგმას;

ი) სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობებისთვის საჭირო ფინანსური რესურსის განსაზღვრის მიზნით, შეიმუშავებს სამოქმედო გეგმის ბიუჯეტს;

კ) განსაზღვრავს პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების მეთოდოლოგიას.

3. პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების ყველა ეტაპი უნდა წარიმართოს სახელმძღვანელოში მითითებული სტანდარტების შესაბამისად.

4. პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავებისას გამოყენებულ უნდა იქნეს სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი ტერმინოლოგია.

მუხლი 8. კონცეფციის დოკუმენტის შემუშავების საჭიროება

1. მე-7 მუხლის მე-2 პუნქტის „ა“, „ბ“, „გ“ და „დ“ ქვეპუნქტების მიხედვით ჩატარებული საქმიანობის შედეგად იდენტიფიცირებული პრობლემების გადაჭრის გზების შესახებ მაკოორდინირებელ ორგანოსა და პასუხისმგებელ უწყებათა შორის კონსენსუსის მიღწევის შეუძლებლობის შემთხვევაში, სტრატეგიის დოკუმენტის მომზადებამდე მუშავდება კონცეფცია.

2. შემუშავებული კონცეფცია წარმოედგინება მთავრობას დასამტკიცებლად.

3. კონცეფცია მუშავდება სახელმძღვანელოში განსაზღვრული სტრუქტურის შესაბამისად.

თავი III. პოლიტიკის დოკუმენტის დამტკიცების პროცესი

მუხლი 9. საჯარო კონსულტაცია

1. პოლიტიკის დოკუმენტის პროექტის დამტკიცებამდე, მასთან დაკავშირებით სავალდებულოა საჯარო კონსულტაციის გამართვა.

2. საჯარო კონსულტაცია შეიძლება გაიმართოს შეხვედრის ან/და ელექტრონული ფორმატით.

3. მაკოორდინირებელი ორგანო ვალდებულია, ყოველი საჯარო კონსულტაციის გამართვის თარიღამდე, აღნიშნულის შესახებ გონივრულ ვადაში აცნობოს დაინტერესებულ მხარეებს.

4. კონსულტაციების დასრულების შემდგომ მაკოორდინირებელი ორგანოს მიერ უნდა მომზადდეს შემაჯამებელი ანგარიში კონსულტაციის შედეგების შესახებ.

5. საჯარო კონსულტაციების შემაჯამებელი ანგარიში თან უნდა ერთოდეს მთავრობისთვის დასამტკიცებლად წარმოდგენილ დოკუმენტაციას.

6. საჯარო კონსულტაციების გამართვის ვალდებულება არ ვრცელდება პოლიტიკის დოკუმენტებზე, რომელთა საჯაროობა შეზღუდულია საქართველოს კანონმდებლობით.

7. ამ მუხლის მე-6 ნაწილით გათვალისწინებულ შემთხვევაში, მაკოორდინირებელმა ორგანომ შესაძლოა, მოამზადოს პოლიტიკის დოკუმენტის საჯარო ვერსია, რომელიც დაექვემდებარება საჯარო კონსულტაციებს.

მუხლი 10. დასამტკიცებლად წარდგენილი პოლიტიკის დოკუმენტის ხარისხის კონტროლი

1. საჯარო კონსულტაციების დასრულების შემდგომ, მთავრობას პოლიტიკის დოკუმენტი დასამტკიცებლად წარმოედგინება „საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონისა და საქართველოს მთავრობის რეგლამენტით



დადგენილი წესის შესაბამისად.

2. მთავრობისთვის დასამტკიცებლად წარმოდგენილი პოლიტიკის დოკუმენტის პროექტი უნდა შეესაბამებოდეს სახელმძღვანელოს სტანდარტებს.

3. ამ მუხლის მე-2 პუნქტით დადგენილი მოთხოვნის შესრულების ანალიზს, სახელმძღვანელოს ხარისხის უზრუნველყოფის დანართის შესაბამისად, აკეთებს საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია.

4. ანალიზის შედეგად, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია ამზადებს და დოკუმენტის მთავრობაზე წარდგენიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში მაკოორდინირებელ ორგანოს წარუდგენს:

ა) დადებით დასკვნას, რომლითაც ადასტურებს ამ მუხლის მე-2 პუნქტით დადგენილი წესის შესრულებას; ან

ბ) პოლიტიკის დოკუმენტის ცვლილებების შესახებ დასკვნას, შესაბამისი შენიშვნებით, დოკუმენტში ხარვეზების აღმოფხვრის მიზნით.

5. ამ მუხლის მე-4 პუნქტის „ბ“ ქვეპუნქტის შემთხვევაში, მაკოორდინირებელი ორგანო პოლიტიკის დოკუმენტის პროექტის დასამტკიცებლად მთავრობაზე განმეორებით წარმოდგენამდე, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციასთან კონსულტაციების გათვალისწინებით, საბოლოო დოკუმენტს დადასტურებისთვის წარუდგენს მას.

6. საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის საბოლოო დასტურის შემდეგ, მაკოორდინირებელ ორგანოს შეუძლია, დოკუმენტი განმეორებით წარმოადგინოს დასამტკიცებლად მთავრობაზე.

7. მთავრობის მიერ დამტკიცებულ პოლიტიკის დოკუმენტში ცვლილების შეტანა ან პოლიტიკის დოკუმენტის განახლება ხორციელდება ამ მუხლში მოცემული პუნქტების შესაბამისად.

8. სახელმძღვანელოს ხარისხის უზრუნველყოფის დანართით განსაზღვრული ქულების მოცულობა, პრაქტიკიდან გამომდინარე, შესაძლოა, პერიოდულად გადაიხედოს საჯარო მმართველობის რეფორმის საბჭოს (დამტკიცებული საქართველოს პრემიერ-მინისტრის 2016 წლის 3 მაისის №135 ბრძანებით) მიერ.

თავი IV. პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება

მუხლი 11. მონიტორინგი

1. პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების მონიტორინგის მიზანია პოლიტიკის ამოცანებითა და აქტივობებით განსაზღვრული შედეგების შესრულების შემოწმება, ხარვეზების გამოვლენა და რეკომენდაციების განსაზღვრა.

2. მონიტორინგის შედეგად მუშავდება 2 ტიპის ანგარიში:

ა) პროგრესანგარიში – პერიოდულობა 1, 3 ან 6 თვე, მაკოორდინირებელი ორგანოს გადაწყვეტილების შესაბამისად;

ბ) წლიური ანგარიში.

3. პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების მონიტორინგზე პასუხისმგებელია მაკოორდინირებელი ორგანო.

4. პასუხისმგებელი უწყება ვალდებულია, მაკოორდინირებელ ორგანოს მიაწოდოს მონიტორინგის განხორციელებისთვის საჭირო ინფორმაცია.

5. მაკოორდინირებელი ორგანო ამტკიცებს მონიტორინგის ანგარიშებს და აქვეყნებს საკუთარ ელექტრონულ რესურსზე.



6. მონიტორინგის წლიური ანგარიში ელექტრონულ რესურსზე უნდა გამოქვეყნდეს პოლიტიკის დოკუმენტის ერთწლიანი საანგარიშო პერიოდის დასრულებიდან 60 კალენდარული დღის ვადაში.

7. საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას, საჭიროების შემთხვევაში, უფლება აქვს, პერიოდულად უზრუნველყოს მონიტორინგის ანგარიშების შეფასება სახელმძღვანელოს სტანდარტებთან შესაბამისობის თვალსაზრისით.

8. მონიტორინგი არ ხორციელდება კონცეფციის დოკუმენტებთან მიმართებით.

მუხლი 12. შეფასება

1. პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების შეფასების მიზანია პოლიტიკის დოკუმენტის შედეგებისა და მიღწევების დეტალური შესწავლა და შესაძლო გავლენის დადგენა.

2. პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების შეფასებაზე პასუხისმგებელია მაკოორდინირებელი ორგანო.

3. შეფასება ხორციელდება სახელმძღვანელოთი დადგენილი მეთოდოლოგიის, ვადებისა და სტანდარტის შესაბამისად.

4. ეროვნული (გარდა სამთავრობო პროგრამისა) და სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების საბოლოო შეფასება სავალდებულოა.

5. ეროვნული (გარდა სამთავრობო პროგრამისა) და სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების შუალედური შეფასება სავალდებულოა მხოლოდ სახელმძღვანელოში გათვალისწინებულ შემთხვევებში.

6. მაკოორდინირებელი ორგანოს ინიციატივით, შეფასების განხორციელებისთვის შეიძლება, მოწვეულ იქნეს დამოუკიდებელი შემფასებელი.

7. პასუხისმგებელი უწყება ვალდებულია, მაკოორდინირებელ ორგანოს შეფასების განხორციელებისათვის მიაწოდოს თავისი კომპეტენციის ფარგლებში არსებული საჭირო ინფორმაცია.

8. მაკოორდინირებელი ორგანო ამტკიცებს შუალედურ და საბოლოო შეფასების ანგარიშებს და აქვეყნებს საკუთარ ელექტრონულ რესურსზე.

9. შეფასების საბოლოო ანგარიში ელექტრონულ რესურსზე გამოქვეყნებულ უნდა იქნეს პოლიტიკის დოკუმენტის მოქმედების დასრულებიდან მაქსიმუმ 6 თვის ვადაში.

10. საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას, საჭიროების შემთხვევაში, უფლება აქვს, სახელმძღვანელოს სტანდარტებთან მიმართებით, პერიოდულად განიხილოს შეფასების შუალედური და საბოლოო ანგარიშები.

11. შეფასება არ ეხება კონცეფციის დოკუმენტებს.





პოლიტიკის დაგეგმვის,
მონიტორინგისა და შეფასების
სახელმძღვანელო

მთავრობის ადმინისტრაცია

პოლიტიკის დაგეგმვის სამმართველო

შინაარსი

შესავალი.....	1
1. პოლიტიკის დოკუმენტები.....	3
1.1 სამართლებრივი ჩარჩო.....	3
1.2 პოლიტიკის დოკუმენტების სახეები და მათი სტრუქტურა.....	4
1.3 პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია.....	7
2. პოლიტიკის ციკლი.....	11
3. პოლიტიკის დაგეგმვა.....	13
3.1 სიტუაციის ანალიზი.....	16
3.2 სტრატეგიული ნაწილის შემუშავება.....	18
3.2.1 პრიორიტეტების განსაზღვრა (სექტორული პრიორიტეტები).....	19
3.2.2 ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა.....	20
3.2.3 შედეგებისა და ინდიკატორების შემუშავება.....	22
3.3 სამოქმედო გეგმის შემუშავება.....	26
3.4 ბიუჯეტირება.....	28
3.4.1 ხარჯთაღრიცხვა.....	28
3.4.2 დაფინანსების წყაროს განსაზღვრა.....	30
3.5 საჯარო კონსულტაციები.....	32
4. პოლიტიკის განხორციელება.....	35
5. მონიტორინგი და შეფასება.....	39
5.1 მონიტორინგი.....	41
5.2 შეფასება.....	43
6. ხარისხის უზრუნველყოფა.....	48
დანართები.....	50

შესავალი

პოლიტიკის დაგეგმვა, მისი განხორციელების კოორდინაცია, მონიტორინგი და შეფასება საჯარო მმართველობის ეფექტური ფუნქციონირების ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელი ნაწილია. სწორად შემუშავებული პოლიტიკა და მისი კოორდინირებული განხორციელება აძლიერებს მთავრობის შესაძლებლობას საკუთარი მოქალაქეებისთვის ფართო სპექტრით უზრუნველყოს ძირითადი მომსახურებები, განახორციელოს ამბიციური რეფორმები და იყოს უფრო ეფექტური დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის პროცესში.

მეორე მხრივ, ეფექტური მონიტორინგი და შეფასება საჯარო უწყებებს აძლევს საშუალებას მმართველობა გახადოს უფრო მეტად გაზომვადი და შედეგებზე ორიენტირებული და ამავდროულად, უზრუნველყოს მიზნებისა და ამოცანების მიღწევისთვის შესაძლო რისკების იდენტიფიცირება და მათი დარეგულირებისთვის სწორი გზების დასახვა.

საქართველოში პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემა ეფუძნება მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებულ „პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესს“ (შემდგომში - „წესი“). სისტემა დაფუძნებულია კარგი მმართველობის (Good Governance) სამ ძირითად პრინციპზე:

1. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შემუშავება (Evidence-based Policy-Making);
2. შედეგებზე ორიენტირებული მართვა (Results-based management);
3. მთავრობის ერთიანი მიდგომა (Whole of Government).

მოცემული სახელმძღვანელო ადგენს პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სტანდარტებს და წარმოადგენს პოლიტიკის შემქმნელებისთვის დამხმარე მეთოდოლოგიურ გზამკვლევს პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში.

სახელმძღვანელოს მიზნებია:

1. ჩამოაყალიბოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს მთავრობის შედეგებზე ორიენტირებული, ერთიანი მიდგომის დანერგვას ევროპული საჯარო მმართველობის პრინციპების შესაბამისად, მათ შორის ევროინტეგრაციის პროცესის ხელშეწყობისთვის.
2. წესის შესაბამისად განსაზღვროს პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში მინიმალური სტანდარტები, რომელიც უნდა გავრცელდეს მთავრობისთვის დასამტკიცებლად წარდგენილ პოლიტიკის დოკუმენტებზე;
3. პრაქტიკული რეკომენდაციებით და ინსტრუქციებით დაეხმაროს საჯარო მოხელეებს ხარისხიანი პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავებასა და გაზომვადი, შედეგებზე ორიენტირებული მონიტორინგისა და შეფასების მიდგომის ჩამოყალიბებაში.

სახელმძღვანელოს პირველ თავში წარმოდგენილია საქართველოში არსებული პოლიტიკის დოკუმენტები და პოლიტიკის დაგეგმვის ჩარჩო, განხილულია სისტემის სამართლებრივი საფუძვლები, პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია და მათი შემუშავების კომპეტენცია უწყებების მიერ და შემოთავაზებულია სავალდებულო სტრუქტურა, რასაც უნდა აკმაყოფილებდნენ პოლიტიკის დოკუმენტები.

მეორე თავში წარმოდგენილია სტანდარტული პოლიტიკის ციკლი, ხოლო მესამე თავი დეტალურად მიმოიხილავს პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესს. კერძოდ, ასახულია სიტუაციის ანალიზის ჩატარების გზები, მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება და შესაბამისი

ინდიკატორების გაწერა, სამოქმედო გეგმის შემუშავება და სტრატეგიის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსების გაანგარიშება/ბიუჯეტირება და საბოლოო ეტაპზე დასამტკიცებლად გამზადებულ დოკუმენტებზე საჯარო კონსულტაციების უზრუნველყოფა.

მეოთხე თავი მოიცავს ინფორმაციას პოლიტიკის განხორციელებასთან და ინსტიტუციურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით. მომდევნო თავი აღწერს მონიტორინგისა და შეფასების პროცედურებს, მათ მინიმალურ სტანდარტებს და ანგარიშგების საკითხებს. ბოლო, მეექვსე თავში შემოთავაზებულია ინფორმაცია პოლიტიკის დოკუმენტების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემისა და მექანიზმების შესახებ.

სახელმძღვანელოს თან ახლავს დანართები, რომლებშიც წარმოდგენილია პოლიტიკის ციკლის ყველა ეტაპზე დამხმარე დეტალური ინსტრუქციები და შესაბამისი შაბლონები. სახელმძღვანელოში მე-10 დანართის სახით წარმოდგენილია „ლექსიკონი“, რომლის გამოყენება სავალდებულოა პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში სპეციფიკურ ტერმინთა განმარტებისთვის.

დოკუმენტი ეფუძნება საერთაშორისო დონეზე აღიარებულ საუკეთესო პრაქტიკას, ევროკავშირის და ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development) ერთობლივი ინიციატივის, SIGMA-ს (Support for Improvement in Governance and Management - მმართველობისა და მენეჯმენტის გაუმჯობესების მხარდაჭერა) **საჯარო მმართველობის ევროპულ პრინციპებსა** და „საჯარო მმართველობის რეფორმისა და სექტორული სტრატეგიების შემუშავების, განხორციელების, მონიტორინგის, ანგარიშგებისა და შეფასების ინსტრუმენტს“. დოკუმენტი შემუშავებულია **საჯარო მმართველობის რეფორმის** ფარგლებში საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ საჯარო უწყებებთან თანამშრომლობით, საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით და გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP – United Nations Development Programme) მხარდაჭერით.

1. პოლიტიკის დოკუმენტები

პოლიტიკის დოკუმენტი არის პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესის შედეგი, რომელიც განსაზღვრავს პრობლემის გადაწყვეტისა და სფეროს განვითარების გზებს. პირველ თავში დეტალურად არის განხილული პოლიტიკის დოკუმენტებთან დაკავშირებული საკითხები: მათი სამართლებრივი საფუძვლები, კლასიფიკაცია და სტრუქტურირების გზები. ასევე, წარმოდგენილია სხვადასხვა კატეგორიის დოკუმენტების ურთიერთმიმართება და შესაბამისობის პრინციპის უზრუნველყოფის საკითხები.

1.1 სამართლებრივი ჩარჩო

საქართველოს კონსტიტუციის შესაბამისად საქართველოს პარლამენტი არის ქვეყნის უმაღლესი წარმომადგენლობითი ორგანო, რომელიც „განსაზღვრავს ქვეყნის საშინაო და საგარეო პოლიტიკის ძირითად მიმართულებებს“ (მუხლი 36), ხოლო საქართველოს მთავრობა არის აღმასრულებელი ხელისუფლების უმაღლესი ორგანო, რომელიც ახორციელებს ქვეყნის საშინაო და საგარეო პოლიტიკას (მუხლი 54).

საქართველოს პარლამენტი, მისი რეგლამენტის შესაბამისად, შეიმუშავებს და დადგენილებით ამტკიცებს კონცეფციის დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებებს (მუხლი 132).

საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ კანონის შესაბამისად საქართველოს მთავრობა (შემდგომ – მთავრობა) არის აღმასრულებელი ხელისუფლების უმაღლესი ორგანო, რომელიც ახორციელებს ქვეყნის საშინაო და საგარეო პოლიტიკას (მუხლი 1). კანონის მეხუთე მუხლში წარმოდგენილია ინფორმაცია მთავრობის კომპეტენციების შესახებ სხვადასხვა მიმართულებით პოლიტიკის განხორციელებასთან დაკავშირებით.

საქართველოს პარლამენტის მიერ განსაზღვრული ძირითადი მიმართულებების მიხედვით პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება სახელმწიფო დონეზე წარმოადგენს უმთავრესად საქართველოს მთავრობის კომპეტენციას. საქართველოს მთავრობის რეგლამენტის შესაბამისად მთავრობა აღმასრულებელ ხელისუფლებას ახორციელებს სამინისტროების, მათი საქვეუწყებო დაწესებულებების და საჯარო სამართლის იურიდიული პირების მეშვეობით (მუხლი 2). ასევე, რეგლამენტის მიხედვით პარლამენტის სამართლებრივი აქტებით მთავრობისათვის მიცემულ დავალებათა შესრულების მიზნით პროექტის ინიცირებას უზრუნველყოფენ შესაბამის დარგში პოლიტიკის გამტარებელი სამინისტრო(ები) და სახელმწიფო მინისტრის აპარატი (მუხლი 8).

ამ პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას, რომელიც უზრუნველყოფს „საქართველოს მთავრობის პოლიტიკის დაგეგმვას, ორგანიზებას, პოლიტიკის განხორციელების კოორდინაციასა და კონტროლს“ (მთავრობის ადმინისტრაციის დებულება, მე-2 მუხლი, ბ პუნქტი). ამასთან, ადმინისტრაციის პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის დეპარტამენტის ამოცანებია: ა) სამთავრობო პოლიტიკის დაგეგმვის ხელშეწყობა და კოორდინაცია; ბ) საქართველოს მთავრობის მიერ დასამტკიცებელი სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების ექსპერტიზა (მე-4 მუხლის 1-ლი პუნქტის ა ქვეპუნქტი), ხოლო სამთავრობო ზედამხედველობისა და მონიტორინგის დეპარტამენტის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა სამთავრობო პროგრამის, ყოველწლიურ სამოქმედო გეგმათა შესრულებისა და რეფორმების თაობაზე მიღებულ რეკომენდაციათა/გადაწყვეტილებათა უშუალო აღსრულების პროცესის მონიტორინგი (მე-4 მუხლის 1-ლი პუნქტის ბ ქვეპუნქტი).

საქართველოს მთავრობა პოლიტიკის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში ხელმძღვანელობს **სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესით**, რომლის მიზანია პოლიტიკის დაგეგმვის ერთიანი მიდგომის ჩამოყალიბება და ხარისხის კონტროლის მექანიზმების დანერგვა. წესის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს მოცემული სახელმძღვანელო.

1.2 პოლიტიკის დოკუმენტების სახეები და მათი სტრუქტურა

საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში მთავრობის პოლიტიკა კონკრეტულ სფეროში ძირითადად გამოხატულია პოლიტიკის დოკუმენტების საშუალებით. პოლიტიკის დოკუმენტები წარმოადგენს მთავრობის ხედვას, მიზნებს, ამოცანებსა და კონკრეტულ აქტივობებს სხვადასხვა საჯარო პრობლემების გადასაწყვეტად და ზოგადად, სფეროს განვითარების და გაუმჯობესების მიზნით.

საქართველოში პოლიტიკის დოკუმენტების კლასიფიკაცია ხდება ორი ძირითადი კრიტერიუმის მიხედვით:

1. **ზოგადი მახასიათებლები** (დანიშნულება, პერიოდი, სტრუქტურა)
2. **გავლენის დონე** (პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია)

საერთაშორისო გამოცდილებით მთავრობის პოლიტიკა შესაძლებელია წარმოდგენილი იქნეს სხვადასხვა სახის პოლიტიკის დოკუმენტებში. მაგალითად, პროგრამა, კონცეფცია, სტრატეგია, სამოქმედო გეგმა, პოლიტიკის რეზიუმე (Policy Brief), თეთრი და მწვანე დოკუმენტები (White Paper, Green Paper), კანონი ან კანონქვემდებარე აქტები, ოფიციალურ პირთა გამოსვლები და ა.შ. თუმცა, საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში ზოგადი მახასიათებლებით **პოლიტიკის დოკუმენტებში** იგულისხმება 3 სახის დოკუმენტი: **კონცეფცია, სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა**. ხოლო ზემოთჩამოთვლილი სხვა დოკუმენტების შემუშავება რეგულირდება სხვა საკანონმდებლო და მეთოდოლოგიური რეგულაციებით, ან შეიძლება იყოს სამომავლო დარეგულირების საგანი. პირველ დიაგრამაზე წარმოდგენილია სამივე სახის პოლიტიკის დოკუმენტის **სავალდებულო სტრუქტურა**, რომელსაც შინაარსობრივად უნდა პასუხობდნენ ისინი.

კონცეფცია - საქართველოს პარლამენტის კონცეფციის გარდა, რომელიც განსაზღვრავს სფეროში პოლიტიკის განვითარების სექტორულ პრიორიტეტებს, მთავრობამ ასევე, შესაძლოა, დაამტკიცოს სფეროს ან ინსტიტუტის განვითარებისა და პრობლემის გადაჭრის კონცეფციის დოკუმენტი. აღნიშნულის მომზადება არასავალდებულოა და მის საჭიროებას განსაზღვრავს მთავრობა ან შესაბამისი მაკოორდინირებელი ორგანო. კონცეფციის დამტკიცება ხდება რესურსების დაზოგვის მიზნით, რათა არ მოხდეს ისეთი პოლიტიკის დაგეგმვა, რომლის საჭიროება არ არსებობს ან არ შეესაბამება მთავრობის პრიორიტეტებსა და ამოცანებს, ან

პოლიტიკის დოკუმენტი

ეროვნული ან სექტორული პოლიტიკის განმსაზღვრელი სტრატეგიული ან სამოქმედო სახის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს პრობლემის გადაწყვეტისა და სფეროს განვითარების გზებს.

კონცეფცია

ზოგადი სახის ეროვნული ან სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სტრატეგიის შემუშავების საჭიროებას, ხედვას, ძირითად პრინციპებსა და პრიორიტეტებს.

ასევე კონკრეტული სფეროს განვითარებისთვის ვერ ხდება სხვადასხვა უწყებებს შორის შეთანხმება პრინციპულ საკითხებზე.

კონცეფცია ზოგადი ხასიათის პოლიტიკის დოკუმენტია, რომელშიც განხილულია სტრატეგიის შემუშავების საჭიროება და მოიცავს პრობლემების იდენტიფიცირებას, ხედვას, პრინციპებსა და სექტორულ პრიორიტეტებს, რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს სტრატეგიის ჩამოყალიბება. კონცეფციაში ასევე წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია განხორციელების საშუალებებზე.

კონცეფციის მოქმედების ვადა განისაზღვრება უშუალოდ დოკუმენტის მიმღები უწყების მიერ. თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში, კონცეფცია წყვეტს ფუნქციონირებას მას შემდეგ, რაც მის საფუძველზე შედგენილი სტრატეგია დამტკიცდება.

სტრატეგია - კონკრეტული სფეროში მთავრობის პოლიტიკა, ძირითადად, წარმოდგენილია სტრატეგიის დოკუმენტში. სტრატეგია შესაძლებელია შემუშავდეს საქართველოს პარლამენტის მიერ დამტკიცებული ან თავად მთავრობის მიერ შემუშავებული კონცეფციის დოკუმენტის საფუძველზე (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და მასში წარმოდგენილი მიზნები / ამოცანები აუცილებლად უნდა პასუხობდეს კონცეფციაში წარმოდგენილ ხედვას, პრინციპებსა და სექტორულ პრიორიტეტებს. თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში სტრატეგია ყალიბდება კონცეფციის დოკუმენტის გარეშე. ასეთ დროს დოკუმენტის შესავალ ნაწილში უნდა დასაბუთდეს მისი შემუშავების საჭიროება. სტრატეგიის დოკუმენტი აყალიბებს მთავრობის პოლიტიკას პრობლემის გადასაჭრელად და წარმოადგენს კონკრეტულ მექანიზმებსა და სავარაუდო შედეგებს, რაც მისაღწევია მისი განხორციელების შედეგად. სტრატეგია ეფუძნება იმ პრიორიტეტულ მიმართულებებს, რომლებიც ეროვნული დონის პოლიტიკის დოკუმენტებშია მოცემული და იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ მისი განხორციელება გაგრძელდეს მთავრობის ცვლილების შემდეგაც.

სტრატეგია

პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს პრიორიტეტებს, მიზნებსა და ამოცანებს ეროვნული ან სექტორული მიმართულებით იდენტიფიცირებული პრობლემების გადასაჭრელად, აყალიბებს მიდგომებს დასახული მიზნების/ამოცანების განსახორციელებლად და ადგენს შედეგების ინდიკატორებს პროგრესის შესაფასებლად.

სტრატეგია უნდა მოიცავდეს სიტუაციის ანალიზს, ხედვას, მიზნებს, ამოცანებს, მათ მოსალოდნელ შედეგებსა და შესრულების ინდიკატორებს (ლოგიკური ჩარჩო), განხორციელების მექანიზმებსა და ინფორმაციას, თუ როგორ მოხდება ამ სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება.

სტრატეგიის დოკუმენტების ხანგრძლივობა განისაზღვრება პრობლემის მახასიათებლებიდან გამომდინარე. სტრატეგიის დოკუმენტის რეკომენდებული ხანგრძლივობაა 4-დან 10 წლამდე პერიოდი.

სავალდებულოა, რომ მთავრობისთვის დასამტკიცებლად წარდგენილ სტრატეგიას თან ახლდეს შესაბამისი სამოქმედო გეგმა და ჩატარებული საჯარო კონსულტაციების შედეგის ანგარიში. იმ შემთხვევაში, თუ სამოქმედო გეგმა მოიცავს კონფიდენციალურ ინფორმაციას, რომლის გასაჯაროება დააზიანებს სტრატეგიით დასახული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას ან სხვა საჯარო ინტერესს, შესაძლებელია მისი დამტკიცება საიდუმლო დოკუმენტის ფორმით კანონმდებლობის შესაბამისად.

სამოქმედო გეგმა - ოპერაციული დაგეგმვის პოლიტიკის დოკუმენტი, რომლის ფუნქციაა სტრატეგიაში წარმოდგენილი მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად კონკრეტული აქტივობების გაწერა სტრატეგიაში შემოთავაზებული შედეგების მისაღწევად.

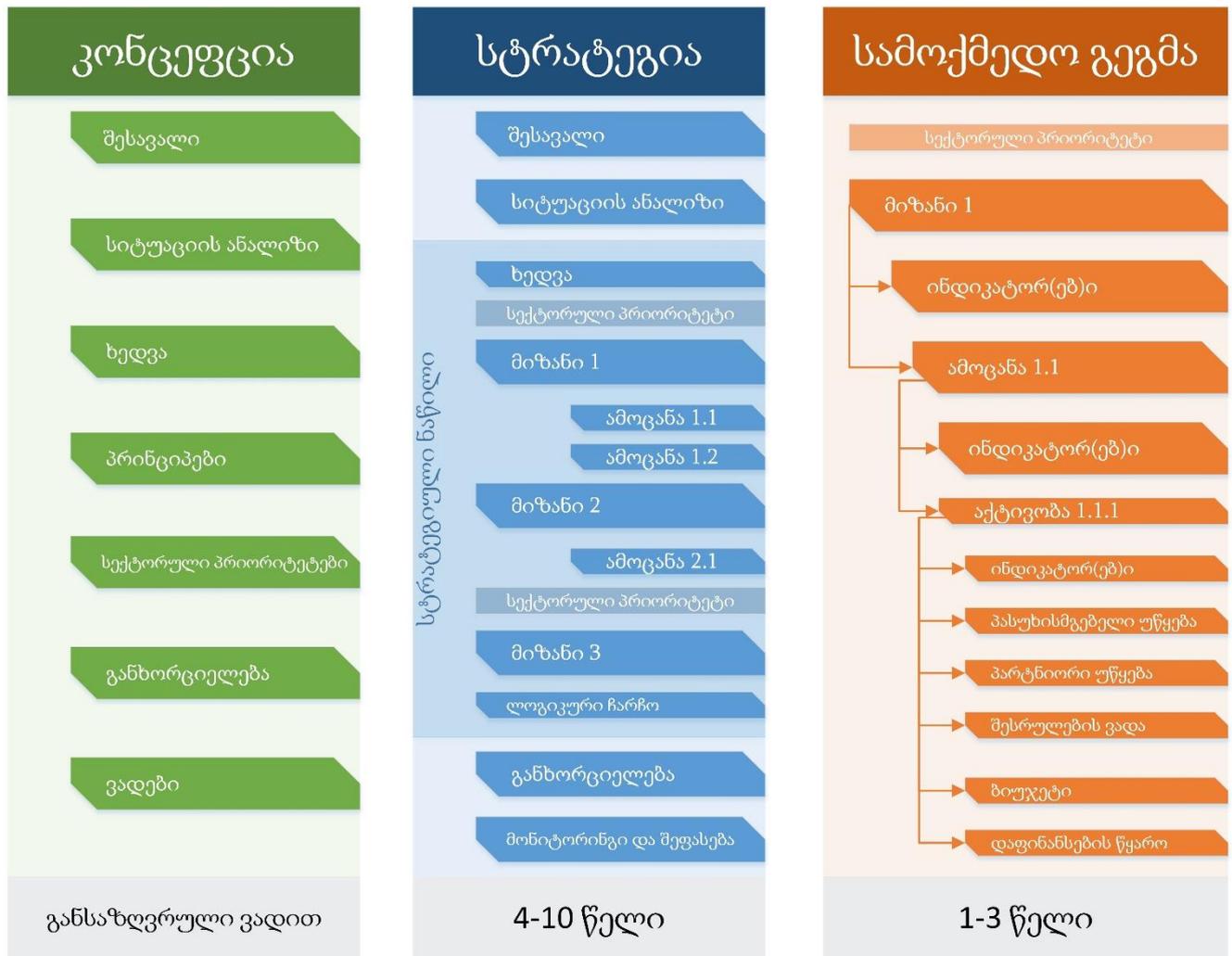
სამოქმედო გეგმა უნდა მოიცავდეს სულ მცირე პირველ დიაგრამაზე წარმოდგენილ ინფორმაციას. თუმცა, უწყების სურვილის შემთხვევაში, შესაძლებელია მას დაემატოს სხვა სახის ინფორმაცია.

სამოქმედო გეგმის ხანგრძლივობის მინიმალური და მაქსიმალური ვადებია 1-დან 3 წელი. თუმცა, განსაკუთრებულ შემთხვევებში შესაძლებელია ექვსთვიანი ან კვარტალური სამოქმედო გეგმების დამტკიცებაც.

ზოგ შემთხვევაში სამოქმედო გეგმა შესაძლებელია დამტკიცდეს, როგორც ცალკე მდგომი დოკუმენტი, შესაბამისი სტრატეგიის გარეშე (**სექტორული სამოქმედო გეგმა**). ასეთ შემთხვევაში სამოქმედო გეგმას თან უნდა ახლდეს შესაბამისი აღწერილობითი ნაწილი, სადაც წარმოდგენილი იქნება სიტუაციის მოკლე ანალიზი, ამოცანები, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმები.

სამოქმედო გეგმა

პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ეროვნული ან სექტორული პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად კონკრეტულ აქტივობებს, მათი შედეგების ინდიკატორებს, პასუხისმგებელ უწყებებს, შესრულების ვადებს, ბიუჯეტსა და დაფინანსების წყაროს.



დიაგრამა 1 პოლიტიკის დოკუმენტების სავალდებულო სტრუქტურა

1.3 პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია

საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში პოლიტიკის დოკუმენტების კლასიფიკაციის მეორე კრიტერიუმი არის **გავლენის დონე** - ქვეყანაში რაზე ახდენს გავლენას მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტი.

პოლიტიკის დოკუმენტების კლასიფიკაცია ამ კრიტერიუმის მიხედვით აყალიბებს **პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქიას** ქვეყანაში:

1. ეროვნული პოლიტიკის დოკუმენტები;
2. სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტები;
3. ინსტიტუციური პოლიტიკის დოკუმენტები.

საქართველოს კანონმდებლობისა და წესის გათვალისწინებით მე-2 დიაგრამაზე წარმოდგენილია კლასიფიცირებული პოლიტიკის დოკუმენტების შედგენის კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა:

#	დონე	პოლიტიკის დოკუმენტის დასახელება	მაკოორდინირებელი უწყება	დამტკიცება
---	------	---------------------------------	-------------------------	------------

1	ეროვნული	ეროვნული განვითარების სტრატეგია	მთავრობის ადმინისტრაცია	მთავრობა და პარლამენტი
		სამთავრობო პროგრამა	გამარჯვებული პოლიტიკური პარტი[ები] / მთავრობის ადმინისტრაცია/ სამინისტროები / სსიპ-ები	პარლამენტი
		ძირითადი მონაცემების და მიმართულებების (BDD – Basic Data and Directions) დოკუმენტი - სახელმწიფო ბიუჯეტი	ფინანსთა სამინისტრო	პარლამენტი
		მთავრობის ყოველწლიური სამოქმედო გეგმა	მთავრობის ადმინისტრაცია	მთავრობა
		საერთაშორისო ხელშეკრულებები / ვალდებულებები	კანონმდებლობის შესაბამისად	კანონმდებლობის შესაბამისად
		2	სექტორული	სექტორული სტრატეგიები - შესაბამისი სამოქმედო გეგმები
სექტორული სამოქმედო გეგმები	მთავრობის ადმინისტრაცია, სამინისტროები, სახელმწიფო მინისტრის აპარატი ან პრემიერ-მინისტრის/მთავრობის წინაშე ანგარიშვალდებული სსიპ-ები			მთავრობა
3	ინსტიტუციური	ინსტიტუციური განვითარების სტრატეგიები - შესაბამისი სამოქმედო გეგმები	საჯარო უწყებები	მთავრობა ან სამინისტრო ან საჯარო უწყება
		საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმები	სამინისტროები	სამინისტრო

დიაგრამა 2 პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია

ეროვნული განვითარების სტრატეგია დაგეგმვის იერარქიაში უმაღლესი კატეგორიის დოკუმენტია, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნის განვითარების გლობალურ მიმართულებებს და ეროვნულ პრიორიტეტებს. ეროვნული განვითარების სტრატეგიას უნდა ეყრდნობოდეს და მისგან გამომდინარეობდეს სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტები. პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავება ისევე, როგორც ზოგადად პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესი, უნდა შეესაბამებოდეს ქვეყნის პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქიას.

სამთავრობო პროგრამა არის პოლიტიკური შინაარსის მქონე დაგეგმვის დოკუმენტი, რომლის ფუნქციაა მთავრობის ეროვნული პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა. პროგრამა ყალიბდება ახალი მთავრობის ფორმირებისას მთავრობის ადმინისტრაციის კოორდინაციით და საქართველოს კონსტიტუციის შესაბამისად, წარედგინება პარლამენტს

მინისტრთა კაბინეტის დასამტკიცებლად. ამ დოკუმენტის შემუშავება არ მოითხოვს განსაზღვრული ფორმატის დაწესებას.

მთავრობის ყოველწლიური სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს მოკლევადიან ყოვლისმომცველ დაგეგმვის დოკუმენტს, რომელიც ეფუძნება ეროვნული განვითარების სტრატეგიას, სამთავრობო პროგრამას, სექტორულ სტრატეგიებს, ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტსა და საერთაშორისო ხელშეკრულებებით ნაკისრ ვალდებულებებს და შესაბამისად აყალიბებს მთავრობის მიერ განსახორციელებელ აქტივობებს ერთი წლის განმავლობაში. გეგმის მიზანია საჯარო უწყებების მიერ განსახორციელებელი აქტივობების კონსოლიდაცია და მათი შესრულების ეფექტურობის შეფასება. მთავრობის რეგლამენტის შესაბამისად მთავრობის ადმინისტრაცია, ფინანსთა სამინისტროსთან კონსულტაციით, ადგენს გეგმას და ახორციელებს მის მონიტორინგს (დამატებითი ინფორმაცია წარმოდგენილია მთავრობის წლიური სამოქმედო გეგმის შედგენის სახელმძღვანელოში).

ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი არის ქვეყნის განვითარების გეგმა, რომელიც ასახავს ინფორმაციას საშუალოვადიანი მაკროეკონომიკური და ფისკალური პროგნოზების შესახებ, ასევე მოიცავს ინფორმაციას საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და მუნიციპალიტეტების განვითარების ძირითადი მიმართულებების შესახებ. ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი ეფუძნება სამინისტროებისა და უწყებების სამოქმედო გეგმებს და ითვალისწინებს მომდევნო 4 წლის განმავლობაში პრიორიტეტებს, მათ განსახორციელებელ პროგრამებს, ქვეპროგრამებსა და ღონისძიებებს.

სახელმწიფო ბიუჯეტი არის ქვეყნის ფისკალური დაგეგმვის ძირითადი დოკუმენტი, რომელსაც ამტკიცებს საქართველოს პარლამენტი. ის ასახავს საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების ფუნქციებისა და ვალდებულებების შესრულების მიზნით მისაღები შემოსულობების, გასაწევი გადასახდელებისა და ნაშთის ცვლილების ერთობლიობას.

საერთაშორისო ხელშეკრულებები - თავად ხელშეკრულებები არ წარმოადგენს პოლიტიკის დოკუმენტებს, თუმცა სექტორული პოლიტიკის დაგეგმვა უნდა წარიმართოს საერთაშორისო ხელშეკრულებებითა და მათგან გამომდინარე ვალდებულებების გათვალისწინებით. კანონი „საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებების შესახებ“ ადგენს, რომ საერთაშორისო ხელშეკრულება საქართველოს კანონმდებლობის განუყოფელი ნაწილია და უპირატესი იურიდიული ძალა აქვს შიდასახელმწიფოებრივი ნორმატიული აქტების მიმართ. ამ მხრივ, განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებული **ასოცირების შეთანხმება**, რომელიც ყოვლისმომცველი დოკუმენტია და აწესებს კონკრეტულ ვალდებულებებს სექტორული მიმართულებებით.

სექტორული სტრატეგიები არის პოლიტიკის დოკუმენტები, რომელიც ითვალისწინებს სხვადასხვა სექტორულ მიმართულებებს და ექცევა ორი ან მეტი პასუხისმგებელი უწყების კომპეტენციის სფეროში. სექტორული სტრატეგიები მტკიცდება მთავრობის დადგენილებით და მასზე პასუხისმგებელი უწყებები ანგარიშვალდებული არიან მთავრობის წინაშე. ისინი მიეკუთვნებიან პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქიის მეორე დონეს და ეფუძნებიან ეროვნული დონის პოლიტიკის დოკუმენტებს. სახელმძღვანელოსა და წესის დოკუმენტებში ტერმინით „სექტორული სტრატეგიები“ მოიაზრება მულტისექტორული სტრატეგიებიც. სექტორული სტრატეგია ემსახურება ცალკეული სფეროს ან სფეროების განვითარებას და საზოგადოებრივი სერვისებისა და პროდუქტების მიწოდების გაუმჯობესებას. სექტორულ სტრატეგიებს თან უნდა ერთვოდეს შესაბამისი **სამოქმედო გეგმები**. ორივე სახის პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების

კოორდინაციაზე პასუხისმგებელია შესაბამის სფეროზე პასუხისმგებელი სამინისტრო (სახელმწიფო მინისტრის აპარატი) ან სსიპ, რომელიც მთავრობის უშუალო დაქვემდებარებაში ან მთავრობის სათათბირო ორგანოები. იმ შემთხვევაში, თუ საკითხი არ მიეკუთვნება არცერთი სამინისტროს გამგებლობის სფეროს ან მიეკუთვნება რამდენიმე სამინისტროს გამგებლობის სფეროს და განსაზღვრული არ არის მასზე გადაწყვეტილების მიმღები სამინისტრო, საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ კანონის შესაბამისად, გადაწყვეტილებას მაკოორდინირებელი ორგანოს შესახებ იღებს მთავრობა.

სექტორული სამოქმედო გეგმები - მეორე დონის ოპერაციული პოლიტიკის დოკუმენტები, რომლებსაც არ გააჩნიათ შესაბამისი სფეროს სტრატეგია, თუმცა მათში წარმოდგენილია ინფორმაცია სფეროში არსებული პრობლემების, (მიზნების - ასეთის არსებობის შემთხვევაში) დასახული ამოცანებისა და ამოცანის შედეგის ინდიკატორების, განსახორციელებელი აქტივობებისა და მათი შედეგის ინდიკატორების, პასუხისმგებელი უწყებების, შესრულების ვადების, ბიუჯეტის, დაფინანსების წყაროს, მონიტორინგისა და შეფასების შესახებ. სახელმძღვანელოსა და წესის დოკუმენტებში ტერმინით „სექტორული სამოქმედო გეგმები“ მოიაზრება მულტისექტორული სამოქმედო გეგმებიც.

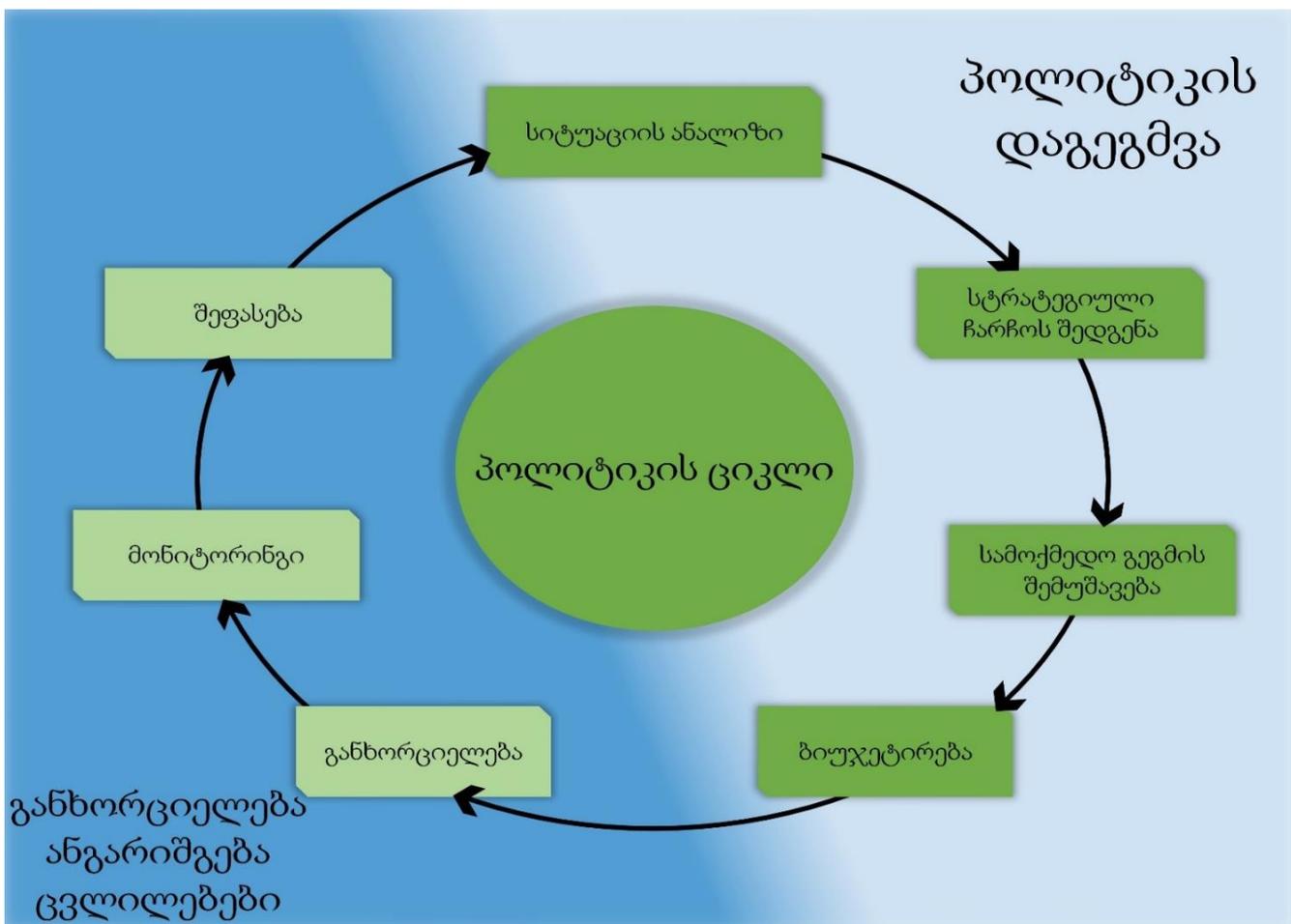
ინსტიტუციური განვითარების სტრატეგიები - იერარქიის მესამე დონის პოლიტიკის დოკუმენტები, რომელთა მოქმედების სფერო ვრცელდება მხოლოდ კონკრეტულ საჯარო უწყებასა და მისი ფუნქციონირების გაუმჯობესებაზე იერარქიის პირველი და მეორე დონის პოლიტიკის დოკუმენტების პრიორიტეტების მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. მათი დამტკიცება შესაძლებელია როგორც მთავრობის, ასევე სამინისტროს ან თავად უწყების მიერ. სახელმძღვანელოში მოცემული სტანდარტები არ ვრცელდება აღნიშნული სახის პოლიტიკის დოკუმენტებზე, თუ ისინი არ მტკიცდება მთავრობის მიერ.

საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმები - ინსტიტუციური, მესამე დონის დაგეგმვის დოკუმენტები, რომლებშიც წარმოდგენილია ინფორმაცია ბიუჯეტით განსაზღვრული პრიორიტეტების ფარგლებში საშუალოვადიან პერიოდში განსახორციელებელი პროგრამებით/ქვეპროგრამებით დასახული შედეგების მისაღწევად განსახორციელებელი ღონისძიებების შესახებ.

2. პოლიტიკის ციკლი

პოლიტიკის დაგეგმვა და მისი განხორციელება არის კომპლექსური პროცესი, რომელსაც შეიძლება არ ჰქონდეს გამოხატული დასაწყისი და დასასრული. გამომდინარე იქიდან, რომ გლობალიზაციის დღევანდელ პირობებში განვითარება ხასიათდება გარკვეული არათანმიმდევრულობით და განსხვავებული სახის ურთიერთგადაჯაჭვული პრობლემებით, პოლიტიკის ეფექტურობისთვის საჭიროა ამ ცვლილებების, საფრთხეებისა და ახალი გამოწვევების პროცესში გათვალისწინება.

პოლიტიკის ციკლის **იტერაციული**, **ინტერაქტიული** და **ინკლუზიური** პროცესია. იგი იტერაციულია იმდენად, რამდენადაც დაწყებული სიტუაციის ანალიზიდან და დამთავრებული შეფასებით უწყვეტად მიმდინარეობს, ხოლო განხორციელების ეტაპზე მიზნების, ამოცანებისა და შედეგების მიღწევის მონიტორინგისა და შუალედური შეფასების საფუძველზე შესაძლებელია შემუშავებული პოლიტიკის გაუმჯობესება და შესაბამისი მიგნებების გათვალისწინებით პროცესის პირველ ეტაპზე დაბრუნება. თუმცა, ასევე შესაძლებელია პოლიტიკის ციკლის დასრულება შეფასების ეტაპზე (პოლიტიკის შეწყვეტა - policy termination) იმ შემთხვევაში, თუ სფეროში მიღწეული მიზნები და გავლენა ჩაითვლება დამაკმაყოფილებლად ან არსებობს შესაბამისი პოლიტიკური გადაწყვეტილება.



დიაგრამა 3 პოლიტიკის ციკლი საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში

პოლიტიკის ციკლი **ინტერაქტიული** პროცესია. თითოეულ ეტაპზე მნიშვნელოვანია პროცესზე პასუხისმგებელ უწყებებს შორის ინფორმაციის მუდმივი გაცვლა, რადგან საჯარო მმართველობის თითოეული სფეროს წარმატება ან წარუმატებლობა შესაბამისად, დადებით ან

უარყოფით გავლენას ახდენს სხვა სფეროზე. აქედან გამომდინარე, პოლიტიკის ციკლის თითოეულ ეტაპზე უნდა ჩაერთოს მოცემული პროცესის შესაძლო გავლენის სფეროში მყოფი ყველა საჯარო უწყება, ეს კი ეფექტური კოორდინაციის უზრუნველყოფას მოითხოვს.

პოლიტიკის ციკლი აუცილებლად უნდა იყოს **ინკლუზიური** პროცესი. მნიშვნელოვანი ყურადღება უნდა დაეთმოს მოქალაქეებთან, ბენეფიციარებთან და ზოგადად, დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციებს. **პროცესის თითოეულ ეტაპზე** მათი ჩართულობა, ერთ მხრივ, გააძლიერებს პოლიტიკის ლეგიტიმაციას, ხოლო, მეორე მხრივ, გაზრდის ეფექტურობის ხარისხს. ამასთან, პოლიტიკის დოკუმენტების დამტკიცებამდე სავალდებულოა საჯარო კონსულტაციების ჩატარება, გარდა გამონაკლისი შემთხვევებისა (დეტალური ინფორმაცია მოცემულია [3.5 თავში](#)).

წინამდებარე თავებში დეტალურად არის განხილული პოლიტიკის ციკლის თითოეული ეტაპი და შემოთავაზებულია მათ მიმართ გასათვალისწინებელი **სავალდებულო და სარეკომენდაციო სტანდარტები**.

3. პოლიტიკის დაგეგმვა

პოლიტიკის დაგეგმვა მოიცავს სიტუაციის ანალიზის, პრიორიტეტების განსაზღვრის, ლოგიკური ჩარჩოს ფორმირების, სამოქმედო გეგმის შემუშავების, ბიუჯეტირებისა და საჯარო კონსულტაციების საფეხურებს (იხილეთ დიაგრამა 4). შესაბამისად, პოლიტიკის ციკლის ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპი და **საბოლოო შედეგი შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტია**, რომელიც დასამტკიცებლად ეგზავნება შესაბამისი გადაწყვეტილების მიმღებ უწყებას, პირს ან მაკოორდინირებელი ორგანოს.

პოლიტიკის დოკუმენტის ინიცირება: პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესის დაწყებამდე ინიციატორმა უწყებამ, წესის შესაბამისად უნდა მოახდინოს პოლიტიკის დოკუმენტის ინიცირება.

პოლიტიკის დოკუმენტის ინიცირება პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების დაწყების განზრახულობის შესახებ ინფორმაციის საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციისთვის წარდგენა.

ინიცირებისთვის არის ორი შესაძლო გზა:

1. მთავრობის პოლიტიკის დოკუმენტების ყოველწლიურ გეგმაში ინიცირებული დოკუმენტის ასახვა (სავალდებულო) წესის შესაბამისად;
2. ინდივიდუალური კონსულტაცია მთავრობის ადმინისტრაციასთან (მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევაში).

ინიცირების ეტაპზე პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების განზრახვის თაობაზე მთავრობის ადმინისტრაციასთან კონსულტაციის მიზანია:

1. დადგინდეს სფეროს განვითარების პრიორიტეტულობა მთავრობის ხედვასა და ეროვნული დონის პოლიტიკის დოკუმენტებთან;
2. გამოირიცხოს დამტკიცებული სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტებთან დამთხვევის, გადაფარვისა და შეუთავსებლობის შემთხვევები;
3. დაიზოგოს ადმინისტრაციული რესურსი.

დრო: გასათვალისწინებელია, რომ პოლიტიკის დაგეგმვა საკმაოდ კომპლექსური პროცესია. საჯარო მაკოორდინირებელმა უწყებამ სწორად უნდა განსაზღვროს პროცესისთვის საჭირო დრო. როგორც წესი, პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესის დაწყებიდან ხარისხიანი პოლიტიკის დოკუმენტის ჩამოყალიბებამდე საჭიროა სულ მცირე **6 თვე**. თუმცა, სფეროს მასშტაბიდან, ადამიანური რესურსებისა და საექსპერტო ცოდნის საჭიროებიდან გამომდინარე შესაძლებელია პერიოდი **1 წლამდე** გაგრძელდეს.

მაკოორდინირებელი ორგანო - წესის მიხედვით *პოლიტიკის დაგეგმვის, დასამტკიცებლად წარდგენის, მონიტორინგის, ანგარიშგების ან/და შეფასების პროცესის* მართვაზე პასუხისმგებელი არის **მაკოორდინირებელი ორგანო**. საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში აღნიშნული ფუნქცია შეიძლება დაეკისროს:

1. **ცალკეულ საჯარო უწყებებს** - საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს სამინისტროები, საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი და საქართველოს მთავრობის ან პრემიერ-მინისტრის წინაშე ანგარიშვალდებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირები (გარდა ინსტიტუციური პოლიტიკის დოკუმენტებისა, რომლებზეც პასუხისმგებელიც შეიძლება იყოს ნებისმიერი საჯარო უწყება). პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია დეტალურად განსაზღვრას დაგეგმვის კომპეტენციებს.

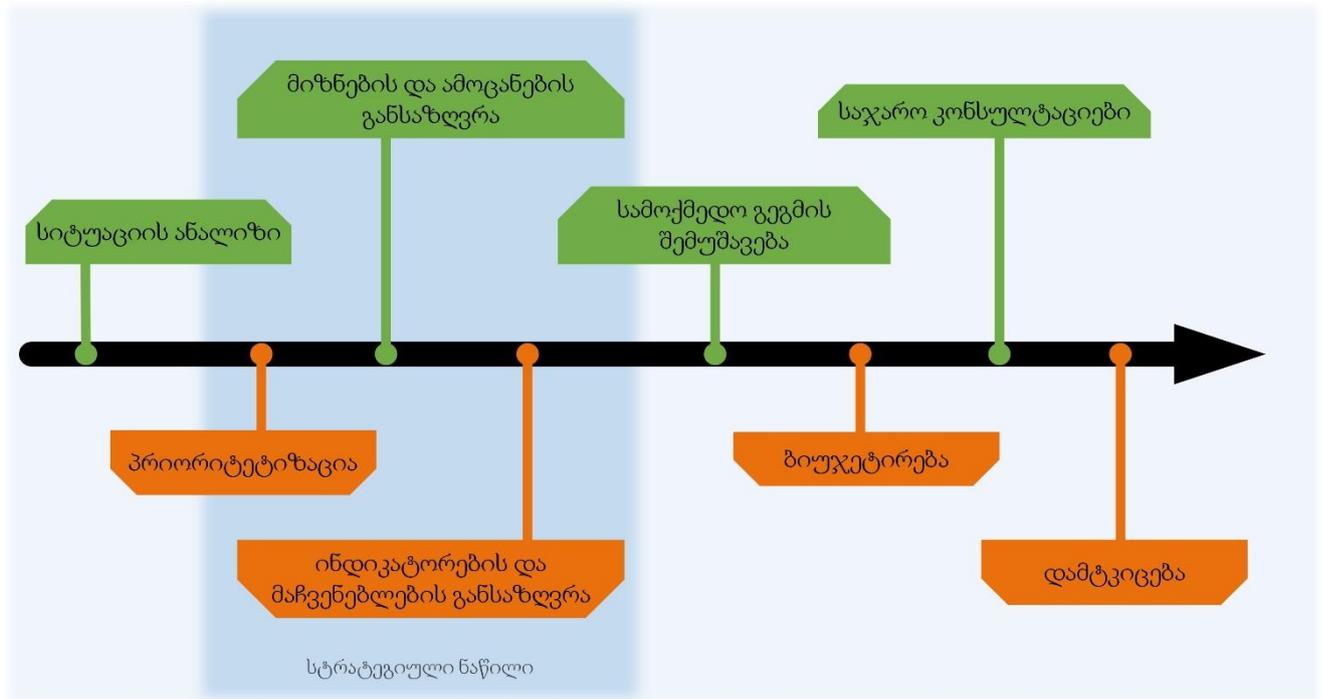
2. **საკოორდინაციო მექანიზმს** - „საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილი სათათბირო ორგანო.

მნიშვნელოვანია, რომ მთავრობის ადმინისტრაციასთან კონსულტაციის შემდეგ ინიციატორმა უწყებამ, უშუალოდ დაგეგმვის პროცესის დაწყებამდე, ჩამოაყალიბოს (ან უკვე შექმნილის ფარგლებში წარმართოს) დაგეგმვის საკოორდინაციო მექანიზმი. შესაძლებელია იგივე მექანიზმის გამოყენება განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასებისთვის. საკოორდინაციო მექანიზმის შექმნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იერარქიის პირველი და მეორე დონის დოკუმენტების შემთხვევაში. საკოორდინაციო მექანიზმს უნდა ხელმძღვანელობდეს ზემოთ ჩამოთვლილი უწყებებიდან ერთ-ერთი. დამატებითი ინფორმაცია საკოორდინაციო მექანიზმებთან დაკავშირებით წარმოდგენილია [პოლიტიკის განხორციელების თავში](#).

დოკუმენტების იერარქიასთან, პრიორიტეტთან და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა: დაგეგმვის პროცესის დაწყებამდე მაკოორდინირებელმა უწყებამ უნდა შეისწავლოს არსებული სიტუაცია სხვა პოლიტიკის დოკუმენტებთან მიმართებაში და უზრუნველყოს შესამუშავებელი პოლიტიკის დოკუმენტის საკითხების იერარქიასთან შესაბამისობა - სამივე დონის პოლიტიკის დოკუმენტებს შორის დასაცავი ურთიერთმიმართება. სექტორულ პოლიტიკის დოკუმენტებთან მიმართებით მნიშვნელოვანია, რომ მაკოორდინირებელმა უწყებამ დეტალურად შეისწავლოს მსგავს და მომიჯნავე სფეროში მოქმედი სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტები, რათა გამორიცხული იქნეს გადაფარვები ან დამთხვევები. ასევე უნდა მოხდეს პოლიტიკის დოკუმენტში წარმოსადგენი მიმართულებების ანალიზი სფეროში არსებულ საერთაშორისო სტანდარტებსა და საუკეთესო გამოცდილებასთან.

ყველა დასახელებული ინფორმაცია, წარმოდგენილი უნდა იქნეს პოლიტიკის დოკუმენტის **შესავალ ნაწილში**. სტრატეგიის შესავალ ნაწილში ასევე აღწერილი უნდა იყოს ინფორმაცია დოკუმენტის შემუშავების პროცესისა და ჩართული მხარეების, მათ შორის საჯარო კონსულტაციების და მათი შედეგების შესახებ.

პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესის ყველა მნიშვნელოვანი ნაბიჯი წარმოდგენილია მე-4 დიაგრამაზე. ასევე, ქვეთავებში მოცემულია დეტალური ინფორმაცია, თუ როგორ უნდა წარიმართოს პროცესი, რა სტანდარტებს უნდა აკმაყოფილებდეს და რა კონკრეტული შედეგი უნდა გამოიღოს თითოეულმა მათგანმა.



დიაგრამა 4 პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესი

შედეგი	
სტრატეგიის დოკუმენტი - შესავალი	
სტანდარტები - შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დოკუმენტის შემუშავების საჭიროების შესახებ.
2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დოკუმენტის შემუშავების პროცესისა და ჩართული მხარეების შესახებ.
3	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია გამართული საჯარო კონსულტაციების და მათი შედეგების შესახებ.
4	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია იერარქიის გათვალისწინებით იმ არსებული პოლიტიკის დოკუმენტების შესახებ, რომლების საფუძველზეც მოხდა მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება.
5	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისობის შესახებ უკვე დამტკიცებულ პოლიტიკის დოკუმენტებთან.
რეკომენდებული	

6	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს ინფორმაცია იმ საერთაშორისო ვალდებულებებსა და სტანდარტებზე, რომლებთან შესაბამისობაც არის უზრუნველყოფილი მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტი.
7	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს ინფორმაცია იმ საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილებასთან, რომლებთან მიხედვითაც მოხდა მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება.

3.1 სიტუაციის ანალიზი

პოლიტიკის დაგეგმვის პირველ ეტაპზე ტარდება კონკრეტულ სფეროში სიღრმისეული სიტუაციის ანალიზი. სიტუაციის ანალიზის სწორად და ეფექტურად ჩატარება მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ამ ეტაპზე გამოვლენილ პრობლემებზე უნდა შემუშავდეს პოლიტიკის ლოგიკური ჩარჩო - პრიორიტეტების, მიზნების, ამოცანებისა და შესაბამისი შედეგების ინდიკატორების განსაზღვრა.

ეს ეტაპი ანალიტიკური პროცესია, რომელიც საჭიროებს შესაბამისი ადამიანური რესურსის მობილიზებას. **მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შემუშავების** პრინციპის შესაბამისად, იმისათვის, რომ დადასტურდეს სიტუაციის ანალიზის შედეგებისა და იდენტიფიცირებული პრობლემების არსებობა, მნიშვნელოვანია შესაბამისი მტკიცებულებების წარმოდგენა პოლიტიკის დოკუმენტში. მტკიცებულებებში იგულისხმება ფაქტები, მონაცემები (სტატისტიკური) ან ნებისმიერი სახის ინფორმაცია, რომელიც ობიექტურად ამყარებს გამოვლენილი პრობლემებისა და მათი გამომწვევი ფაქტორების არსებობას.

სიტუაციის სრულყოფილი ანალიზის ჩასატარებლად სულ მცირე 1 თვე არის საჭირო. შესაბამისად, სიტუაციის ანალიზის პროცესი სწორად უნდა დაიგეგმოს.

პოლიტიკის დოკუმენტის სიტუაციის ანალიზის ნაწილში ძირითადად უნდა აისახოს ანალიტიკური და ნაკლებად აღწერილობითი ინფორმაცია. ეს ხშირ შემთხვევაში საჭიროებს **საბაზისო კვლევის (Baseline Study)** ჩატარებას, რაც გულისხმობს ანალიტიკურ პროცესს, რომლის ჩასატარებლად გამოიყენება რამდენიმე მეთოდი და ინსტრუმენტი. ყველაზე ხშირად გამოიყენება:

- პრობლემის ხის ანალიზი - **რეკომენდებული**;
- პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი და გარემოსდაცვითი ფაქტორების ანალიზი (PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental);
- ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი (SWOT – Strength, Weakness, Opportunities, Threats).

დეტალური ინსტრუქციები ამ მეთოდების გამოყენებასთან დაკავშირებით წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს პირველ დანართში.

სრულმასშტაბიანი საბაზისო კვლევის ჩატარების შემთხვევაში, არ არის რეკომენდებული მთლიანი კვლევის ანგარიშის ტექსტის ასახვა პოლიტიკის დოკუმენტში. არამედ, სიტუაციის ანალიზის ნაწილში მოცემული **უნდა იყოს** სექტორში გატარებული რეფორმები/აქტივობები პოლიტიკის დაგეგმვამდე, მათი შედეგები (მაგალითად, წინა სტრატეგიის შეფასების ძირითადი მიგნებები) და სხვა პოლიტიკის დოკუმენტებში აღებული ვალდებულებები მომიჯნავე სექტორში.

ასევე, სიტუაციის ანალიზში სტრუქტურირებულად უნდა იყოს წარმოდგენილი ძირითადი მიგნებები, პრობლემები, მათი გამომწვევი ფაქტორები და უარყოფითი შედეგები, გამყარებული შესაბამისი მონაცემებით, განსაკუთრებით სტატისტიკური მონაცემებით. კერძოდ, რეკომენდებულია სტრუქტურირება მოხდეს შემდეგნაირად:

- **ძირითადი პრობლემები** ქვეთავებად - სადაც აღწერილი უნდა იყოს პრობლემის არსი და ის უარყოფითი შედეგები რასაც აღნიშნული პრობლემები იწვევს;
 - **გამომწვევი ფაქტორები** ქვეპუნქტებად - ის კონკრეტული ფაქტორები რაც ზემოთ დასახელებულ ძირითად პრობლემებს იწვევს.

საბოლოო ჯამში სიტუაციის ანალიზის ნაწილში მოცემულმა ინფორმაციამ მკითხველს წარმოდგენა უნდა შეუქმნას სფეროში არსებული გამოწვევების შესახებ. რაოდენობრივი მონაცემების არსებობა ასევე მნიშვნელოვანია გავლენისა და ამოცანის შედეგის ინდიკატორების საბაზისოდან სამიზნე მაჩვენებლებამდე პროგრესის გასაზომად, რომელიც იძლევა დაკვირვების თვალსაჩინო შესაძლებლობებს.

დამატებით, **შესაძლებელია** სიტუაციის ანალიზის წარმოდგენა უშუალოდ სტრატეგიული ნაწილის ქვეთავებში (მომდევნო თავებში). კერძოდ, სფეროში არსებული პრობლემები, მათი გამომწვევი ფაქტორები და უარყოფითი შედეგები და ასევე მტკიცებულებები/მონაცემები დეტალურად შეიძლება აღიწეროს უშუალოდ მიზნებისა და ამოცანების ქვეთავებში. თუმცა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ პოლიტიკის დოკუმენტში სიტუაციის ანალიზს არ უნდა დაეთმოს თავი. ასეთ შემთხვევაში, სიტუაციის ანალიზის თავში უნდა აისახოს მეთოდოლოგია, მანამდე განხორციელებული აქტივობების შედეგები და ზოგადი პრობლემები.

მხოლოდ კარგად ჩატარებული სიტუაციის ანალიზის შედეგად შეიძლება გამოიკვეთოს სექტორული პრიორიტეტები, შესაძლო მიზნები, ამოცანები, ინდიკატორები და მონაცემთა წყაროები, რაც ნებისმიერი სტრატეგიის დოკუმენტის მთავარი ნაწილი იქნება.

შედეგი	
სტრატეგიის დოკუმენტი - სიტუაციის ანალიზის ნაწილი	
სტანდარტები შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	აღწერილი უნდა იყოს სიტუაციის ანალიზის ჩატარების მეთოდოლოგია.
2	მოცემული უნდა იყოს სექტორში გატარებული რეფორმები/აქტივობები პოლიტიკის დაგეგმვამდე, მათი შედეგები (მაგალითად, წინა სტრატეგიის შეფასების ძირითადი მიგნებები) და სხვა პოლიტიკის დოკუმენტებში აღებული ვალდებულებები მომიჯნავე სექტორში.
3	სტრუქტურირებულად უნდა იყოს მოცემული ძირითადი პრობლემები და მათ შესახებ მტკიცებულებები და სტატისტიკური მონაცემები.
4	სტრუქტურირებულად უნდა იყოს მოცემული ძირითადი პრობლემების გამომწვევი ფაქტორები და მათ შესახებ მტკიცებულებები და სტატისტიკური მონაცემები.
5	სტრუქტურირებულად უნდა იყოს მოცემული ძირითადი პრობლემების უარყოფითი შედეგები და მათ შესახებ მტკიცებულებები და სტატისტიკური მონაცემები.
რეკომენდებული	
6	რეკომენდებულია, რომ სიტუაციის ანალიზის თავმა შეადგინოს პოლიტიკის დოკუმენტის მოცულობის 20%-35%-ი.

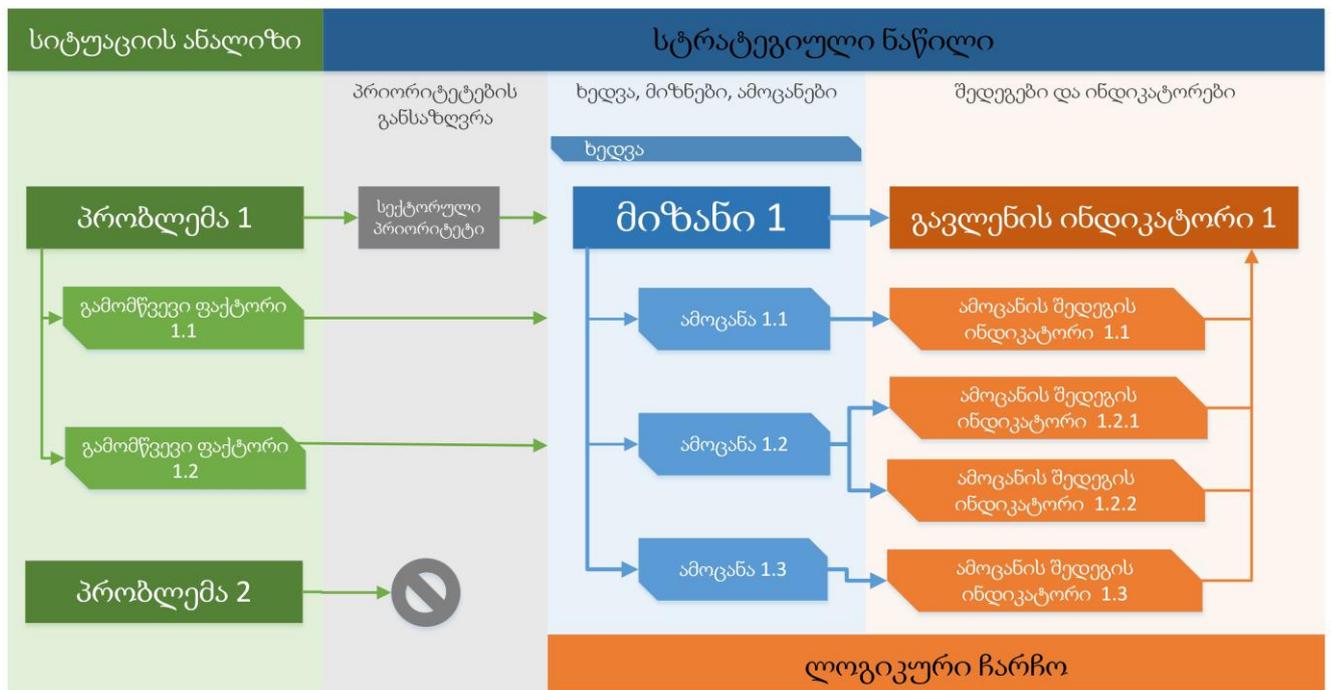
3.2 სტრატეგიული ნაწილის შემუშავება

სექტორში პრობლემებისა და მათი გამომწვევი ფაქტორების იდენტიფიცირების საფუძველზე უნდა შეიქმნას პოლიტიკის დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილი. ამ ნაწილში წარმოდგენილია მთავრობის ხედვა, სექტორული პრიორიტეტები (არსებობის შემთხვევაში), მიზნები, ამოცანები, მათი შედეგების ინდიკატორები შესაბამისი სამიზნე და საბაზისო მაჩვენებლებით. პოლიტიკის დოკუმენტის ეს ნაწილი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი იმის გათვალისწინებით, რომ სწორედ აქ ყალიბდება სტრატეგიული მიდგომები სექტორთან/პრობლემასთან მიმართებით.

სტრატეგიული ნაწილი შეჯამებული სახით წარმოდგენილი იქნება ლოგიკურ ჩარჩოში (LF - Logical Framework). ლოგიკური ჩარჩო არის **შედეგებზე ორიენტირებული მართვის (RBM - Results Based Management)** ხერხემალი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ პოლიტიკის დაგეგმვის დასაწყისშივე კარგად იქნეს გააზრებული ლოგიკური ჩარჩოს აგების პროცესი, მისი მნიშვნელობა და საბოლოო შედეგი. სწორედ ლოგიკური ჩარჩოს საფუძველზე ხდება შემდეგ სტრატეგიის დოკუმენტის ძირითადი ნაწილის შედგენა. შესაბამისად, პროცესის გამარტივების მიზნით, რეკომენდებულია, რომ მაკოორდინირებელმა ორგანომ ჯერ შეიმუშავოს ლოგიკური ჩარჩო და მას შემდეგ ჩამოაყალიბოს პოლიტიკის დოკუმენტის **სტრატეგიული ნაწილის** ტექსტი.

მეხუთე დიაგრამაზე მოცემულია დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილის ჩამოყალიბების პროცესი, რომელიც სამ ქვეპროცესს მოიცავს:

1. პრიორიტეტების განსაზღვრა;
2. ხედვის, მიზნისა და ამოცანების განსაზღვრა;
3. ინდიკატორების შემუშავება.



დიაგრამა 5 სტრატეგიული ნაწილის შემუშავება

3.2.1 პრიორიტეტების განსაზღვრა (სექტორული პრიორიტეტები)

პრიორიტეტების განსაზღვრის ეტაპზე ხდება ჩარევის და შესაბამისად პოლიტიკის დოკუმენტის მასშტაბის განსაზღვრა. ხშირ შემთხვევაში სექტორში მრავალი პრობლემა იკვეთება, რომელთა ერთიანად გადაწყვეტა შეუძლებელია და არარეალისტური იყოს. ამიტომ, უნდა შეირჩეს ის ძირეული და ფართო მნიშვნელობის საკითხები, რომლებიც სფეროს განვითარებაზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენენ და რომელთა გადაჭრის რესურსები არსებობს.

პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ყველა არსებული პრობლემის გადაწყვეტა, შესაძლოა, ვერ მოხერხდეს სტრატეგიის ფარგლებში შემდეგი მიზეზების გამო:

- არ არსებობს შესაბამისი ფინანსური რესურსი;
- არ არსებობს პოლიტიკური ნება;
- სხვა გარე და შიდა ფაქტორები.

პრიორიტეტების განსაზღვრის ეტაპი მნიშვნელოვანია იმისთვის, რათა შემუშავდეს რეალისტური და პრაქტიკაში ეფექტურად განხორციელებადი სტრატეგია. შესაბამისად, აუცილებელია, რომ სწორედ ამ ეტაპზე გაიმართოს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან კონსულტაცია, რომელიც დაეფუძნება ასევე სიტუაციის ანალიზის ეტაპზე გამოვლენილ მიგნებებს.

მნიშვნელოვანია, რომ პრიორიტეტები განისაზღვროს უშუალოდ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან ერთად და საბოლოო სექტორული პრიორიტეტები შეთანხმდეს შესაბამისი მაკოორდინირებელი ორგანოს ფარგლებში. მხოლოდ ამის შემდეგ არის მიზანშეწონილი დაგეგმვის შემდეგ საფეხურებზე გადასვლა.

პრიორიტეტების განსაზღვრის შედეგად იკვეთება სექტორული პრიორიტეტები, რაც გულისხმობს ურთიერთდაკავშირებული პრობლემების დაჯგუფებას. სექტორული პრიორიტეტები სტრატეგიის დოკუმენტში შესაძლებელია წარმოჩნდეს ორი გზით:

1. დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილის დასაწყისში შეჯამებული სახით;
2. ქვეთავების სახით - იშვიათად, ფართო სფეროს შემთხვევაში, შესაძლებელია დოკუმენტში სტრატეგიული მიზნების ორგანიზება სწორედ სექტორული პრიორიტეტების მიხედვით. თუმცა, ეს არ ნიშნავს რომ სექტორული პრიორიტეტის ოპერაციონალიზაცია უნდა მოხდეს. არამედ სტრატეგიის დოკუმენტში ის მხოლოდ სხვადასხვა მიზნის ტექნიკურ გაერთიანებას შეიძლება ემსახურობდეს.

ზემოხსენებულის გათვალისწინებით, სექტორული პრიორიტეტების წარმოდგენა (მაგრამ არასავალდებულოდ) სტრატეგიის დოკუმენტში შესაძლებელია ქვეთავების სახით, სადაც ჩაიშლება შესაბამისი მიზნები და ამოცანები.

შედეგი
სტრატეგიის დოკუმენტი - სექტორული პრიორიტეტების ქვეთავები (არსებობის შემთხვევაში) ან სტრატეგიული ნაწილის დასაწყისი (ლოგიკური ჩარჩოს გარდა).
სტანდარტები შედგენილი მიმართებით
სავალდებულო

1	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია პრიორიტეტების განსაზღვრის შედეგებზე და განსაკუთრებით იმ სექტორულ პრიორიტეტებზე, რომელზეც გამახვილდა ყურადღება პოლიტიკის დოკუმენტის შემდგომი განვითარების ეტაპზე.
რეკომენდებული	
2	რეკომენდებულია შერჩეული პრიორიტეტები შეთანხმდეს მაკოორდინირებელი ორგანოს ფარგლებში (ინფორმაცია წარმოდგენილი იქნეს შესაბამის ქვეთავში).

3.2.2 ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა

გადასაჭრელი პრობლემებისა და სექტორული პრიორიტეტების შერჩევის შემდეგ იქმნება დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილი. პირველ რიგში, შერჩეული მასშტაბის შესაბამისად უნდა განისაზღვროს ხედვა.

ხედვა არის მოკლე, ზოგადი და მარტივად ჩამოყალიბებული განაცხადი, რომელშიც შემოთავაზებულია ის სასურველი შედეგი, რომელიც უნდა დადგეს პოლიტიკის განხორციელების შემდეგ. განაცხადი უნდა შედგებოდეს მხოლოდ ერთი, ორი ან მაქსიმუმ სამი წინადადებისგან.

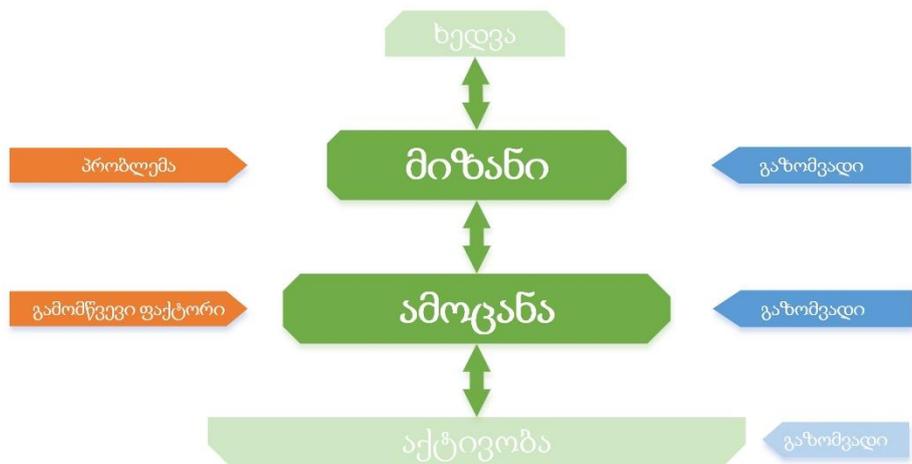
ხედვის განაცხადი შესაძლოა შეიცვალოს ან დაიხვეწოს კონკრეტული მიზნების, ამოცანებისა და სასურველი შედეგების გამოკვეთის შედეგად. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ ხედვა არის სტრატეგიული ნაწილის ერთადერთი შემადგენელი, რომელიც არ იზომება. სტრატეგიული ნაწილის სხვა დანარჩენი კომპონენტები უნდა გაიზომოს შესაბამისი შედეგების ინდიკატორების გამოყენებით.

გამოვლენილი და პრიორიტეტულად მიჩნეული პრობლემების შესაბამისად, სტრატეგიულ ნაწილში შემდეგი საფეხური არის **მიზნებისა და ამოცანების** ფორმულირება. **მიზნები და ამოცანები წარმოადგენენ ძირითად განაცხადს, რომელიც განსაზღვრავს რეფორმების მიმართულებას იდენტიფიცირებული პრობლემების გადასაჭრელად და გამოხატავს სასურველ შედეგს.** მათი სწორი ფორმულირება მნიშვნელოვანია, როგორც ინდიკატორების, ასევე მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტურობისთვის და ზოგადად, გამართულ შედეგებზე დაფუძნებული მართვისთვის.

მიზანსა და ამოცანას შორის არის იერარქიული დამოკიდებულება:

1. პირველი დონის - **მიზანი (Goal)**
2. მეორე დონის - **ამოცანა (Objective)**

მიზანი არის შედარებით ზოგადი ტიპის განაცხადი, რომელიც ასახავს მთავრობის **გრძელვადიან (4 და მეტწლიან) ხედვას** სექტორში იდენტიფიცირებული



დიაგრამა ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების ურთიერთკავშირი

კონკრეტული პრობლემის გადაჭრის სასურველი შედეგის შესახებ.

მიზანმა უნდა მოიცვას უფრო ფართო, მაგრამ კარგად განსაზღვრული მიმართულება სექტორში. შესაბამისად, იდეალურ შემთხვევაში, მიზანში უნდა აისახოს ამოცანების შემაჯამებელი ფორმულირება, ერთი მხრივ და ხედვის მიღწევის საშუალება, მეორე მხრივ.

ამოცანა არის უფრო კონკრეტული განაცხადი სექტორის კონკრეტული სფეროს (ან სფეროების) შედარებით ვიწრო ასპექტის (რომელიც პრობლემის გამომწვევ ფაქტორს უკავშირდება) გაუმჯობესების შესახებ და ასახავს მთავრობის სწრაფვას მისაღწევი სასურველი შედეგისკენ **საშუალოვადიან პერიოდში** (1-დან 3 წლამდე).

ამოცანები, ერთი მხრივ, წარმოადგენს აქტივობების შემაჯამებელ განაცხადს, ხოლო, მეორე მხრივ, დაკავშირებულია მიზანთან და წარმოადგენს მისი მიღწევის საშუალებას. ამ მხრივ ამოცანებს აკისრია მაკავშირებელი ფუნქცია.

შესაძლებელია, თუმცა ნაკლებად სასურველია, რომ ამოცანებში იერარქიულად ასევე გამოიყოს ორი ან რამდენიმე დონე, განსაკუთრებით ფართო სფეროს შემთხვევაში. თუმცა, გასათვალისწინებელია, რომ ამით პოლიტიკის დაგეგმვის, ასევე მონიტორინგისა და შეფასების პროცესი უფრო შრომატევადი ხდება და საჭიროებს დამატებით ადამიანურ რესურსებს.

იმის გათვალისწინებით, რომ საწყის ეტაპზე არსებობს მიზნებისა და ამოცანების უფრო ზოგად და ამბიციურად ფორმულირების ტენდენცია, ინდიკატორების შემუშავებისას ხდება ამ ფორმულირებაზე დაბრუნება და უფრო რეალური სახით ჩამოყალიბება. შესაბამისად, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა ასევე იტერაციული პროცესია.

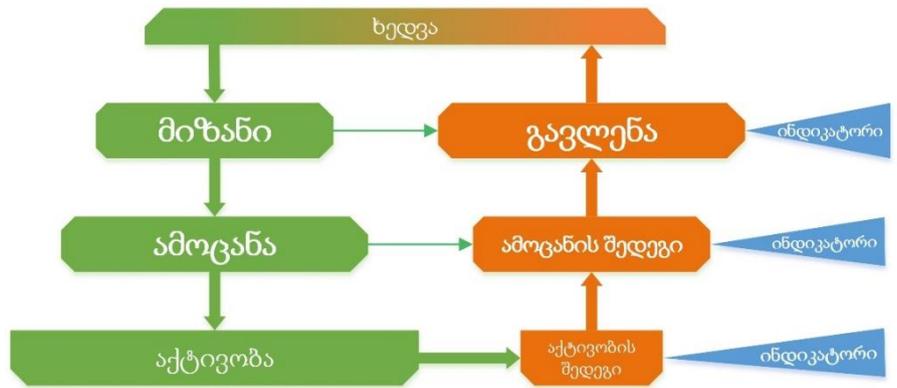
სექტორულ პოლიტიკის დოკუმენტებში მიზნებისა და ამოცანების ფორმულირებისას გასათვალისწინებელია სხვადასხვა **ურთიერთმკვეთი საკითხები** (cross-cutting issues). მათ შორის არის **ადამიანის უფლებებზე დაფუძნებული მიდგომა** (Human Rights-Based Approach). მაგალითად, გენდერული, უმცირესობების და სხვა მოწყვლადი ჯგუფების საკითხები.

შედეგი	
სტრატეგიის დოკუმენტი - სტრატეგიული ნაწილი	
სტანდარტები შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	ხედვას, მიზნებსა და ამოცანებს შორის უნდა არსებობდეს ლოგიკური ჯაჭვი და წარმოდგენილი უნდა იყოს ლოგიკური ჩარჩო ყველა სავალდებულო ინფორმაციით (თავად დოკუმენტში, ან ცალკე დოკუმენტად).
2	მიზნები უნდა პასუხობდეს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ <u>თითოეულ</u> პრობლემას.
3	ამოცანები უნდა პასუხობდეს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ <u>თითოეულ</u> პრობლემას ან პრობლემის გამომწვევ ფაქტორს.
რეკომენდებული	

4	რეკომენდებულია, რომ სტრატეგიულმა ნაწილმა შეადგინოს სტრატეგიის დოკუმენტის 40-60%.
---	--

3.2.3 შედეგებისა და ინდიკატორების შემუშავება

პოლიტიკის დაგეგმვის ეტაპზე შედეგებზე ორიენტირებული მართვის პრინციპების უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია შესრულების ძირითადი ინდიკატორების (KPI – Key Performance Indicators) განსაზღვრა.



ინდიკატორების განსაზღვრას ეწოდება მიზნებისა და ამოცანების ოპერაციონალიზაცია¹. OECD-ის განმარტების მიხედვით „ინდიკატორი არის რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი ცვლადი, რომელიც წარმოადგენს მარტივ, მაგრამ სანდო საშუალებას გაზომოს მიღწევები, ასახოს ჩარევით გამოწვეულ ცვლილებები და შეაფასოს პასუხისმგებელი უწყების საქმიანობა.“ (OECD DAC, 2010).

ინდიკატორი არის საშუალება, რომლითაც იზომება მიზნების, ამოცანების მიღწევა და ღონისძიებების განხორციელება. მათი გამოყენებით უნდა გაიზომოს:

- რამდენად წარმატებით დადგა მიზნებსა და ამოცანებში ასახული სასურველი შედეგი; ან რამდენად მიღწეულია პროგრესი მათი გადაწყვეტის მიმართულებით.
- რამდენად წარმატებით გადაწყდა სტრატეგიაში წარმოდგენილი პრობლემები და აღმოიფხვრა მათი გამომწვევი ფაქტორები; ან რამდენად მიღწეულია პროგრესი მათი გადაწყვეტის მიმართულებით.

ინდიკატორებით ფასდება კონკრეტულ სექტორსა და სფეროში მიღწეული პროგრესი და პასუხისმგებელი უწყების ეფექტურობა კონკრეტული შედეგების მიღწევის მიმართულებით. ასევე, ინდიკატორების გამოყენებით შესაძლებელია, გამოვლინდეს პროცესის ნაკლოვანებები და შესწორდეს რეფორმის მიმდინარეობა. შესრულების ძირითადი ინდიკატორების გარეშე რთულია ხარისხიანი მონიტორინგისა და შეფასების ჩატარება. შესაბამისად, დაგეგმვის ეტაპზე სწორი ინდიკატორების შერჩევა საჭიროებს ანალიტიკურ და კოორდინირებულ მიდგომას. მნიშვნელოვანია, რომ ინდიკატორები შემუშავდეს პოლიტიკის დოკუმენტის დაგეგმვის ეტაპზე და არა მისი დამტკიცების შემდეგ.

საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში შედეგები სამდონიანია შესაბამისი ინდიკატორებით:

¹ ოპერაციონალიზაცია - პირდაპირ არაგაზომვადი ფენომენის გაზომვად ერთეულად ჩამოყალიბების პროცესი. შესაბამისად, ოპერაციონალიზაცია ნიშნავს ბუნდოვანი ფორმულირებების გამოკვეთას გაზომვად და გასაგებ ერთეულებად, რომლებზეც ემპირიული დაკვირვება არის შესაძლებელი.

1. **გავლენა** - შესაბამისი **გავლენის ინდიკატორებით** (impact indicator) გრძელვადიანი შედეგის გასაზომად;
2. **ამოცანის შედეგი** - შესაბამისი **ამოცანის შედეგის ინდიკატორებით** (outcome indicator) საშუალოვადიანი შედეგის გასაზომად;
3. **აქტივობის შედეგი** - შესაბამისი **აქტივობის შედეგის ინდიკატორი** (output indicator) მოკლევადიანი შედეგის გასაზომად - დეტალურად განხილულია [სამოქმედო გეგმის შემუშავების ქვეთავში](#))



დიაგრამა 8 ინდიკატორები დონეების მიხედვით

ინდიკატორები შეიძლება იყოს **რაოდენობრივი** და **ხარისხობრივი**. მთავარი განსხვავება მათ შორის არის შედეგების გაზომვის დაანგარიშების მეთოდოლოგია.

საერთაშორისო გამოცდილების შესაბამისად, ყოველთვის უკეთესია ორივე ტიპის ინდიკატორის ერთად გამოყენება, რომელიც გაზომავდა პროგრესს როგორც რაოდენობრივ, ასევე ხარისხობრივ ჭრილში. თუმცა, ინდიკატორის ჩამოყალიბება დიდწილად დამოკიდებულია იმ პრობლემასა და გამომწვევ ფაქტორებზე, რასაც ეხმიანება ეს კონკრეტული ინდიკატორი.

დამატებით, რეკომენდებულია, რომ ამოცანის შედეგის ინდიკატორები შემუშავდეს იმგვარად, რომ მათი ყოველწლიური გაზომვის საშუალება არსებობდეს (მონიტორინგის წლიური ანგარიშისთვის). მაგალითად, შესაძლებელია უწყების შიგნით არსებული ადმინისტრაციული მონაცემების, სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ყოველწლიური მონაცემებისა და სხვა მონაცემთა წყაროების საფუძველზე, რომელთა შეგროვებაც ყოველწლიურად ხდება.

ინდიკატორების ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში გამოიყენება ე.წ. SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) მოდელი, რომელიც დეტალურად ახსნილია **ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავების ინსტრუმენტში** (დანართი 2).

ინდიკატორებზე მუშაობისას რეკომენდებულია, განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილდეს ურთიერთმკვეთ საკითხებზე, როგორცაა ადამიანის უფლებები, გენდერული, უმცირესობებისა და სპეციალური საჭიროებების მქონე ადამიანების საკითხები. იმის გათვალისწინებით, რომ სასურველი შედეგები, რომელიც მოსდევს პოლიტიკის განხორციელებას, თანაბრად უნდა გავრცელდეს ყველა ბენეფიციარზე. მსგავსი ტიპის ინდიკატორების განსაზღვრა მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს ინკლუზიური პოლიტიკის დაგეგმვისა და ეფექტური განხორციელების პროცესს. ამასთან ერთად, უნდა მოხდეს პოლიტიკის დოკუმენტში წარმოდგენილი თითოეული მიზნისა და გავლენის დაკავშირება გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs).

საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ შეუძლებელია ინდიკატორებმა 100%-ით ასახოს და გაზომოს პოლიტიკის გავლენის და ამოცანის შედეგები და შესაბამისად რეფორმის ყველა ეფექტი. მიუხედავად ამისა, რეკომენდებული არ არის გავლენის და ამოცანის შედეგის ბევრი ინდიკატორების შემუშავება, რადგან მათი შესრულების მონიტორინგი და შეფასება საჭიროებს დამატებით ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს. შესაბამისად, უმჯობესია, რომ დაგეგმვის

ეტაპზე აქტივობის შედეგის ინდიკატორს ჰქონდეს 1-5, ხოლო ამოცანის შედეგსა და გავლენას, მინიმუმ 1 და მაქსიმუმ 3 ინდიკატორი.

შესრულების ინდიკატორებს აუცილებლად უნდა გააჩნდეს **მაჩვენებლები** (გარდა აქტივობის შედეგის ინდიკატორებისა) და შესაბამისი **ვადები**. ინდიკატორის მაჩვენებლები არის ოთხი ტიპის:

1. საბაზისო მაჩვენებელი - **სავალდებულო**
2. საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - **სავალდებულო**
3. შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი (ნიშნული, milestone) - **რეკომენდებული**
4. ისტორიული მაჩვენებელი - **საინფორმაციო ხასიათის**

საბაზისო მაჩვენებელი - ინდიკატორის საწყისი მდგომარეობა პოლიტიკის დოკუმენტითა და სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების დაწყებამდე.

საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - სამიზნე პოლიტიკის განხორციელების შედეგად მისაღწევი საბოლოო მაჩვენებელი, რომელიც გამოიხატება რაოდენობრივი და/ან ხარისხობრივი მაჩვენებლებით; სამიზნე მაჩვენებელში მითითებული უნდა იქნეს კონკრეტული ვადა რა პერიოდისთვისაც განიხილება ამ მაჩვენებლის მიღწევა.

შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - პოლიტიკის განხორციელების შედეგად მისაღწევი სამიზნე შუალედური მაჩვენებელი. ნიშნულების განსაზღვრა სავალდებულოა შემდეგი პერიოდულობით:

- ამოცანის შედეგის ინდიკატორებისთვის - მაქსიმუმ **2 წლიანი** ინტერვალით, თუ სტრატეგიის ვადა არის ან აღემატება ოთხწლიან პერიოდს;
- გავლენის ინდიკატორებისთვის - მაქსიმუმ **4 წლიანი** ინტერვალით, თუ სტრატეგიის ვადა არის ან აღემატება რვაწლიან პერიოდს;

ისტორიული მაჩვენებელი - საბაზისო პერიოდამდე არსებული მდგომარეობის ამსახველი მაჩვენებელი ინდიკატორთან მიმართებით, რომელიც გამოიყენება მხოლოდ საინფორმაციოდ და დაგეგმვის ეტაპზე იძლევა საშუალებას მოხდეს ტენდენციის სავარაუდო პროგნოზირება.

ინდიკატორების შემუშავებისას შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს საერთაშორისო რეიტინგები. თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ დეტალურად იქნეს შესწავლილი დათვლის მეთოდოლოგია. ასევე, გასათვალისწინებელია, რომ ზოგიერთი საერთაშორისო ორგანიზაცია ცვლის არსებულ მეთოდოლოგიებს და შესაბამისად, ეს რისკი უნდა იყოს თავიდანვე გათვალისწინებული.

ამ ეტაპზე ასევე უნდა მოხდეს იმ **რისკ-ფაქტორების** იდენტიფიცირება, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს ამოცანის შედეგის დადგომას და შესაბამისი ინდიკატორის სამიზნე მაჩვენებლის მიღწევას.

ხედვა, მიზნები, ამოცანები, ინდიკატორები, მათი საბაზისო და სამიზნე მაჩვენებლები და რისკ ფაქტორები ერთად თავს იყრის **ლოგიკურ ჩარჩოში**. სტრატეგიის დოკუმენტში ლოგიკური ჩარჩო წარმოდგენილი უნდა იყოს ცხრილის სახით სტრატეგიული ნაწილის შემაჯამებელ ქვეთავში. შესაძლებელია, თუმცა ნაკლებად რეკომენდებულია, ლოგიკური ჩარჩოს ცალკე დოკუმენტად წარმოდგენა.

რეკომენდირებულია, რომ პოლიტიკის დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილის ტექსტზე **მუშაობა დაიწყოს სწორედ ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავების და მისი მაკოორდინირებელი ორგანოს ფარგლებში შეთანხმების შემდეგ**. იმის გათვალისწინებით, რომ პროცესში მიზნების და

ამოცანების ფორმულირებები შეიძლება იცვლებოდეს, მას შემდეგ, რაც ხდება მათი ოპერაციონალიზაცია (ინდიკატორების შემუშავება) მნიშვნელოვანი დრო და რესურსი იქნება დაზოგილი, თუ ტექსტის შევსება მოხდება სწორედ შეთანხმებული ლოგიკური ჩარჩოს საფუძველზე. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ მიზანსა და ამოცანას ჰყავდეს შესაბამისი **პასუხისმგებელი უწყება**, რომელიც ვალდებული იქნება ერთი მხრივ შედეგები მიღწევაზე, ხოლო მეორე მხრივ ანგარიშგებაზე. დეტალური ინფორმაცია ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავების შესახებ, ისევე, როგორც მისი შაბლონი, წარმოდგენილია მეორე დანართში.

ინდიკატორების განსაზღვრის შემდეგ უნდა მოხდეს **ინდიკატორების პასპორტის** შემუშავება. ინდიკატორების პასპორტი არის ტექნიკური ხასიათის დოკუმენტი თითოეული გავლენის და ამოცანის შედეგის ინდიკატორისთვის (და არა აქტივობის შედეგის ინდიკატორისთვის), სადაც წარმოდგენილი იქნება ინდიკატორის განსაზღვრება, გამოთვლის მეთოდოლოგია, გადამოწმების წყაროები, საბაზისო, სამიზნე და შუალედური მაჩვენებლები, პასუხისმგებელი უწყებები, და ანგარიშგების სიხშირე. დეტალური ინფორმაცია, **ინდიკატორების პასპორტის შემუშავების ინსტრუქცია** და მისი შაბლონი წარმოდგენილია მე-3 დანართში. ინდიკატორების პასპორტი არ უნდა იყოს სტრატეგიის დოკუმენტის ნაწილი. ის შემუშავებული სტრატეგიის დანართად უნდა იყოს წარმოდგენილი.

შედეგი	
<ol style="list-style-type: none"> 1. სტრატეგიის დოკუმენტი - სტრატეგიული ნაწილის ლოგიკური ჩარჩო 2. ინდიკატორების პასპორტი 	
სტანდარტები შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	წარმოდგენილი უნდა იყოს მინიმუმ ერთი გავლენის ინდიკატორი თითოეულ მიზანთან.
2	წარმოდგენილი უნდა იყოს მინიმუმ ერთი ამოცანის შედეგის ინდიკატორი თითოეულ ამოცანასთან.
3	წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეული გავლენის ინდიკატორის საბაზისო და საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლები.
4	წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეული ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო და საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლები.
5	შუალედური სამიზნე მაჩვენებლები უნდა იყოს წარმოდგენილი შემოთავაზებული ვადების სტანდარტის დაცვით.
6	თითოეული გავლენისა და ამოცანის შედეგის ინდიკატორი უნდა აკმაყოფილებდეს ე.წ. SMART მოდელს.
7	წარმოდგენილი მიზნები დაკავშირებული უნდა იყოს გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs – Sustainable Development Goals).

3.3 სამოქმედო გეგმის შემუშავება

პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში შემდეგი ნაბიჯია კონკრეტული აქტივობების განსაზღვრა, რომლებიც წინა ეტაპზე ჩამოყალიბებული ამოცანის შედეგების და საბოლოო გავლენის დადგომას უზრუნველყოფენ. თუ დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილი ხარისხიანად შემუშავდება, მარტივია სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბება. მისი მიზანია იმ აქტივობათა განსაზღვრა, რომლებიც საჭიროა სტრატეგიაში ჩამოყალიბებული მიზნების მისაღწევად და ამოცანების შესასრულებლად.

აქტივობა წარმოადგენს ერთი ან რამდენიმე დონისძიების ჯამს, რომლითაც ხდება პოლიტიკის განხორციელება. აქტივობა უნდა იყოს კონკრეტული ქმედება, რომელიც:

- დროში არის გაწერილი;
- ჰყავს განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი;
- საჭიროებს შესაბამის ადამიანურ, ფინანსურ და მატერიალურ რესურსებს (input).

აქტივობის განხორციელების შედეგად უნდა მივიღოთ კონკრეტული, მყისიერი შედეგი (output). აქტივობის შედეგი ასევე არის გაზომვადი და უნდა ჰქონდეს ინდიკატორი (რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი). თუმცა, აქტივობის შედეგის დონის ინდიკატორისთვის არ არის სავალდებულო საბაზისო მაჩვენებლების მითითება. რეკომენდებულია თითოეულ აქტივობას სამოქმედო გეგმაში ჰქონდეს 1-5 ინდიკატორი.

სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს სტრატეგიის შემუშავების ეტაპზე ჩამოყალიბებული ლოგიკური ჩარჩო. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა უნდა მიყვებოდეს შეთანხმებულ ლოგიკურ ჩარჩოს, რაც ხელს შეუწყობს მთლიანი სურათის ჩამოყალიბებას. **სამოქმედო გეგმის შემუშავების ინსტრუქცია**, შესაბამისი შაბლონით, შემოთავაზებულია მე-4 დანართში.

სტრატეგიას აუცილებლად თან უნდა ერთვოდეს სამოქმედო გეგმა. სამოქმედო გეგმა შეიძლება დაიწეროს 1-წლიდან 3 წლამდე პერიოდზე. თუმცა ყველაზე ოპტიმალურია სამოქმედო გეგმის შემუშავება ორწლიან პერიოდზე. სტრატეგიასთან ერთად დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის განხორციელების შემდეგ, უნდა დამტკიცდეს მისი **მომდევნო სამოქმედო გეგმა**. ასეთ დროს მნიშვნელოვანია, რომ მაკოორდინირებელმა უწყებამ მუშაობა დაიწყოს წინა სამოქმედო გეგმის ამოწურვამდე მინიმუმ **სამი თვით ადრე**. მომდევნო სამოქმედო გეგმაში მიზნები, ამოცანები და მათი შედეგების ინდიკატორები რჩება უცვლელად. თუმცა, წინა სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის შედეგების გაანალიზების ან პრიორიტეტის ცვლილების შემთხვევაში, შესაძლებელია სტრატეგიაში წარმოჩენილი ამოცანების (არა მიზნების) და მათი შედეგების ინდიკატორების ცვლილება. ასეთ შემთხვევაში შესაბამისი ცვლილებები უნდა აისახოს სტრატეგიის ლოგიკურ ჩარჩოშიც.

აღსანიშნავია, რომ სამოქმედო გეგმას, რომელიც არ არის სტრატეგიასთან დაკავშირებული (**სექტორული სამოქმედო გეგმა**), უნდა გააჩნდეს შესაბამისი **თხრობითი ნაწილი**. ასეთი დოკუმენტის ლოგიკური ჩარჩო მოიცავდეს **მხოლოდ** ამოცანას და ამოცანის შედეგის ინდიკატორებს.

სამოქმედო გეგმისთვის საჭირო აქტივობების ჩამოყალიბებამდე მნიშვნელოვანია, რომ ჩატარდეს პრობლემებთან დაკავშირებული შესაძლო პოლიტიკის ალტერნატივების (policy option) განსაზღვრა. ხშირ შემთხვევაში, პრობლემის გადაჭრის გზა ცალსახა არაა და საჭიროა რამდენიმე სხვადასხვა მიდგომების ჩამოყალიბება და მათი ერთმანეთთან შედარება. ამით ხდება პოლიტიკის შედეგების პროგნოზირება. აგრეთვე შესაძლებელი ხდება დაიზოგოს რესურსები და

დაგეგმილი შედეგები საუკეთესო საშუალებით (დანახარჯების, დროის და სხვა კრიტერიუმების მიხედვით) იქნეს მიღწეული.

პოლიტიკის ალტერნატივების განსაზღვრა გულისხმობს პრობლემის მოსაგვარებლად სხვადასხვა მიდგომების ჩამოყალიბებას მათი შედეგების შედარებისა და ოპტიმალური მიდგომის შერჩევის მიზნით. პოლიტიკის ალტერნატივების იდენტიფიცირება საჭიროებს უფრო შემოქმედებით პროცესს და ის ეფექტურია, როდესაც სხვადასხვა პარტნიორები და დაინტერესებული მხარეები არიან ჩართულნი (სახელმწიფო, ადგილობრივი ხელისუფლება, კერძო სექტორი, მოხალისეობრივი, სოციალური ან სათემო სექტორები და სხვა). პოლიტიკის ალტერნატივები ასევე მოკვლეული უნდა იქნეს საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის მაგალითზე.

ამ ეტაპზე, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შემუშავების პრინციპის შესაბამისად მნიშვნელოვანია, რომ იდენტიფიცირებულ პოლიტიკის ალტერნატივებზე მოხდეს ანალიზის ჩატარება. **პოლიტიკის ალტერნატივების** ანალიზი მოითხოვს მტკიცებულებას სხვადასხვა მიდგომების შედარებითი ღირებულებისა და სარგებლის შესახებ. შესაბამისად, საჭიროა განისაზღვროს თითოეული ალტერნატივის წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV – Net Present Value), რაც გულისხმობს განსხვავებას სავარაუდო ხარჯებსა და სარგებელს შორის, ანუ, სხვადასხვა მიდგომების **ხარჯსარგებლიანობის** კოეფიციენტს, დასახული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. შერჩევის ეტაპისთვის გამოიყენება **მრავალკრიტერიუმანი ანალიზის** მეთოდი, რომლის შემდეგად მიიღება გადაწყვეტილება ყველაზე რეალისტურ პოლიტიკის ალტერნატივაზე. მნიშვნელოვანია, რომ ამ მეთოდის გამოყენებისას მოხდეს ისეთი კრიტერიუმების შემუშავება, რომლებიც უშუალოდ სფეროსთვის/საკითხისთვის იქნება დამახასიათებელი.

საუკეთესო პოლიტიკის ალტერნატივის შერჩევის შემდეგ ხდება უკვე კონკრეტული აქტივობების ჩამოყალიბება. SIGMA-ს მიდგომით, აქტივობების კლასიფიცირება ხდება ხუთი სხვადასხვა **პოლიტიკის ინსტრუმენტის** მიხედვით (წარმოდგენილია მე-4 დანართში). თუმცა, მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნეს, რომ შერჩეული პოლიტიკის ალტერნატივის ფარგლებში სხვადასხვა კატეგორიის პოლიტიკის ინსტრუმენტების გამოყენება ყოველთვის უფრო ეფექტურია დასახული ამოცანის მისაღწევად.

სამოქმედო გეგმისთვის სწორი აქტივობების შერჩევა ერთ-ერთი საკვანძო საკითხია. ამ შემთხვევაში უფრო **მნიშვნელოვანია ხარისხი ვიდრე რაოდენობა**. შესაბამისად, ისინი კარგად უნდა შეირჩეს და სამდივნომ განსაკუთრებულად უნდა გაამახვილოს ყურადღება აქტივობის **შინაარსზე**. აქტივობები უნდა იყოს აუცილებლად **შესაბამისი, რეფორმებზე ორიენტირებული, ინოვაციური და მტკიცებულებებზე დაფუძნებული**. შესაბამისად, აქტივობები, რომლებიც ამა თუ იმ უწყების რეგლამენტირებული სამუშაო პროცესის ნაწილია, არ შეიძლება განხილული იყოს სამოქმედო გეგმისთვის. სამოქმედო გეგმის შემუშავების ინსტრუქციაში წარმოდგენილია **კრიტერიუმები** და კითხვები, რომლებიც უნდა იქნეს დასმული აქტივობების შერჩევის ეტაპზე.

შედეგი
სამოქმედო გეგმა (დაფინანსების ნაწილების გარდა)
სტანდარტები შედეგთან მიმართებით
სავალდებულო

1	სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი უნდა იყოს ყველა სავალდებულო ინფორმაცია თითოეული აქტივობის შესახებ (აქტივობის შედეგის ინდიკატორ[ებ]ი, დადასტურების წყარო, პასუხისმგებელი უწყება, პარტნიორი უწყება (არსებობის შემთხვევაში), შესრულების ვადა, ბიუჯეტი და დაფინანსების წყარო).
2	სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი აქტივობები უნდა აკმაყოფილებდეს ინსტრუქციით გათვალისწინებულ კრიტერიუმებს.
3	სამოქმედო გეგმაში ყველა წარმოდგენილი აქტივობები უნდა ეხმიანებოდეს ამოცანებს, რომლებიც შემოთავაზებულია სტრატეგიაში.
4	სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი აქტივობის შედეგის ინდიკატორები უნდა აკმაყოფილებდეს ე.წ. SMART მოდელს.
5	სამოქმედო გეგმაში აქტივობების შესრულების ვადები მოცემული უნდა იყოს მაქსიმუმ კვარტლების მითითებით.

3.4 ბიუჯეტირება

ხარისხიანი და ეფექტური პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავებისთვის მნიშვნელოვანია პოლიტიკის განხორციელების საბოლოო ღირებულების დადგენა და ასევე ამ ხარჯების დაფარვის შესაძლო გზების იდენტიფიცირება. ბიუჯეტირების შემდეგ შესაძლებელია მოხდეს პოლიტიკის დაგეგმვის პრიორიტეტიზაციის ეტაპზე დაბრუნება, იმის გათვალისწინებით, რომ იდენტიფიცირებული პრობლემების გადაწყვეტის საჭირო ფინანსური რესურსი შესაძლოა არ არსებობდეს. ბიუჯეტირება შეიძლება დაიყოს ორი მნიშვნელოვან ქვეპროცესად:

1. ხარჯთაღრიცხვა;
2. დაფინანსების წყაროს განსაზღვრა.

3.4.1 ხარჯთაღრიცხვა

ხარჯთაღრიცხვის ეტაპი საჯარო უწყებებს ეხმარება პოლიტიკა გახდეს უფრო მეტად რეალისტური და პრაქტიკაში განხორციელებადი. ზოგადად, ხარჯთაღრიცხვის პროცესის დასრულების შემდეგ და აქტივობების განხორციელების ღირებულებების დადგენის შემდეგ შესაძლებელი ხდება განისაზღვროს რამდენად მიზანშეწონილი და ხარჯეფექტიანი შეიძლება იყოს შერჩეული პოლიტიკის ალტერნატივა. ეს პროცესი სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი აქტივობების მეტი დეტალიზაციის და შესაბამისად, დაგეგმვის ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობას იძლევა.

უშუალოდ პროცესი გულისხმობს რამდენიმე დამატებით ეტაპს. ხარჯთაღრიცხვის მთლიან პროცესში ხდება აქტივობების განფასებად ღონისძიებებად ჩაშლა და მათი განხორციელებისთვის საჭირო რესურსების დაანგარიშება. პროცესი დეტალურად წარმოდგენილია შემდეგ დიაგრამაზე:



დიაგრამა 9 ხარჯთაღრიცხვის პროცესი

1. სამოქმედო გეგმაში აქტივობის ჩამოყალიბების შემდეგ უნდა განისაზღვროს რა არის მისი კონკრეტული შედეგის ინდიკატორები (Output indicators).
2. აქტივობის შედეგების მისაღწევად გასატარებელი ღონისძიებების იდენტიფიცირება (sub-activity, measure);
3. თითოეული ღონისძიების განსახორციელებლად უნდა განისაზღვროს რესურსები (inputs);
4. რესურსების ღირებულების (ფასების - prices) იდენტიფიცირება;
5. თითოეული ღონისძიების ხარჯების (costs) გამოთვლა და სრული ხარჯთაღრიცხვა.

სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობები შეიძლება შედგებოდეს ღონისძიებებისგან (ქვეაქტივობებისგან). მათი განსაზღვრა ხდება აქტივობის შედეგის მიხედვით - რა ღონისძიებები უნდა გატარდეს იმისთვის, რომ აქტივობის შედეგი დადგეს. მიუხედავად ამისა, ღონისძიებების მითითება სამოქმედო გეგმაში არ არის რეკომენდებული. ღონისძიებების განსახორციელებლად საჭიროა შესაბამისი რესურსებისა და ხარჯების იდენტიფიცირება.

ხარჯების ეკონომიკური კლასიფიცირება პოლიტიკის დოკუმენტის მიზნებისთვის შესაძლებელია მოხდეს [საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2019 წლის 5 აპრილის №99 ბრძანების](#) (საქართველოს საბიუჯეტო კლასიფიკაციის დამტკიცების თაობაზე) შესაბამისად, შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

1. მიმდინარე (საოპერაციო) ხარჯები (გარდა შრომის ანაზღაურებისა) - ტექნიკური და საექსპერტო დახმარება, ტრენინგები, პუბლიკაციები, ცნობიერების ამაღლების კამპანიები, სასწავლო ტურები, კონფერენციები, ფორუმები და მათში მონაწილეობა და ა.შ.
2. კაპიტალური ხარჯები - ღონისძიებები, რომლებიც საჭიროებს დიდი მოცულობით ფინანსურ რესურსებსა და დროს. მაგალითად, ინფრასტრუქტურული პროექტები, სამშენებლო პროექტები, ტექნიკის, ავეჯის და მოძრავი ასევე უძრავი ქონების შესყიდვა და ა.შ.
3. შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული ხარჯები - ახალი თანამშრომლების დაქირავების საჭიროება ან რეორგანიზაციის ჩატარება უწყების შიგნით და ა.შ.
4. სხვა დანარჩენი ხარჯი - ნებისმიერი ტიპი ხარჯი, რომელიც არ ჯდება ზემოთჩამოთვლილი ხარჯების კატეგორიაში.

შემდეგი ეტაპი არის ღონისძიებების განსახორციელებლად საჭირო რესურსების ღირებულების (ფასის) დადგენა. საჭირო რესურსებისთვის ფასების განსაზღვრა არის საკმაოდ რთული. თუმცა, დაშვება არის რომ ფასები იქნება მხოლოდ მიახლოებული (და არა ზუსტი). ამისათვის სამი გზა არსებობს:

- საშუალო ფასების გამოყენება;
- ძველი ფასების გამოყენება;
- მოკვლევის შედეგად მიღებული ფასების გამოყენება.

თითოეული რესურსის ღირებულების დაანგარიშების შედეგად დგინდება ღონისძიების საერთო ხარჯი. თავად ხარჯები, შეიძლება იყოს პირდაპირი ან არაპირდაპირი.

პირდაპირი ხარჯები გულისხმობს ისეთ ხარჯებს, რომლებიც პირდაპირ დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების გაწევასთან. მაგალითად, ექსპერტის ჰონორარი, მასალები, ტრენინგების ადგილისა და მასალების ხარჯები და ა.შ. **არაპირდაპირი ხარჯები** მოიცავს ისეთ ხარჯებს, რაც შეიძლება პირდაპირ არ იყოს დაკავშირებული ღონისძიების ჩატარებასთან, თუმცა

მათ გარეშე გართულდებოდა. მაგალითად, საოფისე ხარჯები, კომუნალური, საკომუნიკაციო და სხვა ადმინისტრაციული ხარჯები.

გამომდინარე იქიდან, რომ სექტორული პოლიტიკის ეფექტური განხორციელება ხშირ შემთხვევაში გულისხმობს რამდენიმე უწყების ჩართულობას, მისი განხორციელების ბიუჯეტის შედგენისას მნიშვნელოვანია, ეს ხარჯები გათვალისწინებული იქნეს ამ უწყებების ინსტიტუციურ ბიუჯეტებშიც.

როგორც წესი, სექტორული პოლიტიკის განხორციელების სამოქმედო გეგმაში აუცილებელია, რომ აისახოს სულ მცირე **ღონისძიებების განხორციელებისთვის საჭირო პირდაპირი ხარჯები**, რადგან მათი განხორციელება საჯარო უწყებებისთვის წარმოადგენს **დამატებით ხარჯებს**. მაგალითად, ამ ღონისძიებების განხორციელებაში ჩართული თანამშრომლების ხელფასები (მუდმივი ხარჯი) შეიძლება არ მოხდეს პოლიტიკის განხორციელების საერთო ბიუჯეტში და შესაბამის ველში მიეთითოს **ადმინისტრაციული ხარჯი** (გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც აქტივობა საჭიროებს ახალი ინსტიტუტის ჩამოყალიბებას და შესაბამისად, ახალი თანამშრომლის დაქირავებას, რომელიც ზემოთ დასახელებულ შემთხვევაში არის მე-3 ტიპის ღონისძიება). ეს ხდება მხოლოდ იმ მიზნით, რომ არ მოხდეს ბიუჯეტირების პროცესისა და მისი სტრუქტურის დამატებით გართულება.

თუმცა, ორგანიზაციებში, სადაც ხარჯთაღრიცხვის სისტემა არის გამართული და ეკონომიკურ დეპარტამენტებსაც გააჩნიათ ამის შესაძლებლობა, გამოითვლება პოლიტიკის განხორციელებისთვის საჭირო არაპირდაპირი ხარჯებიც. ასეთ მიდგომას ჰქვია **სრული ბიუჯეტირება**. „აქტივობაზე დაფუძნებული ხარჯთაღრიცხვა“ არის ერთ-ერთი ყველაზე თანამედროვე და ზუსტი მეთოდი. თუმცა, მისი გამოყენება საჭიროებს მთლიანი ინსტიტუტის ხარჯთაღრიცხვის სისტემის გადაწყობას და შესაბამის საექსპერტო ცოდნას.

ხარჯთაღრიცხვის პროცესის გამარტივებისთვის შემოთავაზებულია პოლიტიკის **ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი** (მეხუთე დანართი). წარმოდგენილი ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი არის მხოლოდ მაგალითი და უნდა მოხდეს მისი განვრცობა/შემცირება პოლიტიკის დოკუმენტის საჭიროების შესაბამისად. იმის გათვალისწინებით, რომ სამოქმედო გეგმაში შეუძლებელია თითოეული აქტივობის ზუსტი ღირებულების დადგენა, დასაშვებია აქტივობის სავარაუდო **ბიუჯეტის წარმოდგენა** (რომელიც შეიძლება ასახავდეს 10%-20%-იან ცვალებადობას). თუმცა, სავალდებულოა, ყველა აქტივობას გააჩნდეს შესაბამისი დათვლილი ხარჯები. მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევებში შესაძლებელია სავარაუდო ღირებულების განსაზღვრა მომდევნო ეტაპზე. ასეთ შემთხვევაში შესაბამისი დათქმა უნდა ჩაიწეროს ბიუჯეტში.

3.4.2 დაფინანსების წყაროს განსაზღვრა

პოლიტიკის დაგეგმვის ეტაპზე უმნიშვნელოვანესია სექტორის **განვითარების დაგეგმვასა და ქვეყნის ზოგადი ბიუჯეტირების პროცესს შორის კავშირის უზრუნველყოფა**. სწორედ დაფინანსების წყაროს განსაზღვრის ეტაპზე ყალიბდება ეს კავშირი. კერძოდ, ხარჯების იდენტიფიცირების შემდეგ უნდა განისაზღვროს ამ ხარჯების დაფარვის წყაროები. ამ მხრივ გამოიყოფა ორი ძირითადი კატეგორია:

1. სახელმწიფო ბიუჯეტი;
2. სხვა დაფინანსების წყარო.

იმ შემთხვევაში, თუ აქტივობის ღირებულება იფარება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, მთლიანი ღირებულება მისათითებელია სწორედ ამ ველში. სხვა დაფინანსების წყაროში იგულისხმება დონორი, ადგილობრივი ან საერთაშორისო განვითარების პარტნიორები ან საკრედიტო ინსტიტუტებიდან (სესხი) მიღებული დახმარება (ფინანსური და მატერიალური).

იმ შემთხვევაში, თუ დაფინანსების წყაროს იდენტიფიცირება ვერ ხერხდება ან აქტივობის ღირებულება მხოლოდ ნაწილობრივ იფარება ზემოთ დასახელებული ორი წყაროდან, დარჩენილი ნაწილი უნდა მიეთითოს **დეფიციტის** გრაფაში. ასეთი ინფორმაციის მითითება პასუხისმგებელ უწყებას ეხმარება პოლიტიკის განხორციელების ეტაპზე დონორების მხრიდან დამატებითი რესურსების მოზიდვაში. თუმცა თუ მთლიანი ხარჯების 50%-ზე მეტი დეფიციტში გრაფიკში არის მითითებული მნიშვნელოვანია, რომ პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესი დაუბრუნდეს პრიორიტეტების განსაზღვრის ეტაპს ან შეირჩეს ისეთი პოლიტიკის ალტერნატივა, რისი განხორციელებაც რეალურია ფინანსური გადმოსახედიდან რეალურია.

საქართველოში საბიუჯეტო სისტემა 2012 წლიდან გადავიდა პროგრამულ ბიუჯეტირებაზე, რომლის მიზანი არის სახელმწიფო უწყებებში შედეგებზე ორიენტირებული მართვის ჩამოყალიბება. თუმცა, სექტორულ და მულტისექტორულ სფეროებში, სადაც სხვადასხვა სახელმწიფო უწყების ეფექტური და კოორდინირებული მუშაობა წარმატების წინაპირობაა, პროგრამული ბიუჯეტირებით შედეგებზე ორიენტირებული მართვის მიღწევა რთულია. მიუხედავად ამისა, პროგრამულ ბიუჯეტირებასა (ინსტიტუციური) და სექტორული პოლიტიკის ბიუჯეტირებას (სექტორი/მულტისექტორული) შორის კავშირის უზრუნველყოფა ძალიან მნიშვნელოვანია (იხილეთ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 8 ივლისის ბრძანება № 385 [„პროგრამული ბიუჯეტის შედეგების მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე“](#)).

სექტორული პოლიტიკის ბიუჯეტირების პროცესში აუცილებლად გასათვალისწინებელია ქვეყნის:

1. **ყოველწლიური ბიუჯეტი;**
2. **ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი**
3. **საქართველოს სამინისტროების საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმა**

თითოეული აქტივობა, რომელიც ფინანსდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან და მისი განხორციელება იგეგმება მიმდინარე წელს, უნდა აისახოს ყოველწლიური ბიუჯეტის შესაბამის პროგრამაში (ან ქვეპროგრამაში), ხოლო აქტივობა, რომლის განხორციელება იგეგმება შემდეგი 3 წლის განმავლობაში, უნდა აისახოს ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტის პასუხისმგებელი უწყების პროგრამაში (ან ქვეპროგრამაში) და ასევე, სამინისტროს საშუალოვადიან სამოქმედო გეგმაში. ამასთან, სამოქმედო გეგმაში უნდა მიეთითოს იმ **პროგრამის კოდი**, რომლის ფარგლებშიც ფინანსდება აღნიშნული აქტივობა სახელმწიფო ბიუჯეტიდან. იმ შემთხვევაში, თუ ხარჯი არ არის გათვალისწინებული არსებულ პროგრამებში, უნდა მიეთითოს, რომ ეს მოლაპარაკების საგანია საბიუჯეტო პროცესის პროცედურების თანახმად.

ბიუჯეტირება საკმაოდ რთული და კომპლექსური პროცესია, რომელიც საჭიროებს შესაბამის კომპეტენციებს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში ნებისმიერ აქტივობაზე პასუხისმგებელი უწყებიდან ეკონომიკური ან ფინანსური სტრუქტურული

² <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1400751?publication=0>

ერთეულის თანამშრომლების აქტიური ჩართულობის უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით ბიუჯეტირების საფეხურზე.

ბიუჯეტირების პროცესის დასრულების შემდეგ სტრატეგიის განხორციელების თავში შესაძლებელია, მიეთითოს პოლიტიკის განხორციელების საპროგნოზო ღირებულებები. ამ ნაწილში ასევე შესაძლებელია, გაკეთდეს გარკვეული გათვლები რეალური, პოზიტიური და პესიმისტური სცენარის შემთხვევაში შესაძლო დაფინანსებებთან დაკავშირებით.

შედეგი	
<ol style="list-style-type: none"> 1. სამოქმედო გეგმა - ბიუჯეტის და დაფინანსების წყაროს ნაწილი 2. შევსებული ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი 3. სტრატეგიის დოკუმენტი - განხორციელების ნაწილი - საპროგნოზო ბიუჯეტი 	
სტანდარტები შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	სამოქმედო გეგმაში თითოეულ აქტივობასთან მიმართებით უნდა იყოს წარმოდგენილი დაფინანსების ნაწილი , იმგვარად რომ <u>სახელმწიფო ბიუჯეტის + სხვა დაფინანსების წყაროს + დეფიციტის</u> გრაფების ჯამი უდრიდეს ბიუჯეტში წარმოდგენილ რაოდენობრივ მაჩვენებელს.
2	ბიუჯეტირების ინსტრუმენტში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული თითოეული აქტივობის შედეგების ინდიკატორზე, ღონისძიებებზე, რესურსებზე, რესურსების ღირებულებებზე, ღონისძიების საერთო ხარჯებზე, დაფინანსების წყაროებსა და ხარჯების გადანაწილებაზე წლების მიხედვით.
3	სამოქმედო გეგმაში და ბიუჯეტირების ინსტრუმენტში იმ აქტივობაზე, რომელიც ფინანსდება (მთლიანად ან ნაწილობრივ) სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, წარმოსადგენია იმ პროგრამის კოდი (სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ან ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტიდან და საქართველოს სამინისტროების საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმიდან), რომლის ფარგლებშიც ფინანსდება აღნიშნული აქტივობა.
რეკომენდებული	
4	სტრატეგიის დოკუმენტის განხორციელების ნაწილში რეკომენდებულია მითითებული იყოს პოლიტიკის განხორციელების საპროგნოზო ბიუჯეტი.
5	სტრატეგიის დოკუმენტის განხორციელების ნაწილში რეკომენდებულია მითითებული იქნეს, როგორ მოხდება დეფიციტის შევსება სრული დაფინანსების არარსებობის შემთხვევაში და შემოთავაზებული უნდა იყოს რეალისტური, პოზიტიური და პესიმისტური სცენარები.

3.5 საჯარო კონსულტაციები

როგორც მე-2 თავში იყო აღნიშნული, პოლიტიკის ციკლი არის ინკლუზიური პროცესი და ის გულისხმობს თითოეულ ეტაპზე დაინტერესებული მხარეების აქტიურ ჩართულობას.

საზოგადოების მონაწილეობის მიზანი არის პოლიტიკის ლეგიტიმურობის ხარისხის გაზრდა. პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში საზოგადოების ჩართვით მთავრობას შესაძლებლობა ეძლევა არა მხოლოდ მიაწოდოს ინფორმაცია სამიზნე ჯგუფებს მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ, არამედ მათ ჰქონდეთ საშუალება განსაზღვრონ პრიორიტეტებიც. პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავებისას დაგეგმვის მაკოორდინირებელი უწყება უზრუნველყოფს საზოგადოების ჩართულობას. სიტუაციის ანალიზსა და შესრულების ინდიკატორებთან ერთად, კონსულტაციები, „მტკიცებულებათა“ არსებით ნაწილს ქმნის მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში.

ჩართულობა რეკომენდებულია პოლიტიკის ციკლის თითოეულ ეტაპზე, განსაკუთრებით, სიტუაციის ანალიზის, პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგის და შეფასების პროცესებში. თუმცა, სავალდებულოა, რომ სულ მცირე, შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტის საბოლოო პროექტზე გაიმართოს საჯარო კონსულტაციები და მისი შედეგები წარმოდგენილი იყოს პოლიტიკის დოკუმენტის **შესავალ ნაწილში**, ხოლო მისი სრულყოფილი **ანგარიში** - დანართის სახით, რომელიც ქვეყნდება მთავრობის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებასთან ერთად..

საჯარო კონსულტაციების შეიძლება წარიმართოს როგორც ფიზიკური, ასევე ელექტრონული ფორმით. ორივე შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, მოხდეს სფეროში დაინტერესებული ყველა შესაძლო ფიზიკური და იურიდიული პირის იდენტიფიცირება და მათი ინფორმირება ყველა ხელსაყრელი ფორმით. ამასთან, მნიშვნელოვანია გაკეთდეს **საჯარო განაცხადი** ელექტრონული რესურსის გამოყენებით.

განაცხადი უნდა მოიცავდეს შემდეგ მინიმალურ ინფორმაციას:

- საჯარო კონსულტაციების ფორმატის შესახებ, მათ შორის შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტების მიწოდებისა და მათზე უკუკავშირის მიწოდების მექანიზმთან დაკავშირებით;
- საჯარო კონსულტაციების გახსნისა და დახურვის თარიღებს;
- საჯარო კონსულტაციებში მონაწილეობის მისაღებად საჭირო მოთხოვნებს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
- საჯარო კონსულტაციების ფარგლებში დაგეგმილი ღონისძიების ადგილს, თარიღს და დროს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).

განცხადება საჯარო კონსულტაციის გამართვასთან დაკავშირებით მიწოდებული უნდა იქნეს გონივრულ ვადაში.

ყველა დაფიქსირებულ რეკომენდაციასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილება მიიღება პოლიტიკის დაგეგმვის მაკოორდინირებელი ორგანოს ფარგლებში. მიღებული გადაწყვეტილების შესაბამისად, უნდა მომზადდეს პასუხი ავტორის შემოთავაზების გათვალისწინების, ნახევრად გათვალისწინების ან გაუთვალისწინებლობის შესახებ. შემოთავაზების ნახევრად გათვალისწინების ან გაუთვალისწინებლობის შემთხვევაში ავტორს უნდა მიეწოდოს დასაბუთებული პასუხი.

კონსულტაციების დასრულების შემდგომ მაკოორდინირებელმა უწყებამ უნდა მოამზადოს **საჯარო კონსულტაციების შემაჯამებელი ანგარიში** კონსულტაციის ფარგლებში მიღებული მოსაზრებებისა და მიღებული რეკომენდაციების/წინადადებების გათვალისწინების შესახებ ან/და მათი გაუთვალისწინებლობის არგუმენტების შესახებ. საჯარო კონსულტაციების

შემაჯამებელი ანგარიში თან უნდა დაერთოს მთავრობისთვის დასამტკიცებლად წარდგენილ დოკუმენტაციას.

საბოლოოდ შემუშავებული დოკუმენტაციის სრული პაკეტი მტკიცდება მაკოორდინირებელი ორგანოს ფარგლებში და დასამტკიცებლად წარედგინება მთავრობას საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ კანონისა და მთავრობის რეგლამენტის შესაბამისად.

შედეგი	
საჯარო კონსულტაციების შემაჯამებელი ანგარიში	
სტანდარტები შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია საჯარო კონსულტაციების გამართვასთან დაკავშირებით (ფორმატი, ადგილი, დრო, რაოდენობა, კომუნიკაციის არხი).
2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მონაწილეების (სრული რაოდენობა) რეკომენდაციების/წინადადებების და კონსულტაციების შედეგად გათვალისწინებული და გაუთვალისწინებელი საკითხების არგუმენტების შესახებ.

4. პოლიტიკის განხორციელება

პოლიტიკის განხორციელება იწყება პოლიტიკის დოკუმენტის დამტკიცების მომენტიდან. სწორად დაგეგმილი პოლიტიკა აადვილებს და უფრო ეფექტურს ხდის მისი განხორციელების ეტაპს.

იმის გათვალისწინებით, რომ პოლიტიკის ციკლი არის ინტერაქტიული პროცესი და სექტორში (განსაკუთრებით კი ეროვნულ დონეზე) წარმატების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ სხვა უწყებების ჩართულობის გზით, ყველა პროცესის მართვაზე, წესის შესაბამისად, განისაზღვრება ან/და ყალიბდება **მაკოორდინირებელი ორგანო**. მაკოორდინირებელი ორგანო შესაძლებელია იყოს:

საჯარო უწყება

საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს სამინისტროები და სამინისტროს მმართველობის სფეროში შემავალი სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულებები და საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი და საქართველოს მთავრობის ან პრემიერ-მინისტრის წინაშე ანგარიშვალდებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირები.

1. ინდივიდუალური

მაკოორდინირებელი უწყება (მხოლოდ ცალკეული საჯარო უწყებები) - საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს სამინისტროები, საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი და საქართველოს მთავრობის ან პრემიერ-მინისტრის წინაშე ანგარიშვალდებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირები (გარდა ინსტიტუციური პოლიტიკის დოკუმენტებისა, რომლებზე პასუხისმგებელიც შეიძლება იყოს ნებისმიერი საჯარო უწყება), რომლებიც შემდეგ განსაზღვრავენ სხვა ჩართულ უწყებებს;

2. საკოორდინაციო მექანიზმი

- „საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილი სათათბირო ორგანო. საკოორდინაციო მექანიზმს უნდა ხელმძღვანელობდეს მაკოორდინირებელი უწყებებიდან ერთ-ერთი.

ეროვნული და სექტორული პოლიტიკის განხორციელება, რომელიც გულისხმობს ორი ან მეტი უწყების ჩართულობას და აღებული პასუხისმგებლობების გეგმის შესაბამისად შესრულებას, საჭიროებს პროცესის კოორდინირებულ რეჟიმში წარმართვას, რაც, თავის მხრივ, შესაძლებელია მხოლოდ კარგად სტრუქტურირებული საკოორდინაციო მექანიზმის საშუალებით. საკოორდინაციო მექანიზმს, როგორც წესი, გააჩნია ჰორიზონტალური და ვერტიკალური შემადგენლები.

ჰორიზონტალურად საკოორდინაციო მექანიზმი გულისხმობს საჯარო და არასაჯარო უწყებების თანამშრომლობის ფორმატს და ის შეიძლება მოიცავდეს:

- მაკოორდინირებელ უწყებას;
- პასუხისმგებელ უწყებას;
- პარტნიორ უწყებას;
- დაინტერესებულ მხარეს.

პასუხისმგებელი უწყება

საჯარო უწყება, რომელიც ვალდებულია პოლიტიკის დოკუმენტის კომპონენტ[ებ]ის (პრიორიტეტის, მიზნის, ამოცანის, აქტივობის) განხორციელებასა და მათი შესრულების ანგარიშგებაზე.

ვერტიკალურად საკოორდინაციო მექანიზმი, როგორც წესი, შედგება **პოლიტიკური და ტექნიკური დონეებისა და შესაბამისი სამდივნოსგან**.

პოლიტიკური დონე

მთავრობის გადაწყვეტილებით ჩამოყალიბებული უწყებათშორისი საბჭო ან უწყებათშორისი კომისია, რომელიც შეიძლება შედგებოდეს მაკოორდინირებელი, პასუხისმგებელი უწყებებისა და დაინტერესებული მხარეებისაგან. ის ქმნის უწყებათშორისი განხილვისა და გადაწყვეტილების მიღების სივრცეს სტრატეგიისა და მისი სამოქმედო გეგმის განხორციელების რეგულარული მონიტორინგისა და ანგარიშგებისათვის.

სათათბირო ორგანო შეიძლება შეიქმნას პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების ინიცირების ეტაპზე. ამავდროულად, მთავრობის მიერ დოკუმენტის დამტკიცების ეტაპზე შესაძლებელია იგივე სათათბირო ორგანოს დაევალოს პოლიტიკის განხორციელება. აგრეთვე, მთავრობის გადაწყვეტილებით, შეიძლება განხორციელების მოვალეობა დაეკისროს სხვა, უკვე არსებულ სათათბირო ორგანოს.

პარტნიორი უწყება

საჯარო უწყება, აგრეთვე, ადგილობრივი არასამთავრობო ან საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც ჩართულია პოლიტიკის დოკუმენტის კომპონენტ[ებ]ის (პრიორიტეტის, მიზნის, ამოცანის, აქტივობის) განხორციელების პროცესში და დახმარებას უწევს პასუხისმგებელ უწყებას მათ შესრულებასა და ანგარიშგებაზე.

უწყებათშორისი საბჭო/კომისია შედგება სახელმწიფო-პოლიტიკური თანამდებობის პირებისგან ან მათი მოადგილეებისგან. ის უფლებამოსილია მოიწონოს პოლიტიკის დოკუმენტები და წარუდგინოს მთავრობას დასამტკიცებლად (სტრატეგია და პირველადი სამოქმედო გეგმა - სავალდებულოდ, ხოლო მომდევნო სამოქმედო გეგმა - დებულების შესაბამისად), მოისმინოს, მოიწონოს და მთავრობას წარუდგინოს მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშები; ასევე მონაწილეობა მიიღოს მთავრობის სტრუქტურული ქვედანაყოფებისთვის ინსტრუქციებისა და მეთოდოლოგიური მითითებების შემუშავებაში. საბჭო/კომისია, როგორც წესი, უნდა იკრიბებოდეს სულ მცირე, წელიწადში ერთხელ.

ტექნიკური დონე

ტექნიკურ დონეში იგულისხმება ძირითადად უწყებათშორისი სამუშაო ან თემატური ჯგუფები. სამუშაო ჯგუფი შედგება საჯარო მოხელეებისგან და მის ძირითად ფუნქციამი შედის პოლიტიკის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში წამოჭრილი პრობლემებისა და სირთულეების დადგენა; ზოგადი პროგრესის მონიტორინგი; ასევე, განმახორციელებელ დაწესებულებათა მიერ გასატარებელი გამოსასწორებელი ზომების შეთავაზება საბჭოსთვის, პასუხისმგებელ უწყებებს შორის განხორციელებასთან დაკავშირებით წამოჭრილი საკითხების გადაჭრა; საზოგადოების ინფორმირებისათვის გამიზნული პროგრეს და წლიური ანგარიშების წარდგენა საბჭოსთვის და საბჭოს გამართული ფუნქციონირება. სამუშაო ჯგუფი, როგორც წესი, უნდა იკრიბებოდეს მინიმუმ 6 თვეში ერთხელ.

დაინტერესებული მხარე

საჯარო უწყება, ადგილობრივი არასამთავრობო ან საერთაშორისო ორგანიზაცია, ან სხვა ნებისმიერი პირი, რომლის კომპეტენციას განეკუთვნება პოლიტიკის დოკუმენტის თემატიკა ან შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მასზე.

სამდივნო

საკოორდინაციო მექანიზმს ეფექტური მუშაობისთვის ესაჭიროება მოქმედი, კვალიფიციური და ადეკვატური რესურსებით აღჭურვილი სამდივნო, რომლის მთავარი ამოცანებია:

საკოორდინაციო მექანიზმის ორივე დონის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) მუშაობის ორგანიზება; განხორციელების შესახებ ინფორმაციის რეგულარულად შეგროვება მონაწილე დაწესებულებებიდან; მოთხოვნილი რეგულარული ანგარიშების მომზადება და წარდგენა განსახილველად თუ დასამტკიცებლად; კავშირი დაინტერესებულ მხარეებთან, მათ შორის სამოქალაქო საზოგადოებასა და დონორებთან, მათი ინფორმირებისა და მონაწილეობის ხელშესაწყობად; საზოგადოებისთვის ხელმისაწვდომი ანგარიშების დამტკიცების შემდეგ მათი გამოქვეყნება სამთავრობო ვებგვერდზე; მონიტორინგისა და ანგარიშების პროცესში რეგულარული მეთოდოლოგიური დახმარება სამინისტროებისა და სამთავრობო უწყებებისთვის; სტრატეგიის ან სამოქმედო გეგმის შეფასების ორგანიზება; მომდევნო სტრატეგიისა თუ სამოქმედო გეგმის მომზადებისათვის ხელშეწყობა.

რეკომენდებულია, რომ როგორც პოლიტიკური და ადმინისტრაციული დონის სათათბირო ორგანოებს, ასევე სამდივნოს ხელმძღვანელობდეს პოლიტიკის მაკოორდინირებელი უწყების შესაბამისი დონის წარმომადგენელი თანამდებობის პირი. დეტალური ინფორმაცია საკოორდინაციო მექანიზმებსა და მათ ფუნქციონირებასთან დაკავშირებით წარმოდგენილია მე-6 დანართში.

პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების ნაწილში, გარდა მაკოორდინირებელი ორგანოსა და საერთო ბიუჯეტისა (რომელიც დეტალურად არის განხილული სახელმძღვანელოს [ბიუჯეტირების ქვეთავში](#)), ასევე მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია სტრატეგიაში წარმოდგენილი მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი უწყებების შესახებ.

ასევე, ამ ნაწილში შესატანია ინფორმაცია, თუ როგორ იქნება ორგანიზებული დაინტერესებული მხარეების (არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციები, საექსპერტო და სამეცნიერო წრეები, კერძო სექტორი) ჩართულობა პროცესში. დამატებით, აღწერილი უნდა იქნეს, თუ როგორ მიეწოდება მიღწევების, გამოწვევებისა და გატარებული რეფორმების შესახებ ინფორმაცია ფართო საზოგადოებას.

განხორციელების ნაწილი ასევე უნდა ასახავდეს ინფორმაციას, თუ როგორ განახლდება (პერიოდულობის მითითებით), შესწორდება, გაუქმდება და ა. შ. სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა.

შედეგი	
სტრატეგიის დოკუმენტი - განხორციელების ნაწილი	
სტანდარტები შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მაკოორდინირებელი ორგანოს შესახებ.
2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მაკოორდინირებელი ორგანოს შეკრების პერიოდულობისა და მათი ინსტრუმენტების შესახებ.
3	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დაინტერესებული მხარეების განხორციელების პროცესში ჩართვის მექანიზმებთან დაკავშირებით.

4	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია ფართო საზოგადოებასთან კომუნიკაციის არხების შესახებ.
რეკომენდებული	
5	რეკომენდებულია ინფორმაციის წარმოდგენა მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი უწყებების შესახებ.
6	რეკომენდებულია ინფორმაციის წარმოდგენა სტრატეგიაში ან სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების ასახვის საჭიროების შემთხვევებსა და პროცედურასთან დაკავშირებით.

5. მონიტორინგი და შეფასება

პოლიტიკის ციკლის განუყოფელი ნაწილია მონიტორინგი და შეფასება. პოლიტიკის განხორციელების დაწყების პარალელურად უნდა დაიწყოს მონიტორინგი და მიღწეული შედეგების შეფასება. ამ პროცესების შედეგია პროგრესის შესახებ ანგარიშგება, რომელიც წარედგინება მაკოორდინირებელ ორგანოს, საბოლოო ჯამში კი მთავრობასა და საზოგადოებას.

იმის გათვალისწინებით, რომ მონიტორინგი, ანგარიშგება და შეფასება არის საკმაოდ კომპლექსური პროცესი და საჭიროებს მნიშვნელოვან ადამიანურ რესურსებსა და კვალიფიკაციას, პოლიტიკის დაგეგმვის ეტაპზე უნდა მოხდეს **მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩოს** ჩამოყალიბება. აქ იგულისხმება როლების გადანაწილება, პერიოდულობის დადგენა და შესაბამისი კალენდარის შემუშავება სტრატეგიის ფუნქციონირების განმავლობაში.

გამართული და ფუნქციონირებადი **მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩოს** შედგენა საჯარო სექტორში არის საკმაოდ დიდი გამოწვევა, მათ შორის განვითარებული ქვეყნებისთვის და საჭიროებს დიდ დროს როგორც ინსტიტუციონალიზაციის, ასევე საჯარო მოხელეებისთვის შესაბამისი უნარების გამომუშავების მიზნითაც.

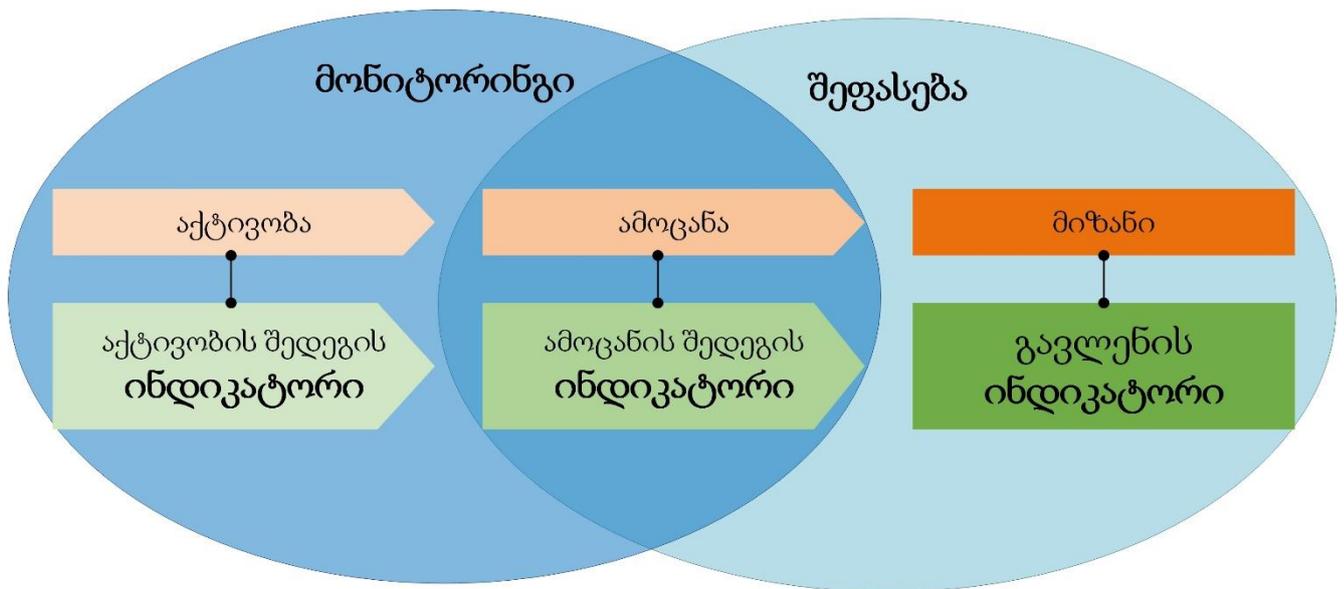
ეფექტური მონიტორინგისა და შეფასების ჩატარება უმეტესწილად დამოკიდებულია პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესის ხარისხზე. სწორად ჩამოყალიბებული ლოგიკური ჩარჩოს გარეშე შედეგებზე ორიენტირებული მართვა, მონიტორინგი და შეფასება შეუძლებელია. მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში კიდევ ერთი გამოწვევა არის მონაცემების არ არსებობა ან მათი დაბალი ხარისხი. შესაბამისად, უწყებებისთვის მონაცემების მართვის გაუმჯობესება გამართული ჩარჩოს ფუნქციონირების ერთ-ერთი წინაპირობაა.

მონიტორინგისა და შეფასების შედეგებიდან მიღებული ინფორმაცია მნიშვნელოვანია:

- მიღწეული შედეგებისა და არსებული გამოწვევების იდენტიფიცირებისთვის;
- პოლიტიკის მიმართულების სწორად განვითარებისთვის და დამატებითი ჩარევების ან არსებულ მიდგომაში ცვლილებების შეტანის მიზნით;
- მტკიცებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული და საბიუჯეტო გადაწყვეტილებების მიღებისთვის;
- საჯარო უწყებების ეფექტურობის შეფასებისთვის;
- საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფისთვის.

მონიტორინგსა და შეფასებას შორის განსხვავება ვლინდება როგორც მეთოდოლოგიისა და პერიოდულობის მიხედვით, ასევე დანიშნულებიდან გამომდინარე. თუმცა, ყველაზე მნიშვნელოვანი შესაძლო განსხვავება მათ შორის დამოკიდებულია იმაზე, თუ პოლიტიკის განხორციელების რა მასშტაბზე კეთდება აქცენტი.

კერძოდ, მონიტორინგი ორიენტირებულია აქტივობებისა და ამოცანების შედეგებისა და მათი ინდიკატორების მიღწევასთან დაკავშირებით, ხოლო შეფასება სხვა კრიტერიუმებთან ერთად ორიენტირებულია ამოცანების შედეგებზე, გავლენასა და მათ შესაბამის ინდიკატორებზე.



დიაგრამა 10 მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგისა და შეფასების პროცესის და ხარისხის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია, არსებობდეს ანგარიშების შემუშავების უნიფიცირებული მიდგომა სულ მცირე დოკუმენტის სტრუქტურის დონეზე. შესაბამისად, როგორც მონიტორინგის, ასევე შეფასების ანგარიშები უნდა შედგეს **მონიტორინგისა და შეფასების ინსტრუქციებში** (დანართი 7; დანართი 8) შემოთავაზებულ ფორმატში და დააკმაყოფილოს შესაბამისი ხარისხის **პრინციპები**. ასევე, დეტალური ინფორმაცია მონიტორინგის, შეფასების, მათი სტანდარტებისა და ინსტრუქციების შესახებ წარმოდგენილია შემდგომ ქვეთავებში.

მონიტორინგი და შეფასება, ისევე როგორც მთლიანი პოლიტიკის ციკლი, რეკომენდებულია ჩატარდეს დაინტერესებულის მხარეების უშუალო ჩართულობით, მათ შორის კონკრეტული ინსტრუმენტების შეთავაზებით, პროცესში შინაარსობრივი ჩართვის მიზნით (მაგალითად, პასუხისმგებელი უწყებების მიერ მოწოდებული ანგარიშების ვალიდაციით დაინტერესებული მხარეების მიერ).

შედეგებზე ორიენტირებული მართვის განვითარების მიზნით, მთავრობის ადმინისტრაცია ახორციელებს მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშების ხარისხის უზრუნველყოფას წესში მითითებული რეგულაციის შესაბამისად. ისევე, როგორც პოლიტიკის დოკუმენტებთან მიმართებით, ანგარიშებთან დაკავშირებითაც ხდება მათი შეფასება ხარისხის უზრუნველყოფის გზით.

შედეგი	
სტრატეგიის დოკუმენტი - მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო	
სტანდარტები - შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	წარმოდგენილი უნდა იყოს მონიტორინგისა და შეფასების კალენდარი (მონიტორინგის წლიური და საბოლოო შეფასების ანგარიშების შემუშავების საბოლოო ვადების მითითებით) სახელმძღვანელოში მითითებულ სტანდარტებთან შესაბამისობით.

2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ანგარიშგებასა და მონაცემების შეგროვებაზე პასუხისმგებელი უწყებები.
რეკომენდებული	
3	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს ინფორმაცია ანგარიშების გამოქვეყნების მოდალობებთან დაკავშირებით.
4	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს კონკრეტული ინსტრუმენტები მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის უზრუნველსაყოფად.

5.1 მონიტორინგი

მონიტორინგის მიზნებია:

- პოლიტიკის დოკუმენტის **ამოცანებით** განსაზღვრული შედეგების მიღწევის პროგრესის თაობაზე ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი;
- **სამოქმედო გეგმით** განსაზღვრული აქტივობების განხორციელების თაობაზე ინფორმაციის რეგულარულად შეგროვება და ანალიზი;
- შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე მიღწევებისა და ხარვეზების გამოვლენა და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება.

მონიტორინგის პროცესის შედეგად დროულად უნდა გამოვლინდეს პოლიტიკის განხორციელების პროცესში არსებული ხარვეზები და გაიცეს რეკომენდაციები გადაწყვეტილების მიმღები ორგანოსთვის აქტივობების მოდიფიცირებისა და რესურსების გადანაწილების, დამატებითი სახსრების მოზიდვის ან შემცირების მიმართულებით.

პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგს აწარმოებს პოლიტიკის განმახორციელებელი უწყება ან შესაბამისი უწყებათშორისი საბჭო/კომისია **სამდივნოს** მეშვეობით. მის ფუნქციებში შედის კოორდინაციის გაწევა სამოქმედო გეგმის განხორციელებისა და შედეგების შესრულების პროცესზე.

სამდივნო შეიმუშავებს და პასუხისმგებელ უწყებებს აწვდის მონიტორინგის განსახორციელებლად საჭირო ანგარიშგების **შაბლონებს** და ასევე, **განსაზღვრავს იმ ვადებს**, რომელშიც უწყებები უზრუნველყოფენ მონაცემთა შეგროვებას, ანალიზსა და დადგენილი ფორმით მოწოდებას.

არსებობს **ორი ტიპის მონიტორინგის ანგარიში**:

1. პროგრესანგარიში

პროგრესანგარიშის მიზანია სამოქმედო გეგმის შესაბამისად აქტივობების შესახებ უახლესი ინფორმაციის წარმოდგენა. ასეთი ანგარიშები უნდა მომზადდეს 6 თვეში ერთხელ მაინც. პროგრესანგარიშები იწერება **მხოლოდ აქტივობების დონეზე**.

პროგრესანგარიშის მოსამზადებლად პასუხისმგებელი უწყებები სამდივნოს, შესაბამის ფორმატში, წარუდგენენ **სტატუსანგარიშს**. ამ ფორმატში მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია სულ მცირე თითოეული აქტივობის შედეგის ინდიკატორის განხორციელების პროგრესის და

სტატუსის შესახებ შესაბამისი მოკლე აღწერით. დეტალური ინფორმაცია მოცემულია მე-7 დანართში.

პასუხისმგებელი უწყებებისგან სტატუსანგარიშების მიღების შემდეგ სამდივნო ახდენს მათ კონსოლიდაციას და აყალიბებს პროგრესანგარიშს.

მნიშვნელოვანია, რომ საბოლოო სახის პროგრესანგარიშში დაანგარიშებული იქნეს **განხორციელების დონე** (implementation rate). განხორციელების დონე გულისხმობს საანგარიშო პერიოდისთვის სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების შესახებ შეჯამებულ ინფორმაციას წარმოდგენილს რაოდენობრივ მაჩვენებელში, რომელიც გამოითვლება:

1. აქტივობის სტატუსების მიხედვით, ან/და
2. აქტივობის პროგრესის მიხედვით.

განხორციელების დონის წარმოდგენა პროგრესანგარიშში შესაძლებელია **სამ ქრილში**:

- აქტივობების საერთო რაოდენობის მიხედვით;
- ამოცანების ქრილში;
- პასუხისმგებელი უწყებების ქრილში.

დეტალური ინფორმაცია განხორციელების დონის გამოთვლის, პროგრესანგარიშის შემუშავების, შაბლონებისა და მისი სტრუქტურის შესახებ წარმოდგენილია **მონიტორინგის ინსტრუქციაში** (დანართი 7).

2. წლიური ანგარიში

წლიური ანგარიში იწერება სტატუს და პროგრესანგარიშების საფუძველზე. ის აღწერს განხორციელების პროცესს მთელი წლის განმავლობაში, ასევე, აქტივობათა არსებულ სტატუსს.

წლიური ანგარიში უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას აქტივობებისა და **განხორციელების დონის** შესახებ. თუმცა, ძირითადად, აქცენტი კეთდება **ამოცანებისა და მათი შედეგების ინდიკატორების** მიღწევის საკითხებზე. როგორ წესი, ასეთი ანგარიშები მზადდება წელიწადში ერთხელ მაინც. წლიური ანგარიში არის მთავარი საშუალება გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა და დაინტერესებულ მხარეთა ინფორმირებისათვის, ასევე, ფართო საზოგადოების ცოდნის ასამაღლებლად პოლიტიკის დოკუმენტით გათვალისწინებულ საკითხებზე არსებულ პროგრესთან დაკავშირებით. წლიურ ანგარიშში ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმის გაანალიზებაზე, თუ რა შესრულდა ან ვერ შესრულდა მოცემულ წელს (და არა ყველა განხორციელებული აქტივობის უბრალო აღწერაზე). წლიურ ანგარიშში დანართის სახით წარმოსადგენია სამოქმედო გეგმის განხორციელების სტატუსანგარიშის კონსოლიდირებული ვერსია.

პროგრესანგარიშში მოცემული ინფორმაციის უმეტესი ნაწილი წლიურ ანგარიშშიც უნდა იყოს წარმოდგენილი. მთავარი განსხვავება არის, რომ წლიურ ანგარიშში მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია მიღწეულ **შედეგებზე** არა მხოლოდ აქტივობებთან, არამედ ამოცანებთან დაკავშირებითაც.

გასათვალისწინებელია, რომ წლიური ანგარიში საკმაოდ ლაკონურად და გასაგებად უნდა დაიწეროს. საჭიროებისამებრ, თითოეულ ამოცანასთან დაკავშირებული ინფორმაციისთვისაც უნდა დაწესდეს სიტყვების რაოდენობის ლიმიტი მთელ ანგარიშში დაბალანსებული და თანმიმდევრული მიდგომის უზრუნველსაყოფად (თუმცა, ეს მაკოორდინირებელი ორგანოს პრეროგატივაა).

პროგრეს და წლიური ანგარიშების მომზადებას კოორდინირებას უწევს სამდივნო. წლიური ანგარიში იხილება და მტკიცდება განხორციელების მაკოორდინირებელი ორგანოს ფარგლებში. მონიტორინგის წლიური ანგარიში ელექტრონულ რესურსზე უნდა გამოქვეყნდეს განხორციელების დაწყებიდან ყოველი მომდევნო წლის გასვლის შემდეგ 60 კალენდარული დღის ვადაში.

ასევე, წლიური ანგარიში უნდა გაეგზავნოს მთავრობის ადმინისტრაციას. დეტალური ინფორმაცია წარმოდგენილია მონიტორინგის ინსტრუქციაში (დანართი 7).

შედეგი	
მონიტორინგის წლიური ანგარიში	
სტანდარტები - შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	წარმოდგენილი უნდა იყოს მოკლე შეჯამების და შესავლის თავები ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.
2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ზოგადი პროგრესის თავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად, მათ შორის ინფორმაცია აქტივობების განხორციელების დონის შესახებ (დასახელებულიდან ერთ-ერთი ჭრილში მაინც).
3	წარმოდგენილი უნდა იყოს დეტალური პროგრესის შესახებ ინფორმაცია თითოეული ამოცანის შედეგის მიღწევასთან დაკავშირებით ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.
4	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია ზოგად გამოწვევებთან და რეკომენდაციებთან დაკავშირებით ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.
5	წარმოდგენილი უნდა იყოს ერთი წლის კონსოლიდირებული სტატუსანგარიში დანართის სახით.
6	ანგარიში უნდა აკმაყოფილებდეს ინსტრუქციაში გაწერილ 4 პრინციპს.
რეკომენდებული	
7	რეკომენდებულია მოცემული იყოს ინფორმაცია დახარჯულ ფინანსურ რესურსებთან დაკავშირებით.
8	რეკომენდებულია დანართების სახით წარმოდგენილი იქნეს დადასტურების წყაროები.

5.2 შეფასება

შეფასება არის მიმდინარე ან დასრულებული პოლიტიკის დოკუმენტების დიზაინის, განხორციელებისა და შედეგების სისტემატური და ობიექტური შეფასება. მისი მთავარი მიზნებია:

1. პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების შეფასების მიზანია პოლიტიკის დოკუმენტის შედეგების და მიღწევების დეტალური შესწავლა და გავლენის დადგენა.
2. ანგარიშვალდებულების საფუძვლის შექმნა, მათ შორის, ინფორმაციის მიწოდება საზოგადოებისთვის.

შეფასება უნდა იყოს შერჩევითი. არ არის აუცილებელი სექტორული პოლიტიკის ყოველწლიური შეფასების ჩატარება. შეფასება სექტორულ სამოქმედო გეგმებთან მიმართებით, რომლებიც შეიძლება არ მოიცავენ მიზნისა და გავლენის ინდიკატორებს, არ არის სავალდებულო. მნიშვნელოვანია შეფასების წინასწარ დაგეგმვა, ვინაიდან მისი ჩატარებისთვის აუცილებელია დამატებითი ადამიანური და ფინანსური რესურსი. შეფასების ჩატარება საჭიროებს მნიშვნელოვან ანალიტიკურ უნარებს, როგორც რაოდენობრივი (სტატისტიკური ანალიზი), ასევე თვისებრივი კვლევის მეთოდებში. თუ შეფასება ვერ ტარდება შიდა რესურსებით საჯარო მოხელეთა მიერ, შესაძლებელია გარე მომსახურებით სარგებლობა, რაც მოითხოვს ფინანსური რესურსის გათვალისწინებას ბიუჯეტში.

იმის გათვალისწინებით, რომ კონცეფცია არის ზოგადი ხასიათის პოლიტიკის დოკუმენტი, მისი შეფასება ნაკლებად რეკომენდებულია.

შესაბამისად, ჩატარების მეთოდის მიხედვით შეფასება შეიძლება იყოს:

- 1) შიდა, რომელიც ხორციელდება პოლიტიკის მაკორდინირებელი უწყების მიერ (სამდივნო);
- 2) შერეული, როდესაც მაკორდინირებელ უწყებას, შესაძლოა, დახმარებას უწევდნენ დამოუკიდებელი გარე ექსპერტები ან ორგანიზაციები.
- 3) გარე, როდესაც შეფასება ტარდება დამოუკიდებელი გარე ექსპერტების ან ორგანიზაციების მიერ.

შეფასება ეფექტურია, როდესაც მისი დანიშნულება პოლიტიკის განხორციელების პროცესში არსებული პრობლემის მოგვარება და პოლიტიკის განხორციელების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული რეკომენდაციების უზრუნველყოფაა.

შეფასება პერიოდულობის მიხედვით შეიძლება იყოს:

- წინასწარი (ex-ante evaluation)
- შუალედური (interim evaluation)
- საბოლოო შეფასება (ex-post evaluation)

წინასწარი შეფასების მიზანია განსაზღვროს, თუ რამდენად სწორად შემუშავდა პოლიტიკა იმ პრობლემებსა და საჭიროებებთან დაკავშირებით, რომლებიც, შეიძლება იყოს პოლიტიკის განხორციელების დაწყებამდე. მისი ჩატარება ნაკლებად რეკომენდებულია განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ხარისხიანი სიტუაციის ანალიზი არის გაკეთებული.

შუალედური შეფასების მიზანია ხარვეზების გამოვლენა და სტრატეგიის განხორციელების გაუმჯობესება. შუალედური შეფასება უნდა ჩატარდეს 8 წლის და მეტი ხანგრძლივობის მქონე სტრატეგიების შემთხვევაში მაქსიმუმ 4 წლიანი ინტერვალით.

საბოლოო შეფასებით დგინდება, მიღწეულია თუ არა სტრატეგიით გათვალისწინებული შედეგები და აკმაყოფილებენ თუ არა ისინი ბენეფიციარების საჭიროებებს, ასევე დგინდება

ჩარევის გავლენა, ეფექტიანობა და მისი მდგრადობა. საბოლოო შეფასების ჩატარება არის სავალდებულო.

შეფასების მასშტაბი

შეფასება ძირითადად ხდება **კრიტერიუმების საფუძველზე**. იმის გათვალისწინებით, რომ შეფასება საჭიროებს მნიშვნელოვან რესურსებს, მაკოორდინირებელი ორგანოს მიერ განისაზღვრება შეფასების მასშტაბი. შეფასება, შესაძლოა, იყოს ყოვლისმომცველი ან ორიენტირებული მხოლოდ რამდენიმე კრიტერიუმზე. კრიტერიუმების შერჩევა დამოკიდებულია შეფასების პერიოდზე (შუალედური და საბოლოო), ხანგრძლივობასა (რა დროა ხელმისაწვდომი) და საჭიროებებზე (როგორია შესაფასებელი პოლიტიკის პრობლემები).

საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში შეფასების **5 ძირითადი კრიტერიუმი** არსებობს, რომლებიც დაფუძნებულია OECD/DAC მიდგომაზე:

#	კრიტერიუმი	განმარტება
1	შესაბამისობა	რამდენად შეესაბამება მიზნები და ამოცანები ბენეფიციარებისა თუ ქვეყნის საჭიროებებს, გლობალურ პრიორიტეტებსა და პარტნიორთა და დონორთა პოლიტიკას. შუალედური შეფასება იკვლევს ჩარევის ამოცანების ან ჩანაფიქრის აქტუალობას შეცვლილი გარემოებების გათვალისწინებით.
2	ეფექტურობა	მიღწეულია თუ არა მიზნები და ამოცანები (და არა აქტივობები) ან რამდენად მოსალოდნელია ეს მათი პრიორიტეტულობის გათვალისწინებით.
3	ეფექტიანობა	შედეგების მიღწევა ყველაზე დაბალი ხარჯებით; დგინდება შედეგების შეფარდება აუცილებელ ხარჯებთან (რესურსებთან).
4	მდგრადობა	რამდენად განგრძობადია განვითარების სფეროში ჩარევის სარგებლის მოქმედება ჩარევის დასრულების შემდეგ და როგორია ხანგრძლივ პერსპექტივაზე გათვლილი სიკეთეების გაგრძელების ალბათობა.
5	გავლენა	როგორია განვითარების სფეროში ჩარევის შედეგები: პირდაპირი/არაპირდაპირი, გამიზნული/დაუგეგმავი, პოზიტიური /ნეგატიური, მთავარი/მეორეული.

ცხრილი 1 შეფასების კრიტერიუმები

კრიტერიუმებისა და სფეროების განსაზღვრის შემდეგ ხდება შესაბამისი **შეფასების კითხვების** ფორმირება, რომელიც, ასევე, თანხმდება შესაბამის მაკოორდინირებელ ორგანოსთან. შეფასების ანგარიში სწორედ ამ კითხვებს უნდა სცემდეს პასუხს. დეტალური ინფორმაცია შეფასების კითხვებთან და მათ შესაძლო ფორმულირებასთან დაკავშირებით წარმოდგენილია **შეფასების ინსტრუქციაში** (დანართი 8).

ასევე, შეფასების მასშტაბი განისაზღვრება **შესაფასებელი საკითხების** მიხედვით. შესაძლებელია, რომ მაკოორდინირებელი ორგანოს მიერ მიღებული იქნეს გადაწყვეტილება, რომ შეფასება მოხდეს მხოლოდ პოლიტიკის ერთ ან რამდენიმე პრიორიტეტთან/მიზანთან მიმართებით (არა მთლიანად). ასეთი ტიპის გადაწყვეტილება მიიღება, ძირითადად, მონიტორინგის წლიური ანგარიშების საფუძველზე, თუ იკვეთება კონკრეტული მიმართულების წარუმატებლობის საფრთხე.

მნიშვნელოვანია, რომ შეფასება იყოს **მიუკერძოებელი** - ის არ უნდა იყოს დამოკიდებული იმ დაწესებულებაზე, რომელიც პასუხისმგებელია პოლიტიკასა და მის განხორციელებაზე. გამჭვირვალობა შეფასებაში არსებითია. შესაბამისად, პროცესი უნდა იყოს შეძლებისდაგვარად ღია და ეფუძნებოდეს კონსულტაციებისა და გასაუბრებების ფართო სპექტრს, შედეგები კი ხელმისაწვდომი ფართო საზოგადოებისათვის.

შეფასება პარტნიორებსა და დაინტერესებულ მხარეებს, მათ შორის სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებს, ბენეფიციარებსა და დონორებს, აძლევს შესაძლებლობას, რომ გააანალიზონ წარსული გამოცდილება, ასევე, წარმოადგინონ მასთან დაკავშირებული შენიშვნები მომავალ გეგმაში გასათვალისწინებლად. აქედან გამომდინარე, **დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციების მეშვეობით** შესაძლებელია უფრო მაღალხარისხიანი ანგარიშგება და დასაბუთებული დასკვნების გამოტანა, რომლითაც შეგვიძლია ვიხელმძღვანელოთ მომავალი პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და განხორციელებისას. კონსულტაციები შეიძლება ჩატარდეს გასაუბრებით, სამუშაო შეხვედრებით, ფოკუს ჯგუფების გამოკითხვით ან ამ საშუალებათა კომბინაციით.

ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია შეფასებისათვის **დროის შერჩევა**. ჩვეულებრივ, საბოლოო შეფასება უტარდება პოლიტიკის დოკუმენტს, რომელიც ფუნქციონირების პერიოდი არის დასრულებული. იმის გათვალისწინებით, რომ შეფასების ძირითადი მიზანია ინფორმაციის უზრუნველყოფა შემდგომი გეგმის შემუშავებისა და განხორციელებისათვის, მაშინ მისი ჩატარების დრო უნდა შეესაბამებოდეს პოლიტიკის დაგეგმვის ციკლის მოთხოვნებს. მიზანი არის ის, რომ შესაძლებელი გახდეს შედეგებისა და რეკომენდაციების გამოყენება შემდგომი სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავებისას. ასევე, წინასწარ უნდა განისაზღვროს შეფასების ჩატარებისთვის აუცილებელი ადამიანური და ფინანსური რესურსებიც.

შეფასების როგორც შუალედური, ასევე საბოლოო ანგარიშები უნდა შეჯერდეს და დამტკიცდეს განხორციელების მაკოორდინირებელი ორგანოს მიერ და გამოქვეყნდეს მაკოორდინირებელი უწყების ელექტრონულ რესურსზე სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის მოქმედების დასრულებიდან 6 თვის ვადაში. ორივე ანგარიში ასევე უნდა წარედგინოს მთავრობის ადმინისტრაციას.

შეფასების შესახებ დეტალური ინფორმაცია წარმოდგენილია **შეფასების ინსტრუქციაში** (დანართი 8).

შედეგი	
საბოლოო შეფასების ანგარიში	
სტანდარტები - შედეგთან მიმართებით	
სავალდებულო	
1	წარმოდგენილი უნდა იყოს <u>მოკლე შეჯამების</u> და <u>შესავლის</u> თავები ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.

2	წარმოდგენილი უნდა იყოს მეთოდოლოგიის თავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.
3	წარმოდგენილი უნდა იყოს შეფასების მიგნებების თავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.
4	წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეულ (შერჩეულ) მიზანთან და მის შესაბამის ამოცანებთან დაკავშირებით დეტალური პროგრესის შესახებ ქვეთავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.
5	წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეულ (შერჩეულ) ამოცანასთან დაკავშირებით დეტალური პროგრესის შესახებ ქვეთავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.
6	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია <u>ზოგად გამოწვევებთან და რეკომენდაციებთან</u> დაკავშირებით ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.
7	დანართის სახით წარმოდგენილი უნდა იქნეს პოლიტიკის ფარგლებში დაგეგმილი თითოეული აქტივობის განხორციელების შესახებ კონსოლიდირებული სტატუსანგარიში.
8	ანგარიში უნდა აკმაყოფილებდეს ინსტრუქციაში გაწერილ <u>4 პრინციპს</u> .
რეკომენდებული	
9	დანართის სახით რეკომენდებულია წარმოდგენილი იქნეს ნებისმიერი ტიპის დოკუმენტი, რომელიც გაამყარებს შეფასების შესახებ დამატებით ინფორმაციას ან მის სისწორეს.

6. ხარისხის უზრუნველყოფა

ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი გულისხმობს პოლიტიკის დოკუმენტების წესის და ამ სახელმძღვანელოთი დადგენილ სტანდარტებთან შესაბამისობის დადგენას. მნიშვნელოვანია, ეს პროცესი მაკოორდინირებელმა უწყებამ გაიაროს მანამ, სანამ მოხდება მთლიანი პაკეტის მთავრობისთვის დასამტკიცებლად წარდგენა.

ამას გარდა, მთავრობისთვის პოლიტიკის დოკუმენტის წარდგენის შემდეგ ხარისხის უზრუნველყოფა ასევე ხორციელდება მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ, რომელიც ხელმძღვანელობს წესით, სახელმძღვანელოთი და **ხარისხის უზრუნველყოფის ინსტრუმენტით**. წესის შესაბამისად, მთავრობის ადმინისტრაცია, ინსტრუმენტის მიხედვით, ამზადებს:

- დადებით დასკვნას; ან,
- პოლიტიკის დოკუმენტის ცვლილებების შესახებ დასკვნას.

პოლიტიკის დოკუმენტების ხარისხის უზრუნველყოფა დაფუძნებულია ქულათა სისტემაზე. კერძოდ, მთავრობის ადმინისტრაციის, როგორც პოლიტიკის დაგეგმვისა და პოლიტიკის დოკუმენტების ხარისხის მაკონტროლებელი უწყების მიერ, ფასდება თითოეული პოლიტიკის დოკუმენტი (და ასევე სავალდებულო ანგარიშების) შესაბამისი ქულების მიხედვით. თითოეულ კრიტერიუმს (როგორც სავალდებულოს, ასევე სარეკომენდაციოს) გააჩნია შესაბამისი შეწონილი ქულა, რომელიც გამომდინარეობს სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი სტანდარტებიდან და მათი მნიშვნელობიდან პოლიტიკის დოკუმენტებთან მიმართებით. ქულათა დაჯამებისა და მითითებული მინიმალური სტანდარტების გათვალისწინების შესაბამისად, მიიღება გადაწყვეტილება პოლიტიკის დოკუმენტის მთავრობის მიერ დამტკიცებისთვის დასკვნის მომზადებისა და შესაბამისად, მისი შემდგომი დამტკიცების თაობაზე.

ხარისხის უზრუნველყოფის ინსტრუმენტი წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს მე-9 დანართში. ინსტრუმენტი მოიცავს **სავალდებულო** და **სარეკომენდაციო სტანდარტებს** (კრიტერიუმებს), რომლებიც გადანაწილებულია **სამი** მიმართულებით:

1. შინაარსობრივი კრიტერიუმები

შინაარსობრივი მიმართულებით პოლიტიკის დოკუმენტი ფასდება, თუ რამდენად არის წარმოდგენილი მიზნები და ამოცანები პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქიასთან შესაბამისობაში (სამივე დონის პოლიტიკის დოკუმენტებს შორის დასაცავი ურთიერთმიმართება).

ასევე, ამ ნაწილში ფასდება, თუ რამდენად არის მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტში წარმოდგენილი მიზნები და ამოცანები შესაბამისი მსგავს ან მომიჯნავე სფეროში უკვე დამტკიცებულ პოლიტიკის დოკუმენტებთან ან ხომ არ ხდება გადაფარვები ან დამთხვევები.

შინაარსობრივ კრიტერიუმებში შედის პოლიტიკის დოკუმენტში წარმოდგენილი მიმართულებების შესაბამისობა სფეროში ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმებით ნაკისრ და სხვა საერთაშორისო ვალდებულებებთან. აგრეთვე ფასდება ბიუჯეტის შესაბამისობა სახელმწიფო ბიუჯეტსა და ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტთან. ამ მხრივ ხარისხის უზრუნველყოფა გულისხმობს მთავრობის ცენტრი უწყებების კოორდინირებულ მუშაობას. კერძოდ მთავრობის ადმინისტრაცია მჭიდროდ თანამშრომლობს ფინანსთა სამინისტროსთან და კონსოლიდირებას უკეთებს წარდგენილ სტრატეგიაზე სამინისტროს კომენტარებს.

სარეკომენდაციო ხასიათით შინაარსობრივ კრიტერიუმებში ფასდება წარმოდგენილი გავლენის და ამოცანის შედეგის ინდიკატორებში ურთიერთმკვეთი საკითხების არსებობა და ასევე პოლიტიკის ალტერნატივებისა და შერჩეული ალტერნატივის დასაბუთების შესახებ ინფორმაციის წარმოდგენა.

2. მეთოდოლოგიური კრიტერიუმები

მეთოდოლოგიურ კრიტერიუმებში იგულისხმება პოლიტიკის დოკუმენტის მეთოდოლოგიური შესაბამისობა იმ სტანდარტებთან, რაც განსაზღვრულია ამ სახელმძღვანელოთი. კერძოდ, ამ მიმართულებით დეტალურად ფასდება პოლიტიკის დოკუმენტების **ხარისხი** თითოეული ნაწილის სტანდარტებთან მიმართებით, რომელიც მოცემულია თითოეული თავისა და ქვეთავის ბოლოს.

3. ტექნიკური კრიტერიუმები

ტექნიკურ კრიტერიუმებში იგულისხმება დოკუმენტის შესაბამისობის განსაზღვრა ტექნიკურ სტანდარტებთან, როგორცაა მაგალითად, პოლიტიკის დოკუმენტების დანართების არსებობა (და არა მათი ხარისხი), დოკუმენტების სტრუქტურა, ტექსტის სტილისტური და გრამატიკული გამართულობა, საკვანძო სიტყვების შესაბამისობა მოცემულ ლექსიკონთან (დანართი 10). ასევე, ამ ნაწილში ფასდება დოკუმენტის **ტექნიკური გამართულობა**, რაც მოიცავს ისეთ საკითხებს როგორებიცაა:

- დოკუმენტში სარჩევის არსებობა და მისი გამართულობა;
- აკრონიმების განმარტების არსებობა და მისი გამართულობა (საჭიროების შემთხვევაში);
- ცხრილებისა, გრაფიკებისა და დიაგრამების გამართულად წარმოჩენა (დანომვრა, დასახელება და წყაროების მითითება);
- სქოლიოებში ინფორმაციის გამართულად, ერთი სტანდარტის შესაბამისად მითითება;
- ბიბლიოგრაფიის არსებობა და მისი გამართულობა.

თითოეული პოლიტიკის დოკუმენტთან მიმართებით (სტრატეგია, სამოქმედო გეგმა, კონცეფცია) სამივე კრიტერიუმთან დაკავშირებით მაქსიმალური ქულების რაოდენობა (როგორც სავალდებულო, ასევე სარეკომენდაციო) განისაზღვრება 100 ქულით. დეტალური ინფორმაცია ქულების დაანგარიშებასთან თითოეულ კრიტერიუმში შესაბამისი ქულის მიხედვით წარმოდგენილია ხარისხის უზრუნველყოფის ინსტრუმენტში.

გარდა პოლიტიკის დოკუმენტებისა, ხარისხის უზრუნველყოფას ასევე ექვემდებარება განხორციელების ანგარიშები (მონიტორინგის წლიური ანგარიში და საბოლოო შეფასების ანგარიში). დეტალური ინფორმაცია ანგარიშების სტანდარტებთან და კრიტერიუმებთან დაკავშირებით წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს [მე-5 თავში](#).

წესის შესაბამისად, ხარისხის უზრუნველყოფის ინსტრუმენტით განსაზღვრული ქულების მოცულობა, მათ შორის დადებითი დასკვნისთვის საჭირო მინიმალური ქულების რაოდენობა, პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემის ეტაპობრივი განვითარების ეტაპების, პრაქტიკული საჭიროებებისა და დარგის ექსპერტებისა და პრაქტიკოსების რეკომენდაციის საფუძველზე, შესაძლებელია, საჯარო მმართველობის რეფორმის საბჭოს გადაწყვეტილებით იქნეს შეცვლილი.

დანართები

1. სიტუაციის ანალიზის ჩატარების ინსტრუქცია;
2. ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავების ინსტრუქცია;
3. ინდიკატორების პასპორტის შემუშავების ინსტრუქცია;
4. სამოქმედო გეგმის შემუშავების ინსტრუქცია;
5. ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი;
6. საკოორდინაციო მექანიზმის შემუშავების ინსტრუქცია;
7. მონიტორინგის ინსტრუქცია;
8. შეფასების ინსტრუქცია;
9. ხარისხის უზრუნველყოფის ინსტრუმენტი;
10. ლექსიკონი.



სიტუაციის ანალიზის ჩატარების ინსტრუქცია

პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო

დანართი 1

შესავალი

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი (ინსტრუქცია) განკუთვნილია საჯარო მოხელეებისთვის, რათა მათ შეძლონ სტრატეგიის ან, ცალკეულ შემთხვევაში, სექტორული სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესში სიტუაციის ანალიზის სწორედ ჩატარება.

სიტუაციის ანალიზის ჩატარების მიზანი

სტრატეგიის შემუშავებისას პირველი ნაბიჯია პრობლემების შესწავლა, რასაც სიტუაციის ანალიზი ეწოდება. პოლიტიკასთან დაკავშირებული პრობლემების გამომწვევი ფაქტორების განსაზღვრა შესაბამისი პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების ცენტრალური ასპექტია. მოცემული სფეროს პრობლემის ზედმიწევნით გააზრების გარეშე პოლიტიკის ციკლის თითოეული ეტაპი არასწორი მიმართულებით წარიმართება და მოსალოდნელი შედეგები ვერ მიიღწევა.

სიტუაციის ანალიზს საფუძვლად უნდა დაედოს **წინა სტრატეგიის** (არსებობის შემთხვევაში) **შეფასება**. სიტუაციის ანალიზისთვის შესაძლებელია ასევე ჩატარდეს სრულყოფილი **საბაზისო კვლევა**. თუმცა არ არის რეკომენდებული, კვლევის ანგარიში მთლიანად იქნეს წარმოდგენილი პოლიტიკის დოკუმენტის სიტუაციის ანალიზის ნაწილში. სიტუაციის ანალიზის ნაწილში შესაძლებელია სტრუქტურირებული სახით ძირითადი მიგნებების წარმოდგენა. კერძოდ, ძირითადი პრობლემები და მათი გამომწვევი ფაქტორები, გამყარებული შესაბამისი მონაცემებით, რომლებიც წარმოდგენას შეუქმნის მკითხველს სფეროში არსებული გამოწვევების შესახებ.

არსებული სიტუაციის ანალიზის შედეგად სასურველია პასუხები გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა სახის პრობლემასთან გვაქვს საქმე?
- როგორია პრობლემის გავრცელების მასშტაბი (ზომა)?
- რა ფაქტორები შეიძლება იწვევდეს აღნიშნულ პრობლემას?
- რა არის პრობლემის წარმოშობის სიხშირის ალბათობა?
- ვისზე და რაზე ახდენს პრობლემა გავლენას?
- ვის გააჩნია უნარი და შესაძლებლობა, ყველაზე ეფექტურად მართოს ან გადაჭრას პრობლემა?

მხოლოდ კარგად ჩატარებული სიტუაციის ანალიზის შედეგად შეიძლება გამოიკვეთოს სექტორული პრიორიტეტები, შესაძლო მიზნები, ამოცანები, ინდიკატორები და მონაცემთა წყაროები, რაც პოლიტიკის დოკუმენტის ძირითადი ნაწილი იქნება.

მეთოდი 1: პრობლემის ხე

პრობლემის არსის, მისი მასშტაბისა და მიზეზების დადგენის ერთ-ერთი მეთოდია პრობლემის ხის აგება. პრობლემის ხე პრობლემის ყველა ცნობილ გამომწვევ ფაქტორსა და შედეგს მიმოიხილავს და განსაზღვრავს მისი განვითარების (ასევე, პრობლემის აღმოფხვრის შესაძლო გზების) კონტექსტს.

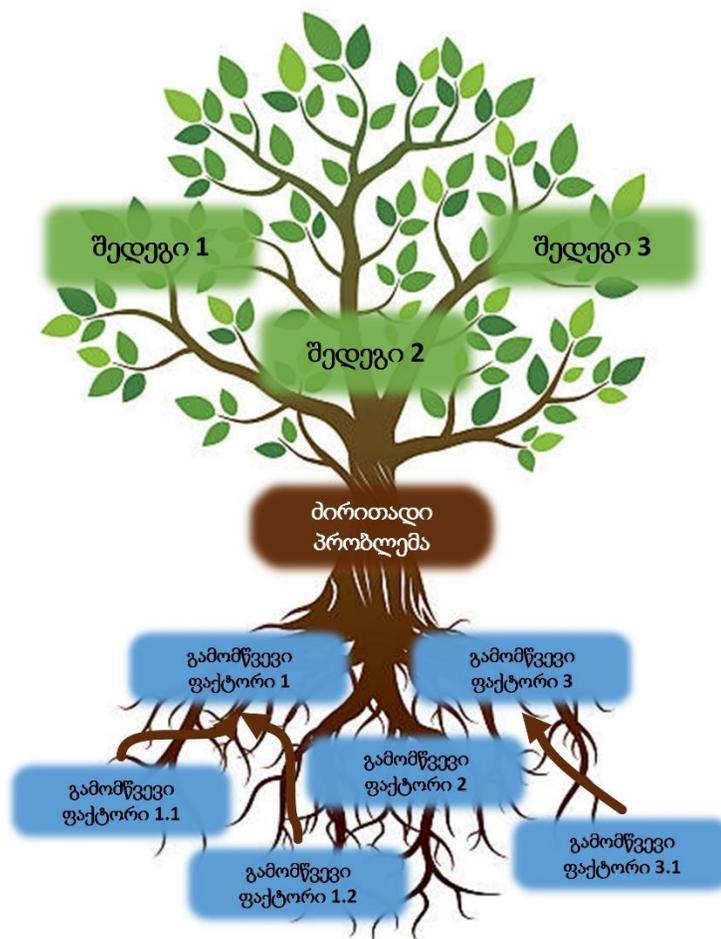
ეს მეთოდი ქმნის შესაძლებლობას, ვიფიქროთ პრობლემის არსსა და კონტექსტზე სათანადო ემპირიული მტკიცებულებების შეგროვებისა და დაინტერესებულ მხარეებთან მათი სხვადასხვა მოსაზრების გაცნობის გზით.

პრობლემის ხის ანალიზის მეთოდის გამოყენება არის ყველაზე რეკომენდებული მეთოდი სიტუაციის ანალიზის ჩასატარებლად, განსაკუთრებით სწორი ლოგიკური ჩარჩოს ასაგებად - ხედვის, სექტორული პრიორიტეტების, მიზნების, ამოცანებისა და მათი შედეგების ინდიკატორების სწორად დადგენისთვის, რაც, საბოლოოდ, შედეგებზე ორიენტირებულ დაგეგმვას უზრუნველყოფს.

პრობლემების ხის აგების პროცესი მოიცავს აზრთა გაზიარების მიზნით ორგანიზებულ ინტერაქტიულ შეხვედრებს, რომელთაც უნდა უზრუნველყონ პრობლემებისა და მათი მიზეზობრივი კავშირების იდენტიფიცირება. მონაწილეობის მისაღებად რეკომენდებულია ძირითადი დაინტერესებული მხარეების (სამოქალაქო საზოგადოების წევრები, აკადემიური სფეროს წარმომადგენლები, კერძო სექტორი და სხვა სამთავრობო დაწესებულებები) მოწვევა, რათა პრობლემების ხის ანალიზი მოიცავდეს საერთო და შეთანხმებულ ხედვას სიტუაციის შესახებ.

პრობლემების ხის შედგენა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

#	ეტაპი	განმარტება
1	სექტორის ძირითადი პრობლემის განსაზღვრა და შეთანხმება	ყველა მონაწილე განიხილავს ჯერდება ერთ ძირითად, ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემაზე (ან საკითხის სირთულიდან გამომდინარე რამდენიმე პრობლემაზე). აუცილებელია შეირჩეს ისეთი პრობლემები, რომლებიც არსებულია და არა სავარაუდო, წარმოსახვითი ან მოსალოდნელი. ძირითადი პრობლემა წარმოადგენს ხის ღეროს.
2	ძირითადი პრობლემის გამომწვევის ფაქტორების (პირველადი და მეორეული) განსაზღვრა და შეთანხმება	შემდეგ ეტაპზე ხდება ძირითადი პრობლემის პირველადი და მეორეული გამომწვევი ფაქტორების (არსებობის შემთხვევაში) იდენტიფიცირება. გამომწვევი ფაქტორები წარმოადგენენ ხის ფესვებს.
3	ძირითადი პრობლემის უარყოფითი შედეგების განსაზღვრა და შეთანხმება	მესამე, საბოლოო ეტაპზე, უნდა გამოვლინდეს ძირითადი პრობლემის პირდაპირი უარყოფითი შედეგები (გავლენა, ეფექტი). უარყოფითი შედეგები წარმოადგენს ხის ტოტებს



პრობლემის ხის გრაფიკული გამოსახულება

განხილვებისას პრობლემების ხე შეიძლება რამდენჯერმე შესწორდეს იქამდე, სანამ მონაწილეები არ დაეთანხმებიან და სრულყოფილად ჩათვლიან პრობლემების მიზეზობრივ კავშირს.

პრობლემების ხის აგებით გრაფიკულად უნდა გამოისახოს, თუ როგორაა ერთი პრობლემა მეორესთან დაკავშირებული და, თავის მხრივ, როგორ არიან ისინი დაკავშირებული ძირეულ პრობლემასთან. უმეტეს შემთხვევაში რეალური სიტუაცია საკმაოდ კომპლექსურია. მიზეზებსა და შედეგებს შორის კავშირები ხშირად ორმხრივია, ზოგჯერ მიზეზები ან შედეგები თავად პრობლემებად წარმოგვიდგებიან. პრობლემათა უმრავლესობის ურთიერთდამოკიდებულება არ არის მარტივი და სწორხაზოვანი. ასეთი ურთიერთკავშირების გამოვლენა მნიშვნელოვანია, თუმცა ყურადღება უნდა გავამახვილოთ მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვან კავშირებზე. თუ პრობლემების ხე ძალიან გადაიტვირთა, ის აღარ იქნება ეფექტური.

პრობლემის ხის ჩამოყალიბების შემდეგ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში იყენებენ ასევე „ამოცანის ხის“ ინსტრუმენტს, რომელშიც წინა ეტაპზე იდენტიფიცირებული საკითხები პოზიტიური ფორმულირებით არის წარმოდგენილი და რომელიც შემდეგ შესაძლებელია

ჩამოყალიბდეს, როგორც პოლიტიკის დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილის განმსაზღვრელი სტრუქტურა და ლოგიკური ჩარჩო.

მეთოდი 2: PESTLE ანალიზი

PESTLE ანალიზი პოლიტიკაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზის ინსტრუმენტია. ძირითადი ფაქტორებია: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი და გარემოსდაცვითი.

პოლიტიკური: როგორია პოლიტიკური პროცესების (არჩევნები, სამთავრობო პროგრამა, პოლიტიკური პრიორიტეტები და ა.შ.) გავლენა პოლიტიკაზე; არსებობს თუ არა სხვა (ახალი) პოლიტიკური ვალდებულებები, რაც გასათვალისწინებელია პოლიტიკაში;

ეკონომიკური: როგორ მოქმედებს მიმდინარე ეკონომიკური განვითარების პროცესები ან სამომავლო პროგნოზი (მოხმარება, დასაქმება, ინფლაცია, შემოსავლის დონე და სხვა) პოლიტიკაზე და მის მიზნობრივ ჯგუფზე; საჭირო იქნება თუ არა დამატებითი გადაჭრის გზები;

სოციალური: რა ზეგავლენას ახდენს დემოგრაფია, კულტურული შეზღუდვები, განათლებისა და ჯანმრთელობის დონე პოლიტიკასა და მის მიზნობრივ ჯგუფზე;

ტექნოლოგიური: როგორ მოქმედებს ტექნოლოგია (დადებითად ან უარყოფითად) პოლიტიკასა და მის მიზნობრივ ჯგუფზე; რომელ ახალ ტექნოლოგიებს შეუძლიათ, ასეთის არსებობის შემთხვევაში, გახადოს პოლიტიკა უფრო ეფექტური და ხარჯების მხრივ ოპტიმალური;

სამართლებრივი: არის თუ არა არსებული საკანონმდებლო ჩარჩო დაგეგმილი ცვლილებების ხელშემწყობი; როგორ ახდენს შემოთავაზებული პოლიტიკა ევროპული ან საერთაშორისო ვალდებულებების შესრულების ხელშემწყობას; როგორია საერთაშორისო ან ევროპული კანონმდებლობის ზეგავლენა; უნდა მოხდეს თუ არა ახალი კანონების ან კანონქვემდებარე აქტების შემუშავება; საჭიროა თუ არა მისი გადასინჯვა, შეცვლა;

გარემოსდაცვითი: რა ზეგავლენა აქვს კლიმატის ცვლილებას, გარემოს დაბინძურებას და სხვა გარემო ფაქტორებს მოცემული პოლიტიკის სფეროზე.

მეთოდი 3: SWOT ანალიზი

SWOT ანალიზი პოლიტიკის დოკუმენტების ჩამოყალიბებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია. ამ ტიპის ანალიზი ტარდება დაინტერესებულ მხარეებთან სამუშაო შეხვედრებისა და ფოკუს-ჯგუფების მეშვეობით.

SWOT ანალიზის ძირითადი ეტაპებია:

1. **SWOT-ის მოქმედების სფეროს განსაზღვრა და ანალიზი** – მნიშვნელოვანია განისაზღვროს SWOT ანალიზის მასშტაბები და დანიშნულება მონაწილეებისთვის მიმართულების მისაცემად. SWOT ანალიზის დანიშნულება შეიძლება იყოს ვიწრო ან ფართო, ზოგადი ან

კონკრეტული. ასევე მნიშვნელოვანია განხილვების სპეციფიკის არჩევა – იქნება ეს შეკრებები აზრთა გასაცვლელად, ფოკუსჯგუფები თუ სხვა;

2. მონაწილეთა შერჩევა – საჯარო, კერძო, სამოქალაქო საზოგადოების, საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების ან აკადემიური წრეების წარმომადგენლები;

3. საბაზისო ინფორმაციის მომზადება – SWOT-ის სესიის დაწყებამდე მონაწილეებს უნდა დაურიგდეთ საწყისი ინფორმაცია, რომელიც უნდა მოიცავდეს მიზნების განმარტებას, პოლიტიკის საკითხის (ზოგადი პრობლემა, მტკიცებულება, წარსული მცდელობები) მოკლე მიმოხილვასა და სასურველ შედეგებს;

4. ფოკუსჯგუფების ჩატარება: მნიშვნელოვანია გამოცდილი სესიის წამყვანის დანიშვნა, რომელიც გაუძღვება აღნიშნულ შეხვედრებს. ის ვალდებულია, ყველა მონაწილეს მისცეს საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა და უზრუნველყოს დებატების შედეგიანად დასრულება. ამასთან, მნიშვნელოვანია წამყვანს ჰქონდეს ლიდერის თვისებები, რათა ცხადად და მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს გამოთქმული მოსაზრებები;

5. შედეგების ანალიზი: განისაზღვრება არსებული სიტუაცია, ძირითადი პრობლემები, შესაძლო გამომწვევი შიდა და გარე ფაქტორები და მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, რომელთა გარშემოც მოხდება მიზნებისა და ამოცანების ფორმულირება. შეიძლება SWOT ანალიზში ჩართულ პირებს დასჭირდეთ სიდიდან რამდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხის შერჩევა, რათა მათზე გამახვილდეს ყურადღება. SWOT ანალიზის შედეგად უნდა მივიღოთ ცხრილი, რომელიც, როგორც წესი, წარმოადგენს შეჯამებულ ინფორმაციას და პოლიტიკის დოკუმენტის ნაწილია. ის შეიძლება იყოს როგორც ძირითადი ტექსტის ნაწილი, ასევე დანართი.

	ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
შიდა	S – ძლიერი მხარეები	W – სუსტი მხარეები
გარე	O – შესაძლებლობები	T – საფრთხეები



ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავების ინსტრუქცია

პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო

დანართი 2

შესავალი

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი (ინსტრუქცია) განკუთვნილია საჯარო მოხელეებისთვის, რათა მათ საქართველოში პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემის ფარგლებში სტრატეგიის ან, ცალკეულ შემთხვევაში, სექტორული სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესში ჩარევის ლოგიკისა და ლოგიკური ჩარჩოს აგებასთან დაკავშირებული დამატებითი დეტალური ინფორმაციის მიწოდება უზრუნველყონ.

ლოგიკური ჩარჩოს მიზანი

სწორად და საფუძვლიანად ჩატარებული სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე უკვე შესაძლებელია პოლიტიკის დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილის შემუშავება. ამ ნაწილში წარმოდგენილია მთავრობის ხედვა, სექტორული პრიორიტეტები (არსებობის შემთხვევაში), მიზნები, ამოცანები და მათი შედეგების ინდიკატორები, ასევე, სამიზნე და საბაზისო მაჩვენებლები. პოლიტიკის დოკუმენტის ეს ნაწილი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი იმის გათვალისწინებით, რომ სწორედ აქ ხდება სექტორთან მიმართებით სტრატეგიული მიდგომების ჩამოყალიბება.

სტრატეგიული ნაწილი შეჯამებული სახით წარმოდგენილი იქნება ლოგიკურ ჩარჩოში (Logical Framework). ლოგიკური ჩარჩო არის შედეგებზე ორიენტირებული მართვის (Results Based Management) ხერხემალი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ პოლიტიკის დაგეგმვის დასაწყისშივე კარგად იქნეს გააზრებული ლოგიკური ჩარჩოს აგების პროცესი, მისი მნიშვნელობა და საბოლოო შედეგი. სწორედ ლოგიკური ჩარჩოს საფუძველზე ხდება სტრატეგიის დოკუმენტის ძირითადი ნაწილის შედგენა.

რეკომენდებულია, რომ პოლიტიკის დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილის სტრუქტურასა და ტექსტზე მუშაობა დაიწყოს ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავებისა და საკოორდინაციო მექანიზმის ფარგლებში მისი განხილვისა და შეთანხმების შემდეგ. იმის გათვალისწინებით, რომ ოპერაციონალიზაციის პროცესში (ინდიკატორების შემუშავების დროს), მიზნებისა და ამოცანების ფორმულირება შეიძლება შეიცვალოს, მნიშვნელოვანი დრო და რესურსი დაიზოგება, თუ ტექსტი შემუშავდება შეთანხმებული ლოგიკური ჩარჩოს საფუძველზე.

ზემოხსენებულის გათვალისწინებით, მაკოორდინირებელმა უწყებამ მას შემდეგ, რაც დაასრულა სიტუაციის ანალიზი და გამოკვეთა პრიორიტეტები, უნდა დაიწყოს ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავება.

მიზნები და ამოცანები

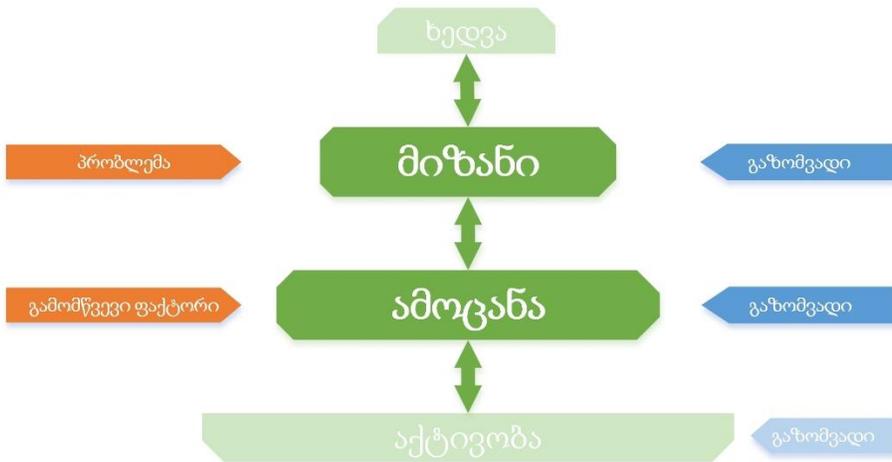
სახელმძღვანელოს შესაბამისად, საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში პოლიტიკის დოკუმენტის **სტრატეგიული ნაწილი** უნდა შედგებოდეს შემდეგი ქვეთავებისგან:

- ხედვა

- სექტორული პრიორიტეტი (არსებობის შემთხვევაში, თუ სფერო არის ფართო. მას მხოლოდ ტექნიკური დატვირთვა აქვს);
 - მიზანი;
 - ამოცანა;
- ლოგიკური ჩარჩო (შესაძლებელია, წარმოდგენილი იყოს დამოუკიდებელ დოკუმენტად).

ლოგიკური ჩარჩო ერთ სივრცეში უნდა აერთიანებდეს ყველა ზემო მოცემულ ნაწილს; თუმცა, განსაკუთრებული ყურადღება მახვილდება შედეგების პირველ და მეორე დონეებზე¹:

1. პირველ დონეზე - მიზანი - გრძელვადიანი პერიოდი
2. მეორე დონეზე - ამოცანა - საშუალოვადიანი პერიოდი



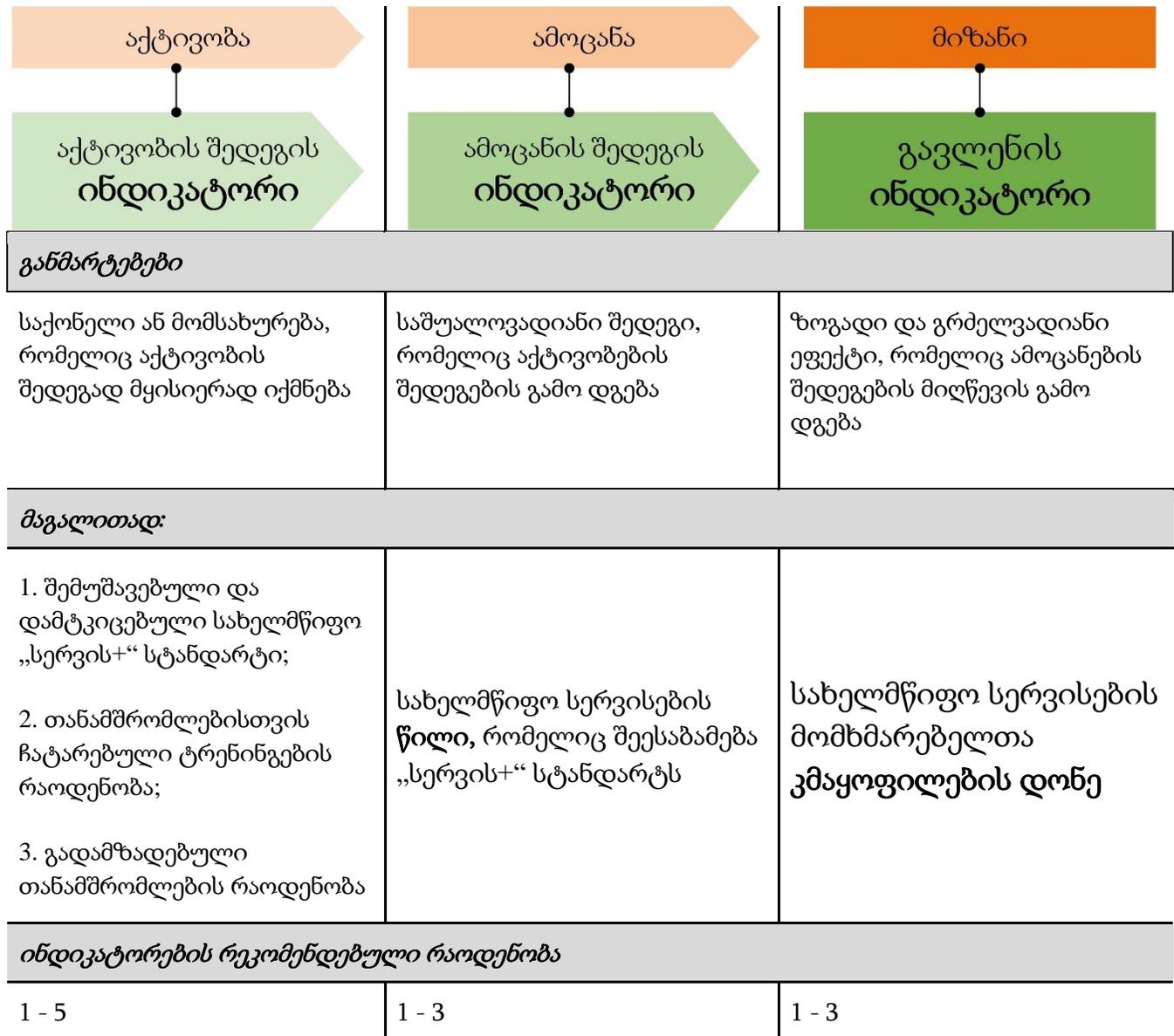
მნიშვნელოვანია ორივე დონის გაზომვა. მიზნებისა და ამოცანების კონცეპტუალური ფორმულირება გულისხმობს სწორედ მათ გაზომვად ერთეულებად წარმოჩენას, რაც შესაძლებელი ხდება ინდიკატორების შემუშავებით.

ამასთან, აუცილებელია, რომ დაგეგმვის ეტაპზევე მოხდეს მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე პასუხისმგებელი უწყებების განსაზღვრა პროფილის შესაბამისად, აღნიშნული ვალდებულების უკეთ გააზრების და შემდგომში მათზე ანგარიშგების განხორციელების მიზნით. თუმცა, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ აღნიშნულ ვალდებულების ქვემოთ (მიზნის შემთხვევაში - ამოცანაზე, ხოლო ამოცანის შემთხვევაში - აქტივობაზე) სხვა უწყება არ იქნეს განსაზღვრული პასუხისმგებელ უწყებად.

შედეგების ინდიკატორები

¹ ხოლო მესამე დონე - აქტივობის დონე - წარმოდგენილი უნდა იქნეს სამოქმედო გეგმაში:

საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში შედეგების სამივე დონე უნდა იზომებოდეს ინდიკატორებით. შესაბამისად, სისტემაში არსებობს 3 ტიპის ინდიკატორი:



ინდიკატორების სწორად ჩამოყალიბება საკმაოდ რთული და შრომატევადი პროცესია, რომელიც საჭიროებს ხარისხიანი მონაცემების არსებობას. პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, სიტუაციის ანალიზის ეტაპზე, როდესაც ხდება მონაცემების შეგროვება და ანალიზი, უნდა გამოიკვეთოს სულ მცირე გავლენისა და ამოცანის შედეგების ინდიკატორების მონახაზი, რომელიც შემდეგ ეტაპზე შესაბამისი (საბაზისო და სამიზნე) მაჩვენებლებით შეივსება.

ინდიკატორები შეიძლება იყოს **რაოდენობრივი** და **ხარისხობრივი**. მთავარი განსხვავება მათ შორის მდგომარეობს შედეგების გაზომვის დაანგარიშების მეთოდოლოგიაში, რომელიც შეიძლება წარმოდგენილი იყოს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი **მონაცემებით**.

რაოდენობრივი ინდიკატორი გამოსახულია რაოდენობრივ მაჩვენებლებში (Numerical data). ის შეიძლება მოიცავდეს *აბსოლუტურ რიცხვს, განაკვეთს (წილს), თანაფარდობას ან პროცენტულობას*.

მაგალითად:

- **რიცხვი** - ექთნების რაოდენობა საქართველოში (19 000);
- **განაკვეთი** - საექთნო/საბებიო საბაკალავრო პროგრამების კურსდამთავრებულთა წილი საერთო კურსდამთავრებულთა (+ პროფესიული პროგრამების) რაოდენობაში (5%);
- **თანაფარდობა** - ექიმებისა და ექთნების რაოდენობის თანაფარდობა (0.8/1);
- **პროცენტულობა** - კაცი ექთნების პროცენტი (10%).

ხარისხობრივი ინდიკატორი ზომავს ხარისხს, მოსაზრებას, აღქმებს, პროცესის ეტაპს ან სტატუსს. მიუხედავად იმისა, რომ რთულია ხარისხობრივი მონაცემების რაოდენობრივ მაჩვენებლებში წარმოდგენა, ეს მაინც შესაძლებელია და ინდიკატორის ფორმულირებისას მთავარი სიძნელე სწორედ ამაში მდგომარეობს.

ხარისხობრივი ინდიკატორი რაოდენობრივ მაჩვენებლებში შესაძლებელია წარმოდგენილი იქნეს კატეგორიული მონაცემების საშუალებით და გამოისახოს შემდეგი ფორმით: *დიახ/არა, შესაბამისობა, მოცულობა/ზომა (extent of), დონე (degree of)*. ასევე, ის შეიძლება წარმოდგენილი იყოს *რიცხვითი ფორმით, ქულით, რეიტინგებით (Categorical Data)*.

- **შესაბამისობა** - საქართველოში ექთან-ექიმთა რაოდენობის თანაფარდობის შესაბამისობა მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის სტანდარტთან (3.2-იანი შეუსაბამობა);
- **მოცულობა** - რამდენად არაპრესტიჟულია საექთნო საქმე ექიმების, ექთნებისა და მენეჯერებისთვის (54%);
- **დონე** - ჯანდაცვის სერვისების მომხმარებელთა კმაყოფილების დონე (%);
- **რეიტინგი** - ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზაში ექთნების რაოდენობის მიხედვით საქართველოს პოზიცია ევროპული ქვეყნების სიაში (52-ე);
- **ქულა** - საექთნო/საბებიო საბაკალავრო პროგრამების კურსდამთავრებულთა საშუალო ქულა.

ხარისხობრივი ინდიკატორის შედგენისას შესაძლებელია შემუშავდეს დამოუკიდებელი ინდექსი (ძირითადად ამოცანის შედეგისა და გავლენის დონეზე), ხოლო საბაზისო და სამიზნე მაჩვენებლები სწორედ ინდექსის ქულების საშუალებით იქნეს წარმოდგენილი. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია ინდექსის გამოთვლის მეთოდოლოგიის გაწერა ინდიკატორის პასპორტში.

საუკეთესო შემთხვევაში ინდიკატორი არ უნდა მოიცავდეს საბაზისო და სამიზნე მაჩვენებლებს.

ინდიკატორების შეფასების კრიტერიუმი

იმისათვის, რომ ინდიკატორები იყოს ხარისხიანი, მნიშვნელოვანია, ჩამოყალიბების ეტაპზევე გათვალისწინებული იქნეს მათი შეფასების კრიტერიუმები. ყველაზე გავრცელებული მოდელი ინდიკატორების შესაფასებლად არის ე.წ. SMART, რომელიც აყალიბებს 5 კონკრეტულ კრიტერიუმს. სწორედ ამ კრიტერიუმების საფუძველზე მოხდება მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ შემოთავაზებული სამივე დონის ინდიკატორების შეფასება.

კრიტერიუმი		განმარტება
Specific	კონკრეტული	<p>ინდიკატორი უნდა იყოს კონკრეტული და ადვილად გასაგები, ზედმიწევნით უნდა უპასუხოს მხოლოდ იმ სასურველ შედეგს (და არა რომელიმე სხვას), რომლის გასაზომდაც იგი შემუშავდა. გარდა ამისა, ის მკაფიოდ უნდა აღწერდეს შედეგის დადგომის მომენტს.</p> <p>დამატებით, ინდიკატორი არ უნდა იყოს ბუნდოვანი სასურველ შედეგთან დაკავშირებით.</p> <p><u>მაგალითი</u> „ოჯახში ძალადობის შემთხვევებზე პოლიციაში მიმართვიანობის რაოდენობა“ (და მისი ზრდა ინდიკატორის მაჩვენებლების გამოყენებით).</p> <p>ამ ინდიკატორმა, შესაძლებელია, ასახოს:</p> <ul style="list-style-type: none"> • დადებითი ტენდენცია - იმ შემთხვევაში, თუ ოჯახური ძალადობის შემთხვევები არის საზოგადოებისთვის ტაბუდადებული თემა და შესაბამისად, პოლიციისადმი მიმართვიანობა არ ხდება; • უარყოფითი ტენდენცია - იმ შემთხვევაში, თუ ოჯახური ძალადობის ინციდენტები გამოწვეულია, ზოგადად, კრიმინალის ზრდით ქვეყანაში.
Measurable	გაზომვადი	<p>ინდიკატორის ძირითადი ფუნქცია, რომ გაზომოს გავლენა, ამოცანის თუ აქტივობის შედეგი, სწორედ ამ კრიტერიუმში ვლინდება. მნიშვნელოვანია, ინდიკატორი პროგრესის გაზომვის საშუალებას იძლეოდეს. თუ ინდიკატორი არის კონკრეტული და ადვილად გასაგები, მაშინ მისი გამოყენებით გაზომვა შესაძლებელია სხვადასხვა გზით.</p> <p>ინდიკატორი გაზომვადი იქნება ზემო- დასახელებული რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი მონაცემების საშუალებით.</p>

		<p>ასევე, უმჯობესია, თუ ინდიკატორი დაფუძნებული იქნება საჯაროდ ხელმისაწვდომ მონაცემებზე.</p> <p><u>მაგალითი:</u></p> <p>არაგაზომვადი ინდიკატორი:</p> <ul style="list-style-type: none"> • გაიზარდა მოსახლეობის წვდომა სახელმწიფო სერვისებზე; <p>გაზომვადი ინდიკატორი:</p> <ul style="list-style-type: none"> • მოსახლეობის პროცენტული მაჩვენებელი, რომელიც მიიჩნევს, რომ აქვს წვდომა სახელმწიფო სერვისებზე.
<p>Achievable</p>	<p>მიღწევადი „ამბიციური, მაგრამ რეალისტური“</p>	<p>ინდიკატორი უნდა იყოს მიღწევადი და რეალისტური. ინდიკატორის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა, რომ მიზნები, ამოცანები და აქტივობები <u>არ იყოს ზედმეტად ამბიციური</u> და არც მოკრძალებული.</p> <p>ინდიკატორის მიღწევადობის შეფასება, ძირითადად, მისი საბოლოო და შუალედური სამიზნე მაჩვენებლების მითითებით ხდება. მაჩვენებლები (მათ შორის საბაზისო) სავალდებულო ფორმით წარმოდგენილია ლოგიკურ ჩარჩოში.</p> <p><u>მაგალითი:</u></p> <p>ინდიკატორი - ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში სავალდებულო განათლების დონეზე სწავლის მიტოვების რაოდენობა - საბაზისო (2016 წ.) – 3640</p> <p>ზედმეტად ამბიციური ინდიკატორი</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2020-ში სამიზნე რაოდენობა - 0 <p>მოკრძალებული ინდიკატორი</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2020-ში მაჩვენებლის შენარჩუნება <p>მიღწევადი ინდიკატორი</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2020-ში - 1500
<p>Relevant</p>	<p>შესაბამისი</p>	<p>შესაბამისობის კრიტერიუმი უნდა უზრუნველყოფდეს კავშირს ინდიკატორსა და ჩარევას შორის, კერძოდ, იმას, თუ რამდენად იწვევს მხოლოდ ეს კონკრეტული ჩარევა ინდიკატორით გასაზომი შედეგის დადგომას. ყოველთვის უმჯობესია შემუშავდეს ისეთი</p>

		<p>ინდიკატორი, რომელიც ჩარევას პირდაპირ/უშუალოდ ზომავს.</p> <p><u>მაგალითი:</u> თუ ამოცანა არის - <i>ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებზე მცირე და საშუალო საწარმოების კონკურენტუნარიანობის ამღლება</i></p> <p>ამოცანის შედეგის შესაბამისი ინდიკატორი</p> <ul style="list-style-type: none"> • მცირე და საშუალო საწარმოებში დასაქმებულთა რაოდენობა <p>ამოცანის შედეგის შეუსაბამო/არაპირდაპირი ინდიკატორი</p> <ul style="list-style-type: none"> • ქვეყანაში დასაქმებულთა საერთო რაოდენობა
Time-bound	დროში გაწერილი	<p>ინდიკატორი უნდა იყოს დროში იმგვარად გაწერილი, რომ პასუხობდეს პრობლემის საჭიროებებს და, ამავდროულად, იყოს ხარჯეფექტური.</p> <p>ინდიკატორის დროში გაწერილობის კრიტერიუმის შეფასება, ძირითადად, მისი საბოლოო და შუალედური სამიზნე მაჩვენებლების მიღწევის პერიოდის მითითებით ხდება. პერიოდები (მათ შორის საბაზისო) სავალდებულო ფორმით წარმოდგენილია ლოგიკურ ჩარჩოში. თუმცა, მნიშვნელოვანია, ფორმაში კონკრეტული თარიღები მიეთითოს ისე, რომ ერთი მხრივ, შესაძლებელი იყოს პრობლემასთან დაკავშირებული პროგრესის გაზომვა, ხოლო, მეორე მხრივ, არ მოხდეს ისეთი სიხშირით მითითება, რაც გამოიწვევს მის გასაზომად დიდი რესურსების საჭიროებას.</p> <p><u>მაგალითი:</u> მოსწავლეების აკადემიური შედეგების მაჩვენებელი PISA-ს ტესტში</p> <p>ზედმეტი სიხშირით მითითებული თარიღი</p> <ul style="list-style-type: none"> • ყოველთვიური შუალედური და საბოლოო მაჩვენებლები - <i>ეს საჭიროებს PISA-ს ტესტის ორგანიზებას ყოველთვიურად;</i> <p>ნაკლები სიხშირით მითითებული დრო</p> <ul style="list-style-type: none"> • მხოლოდ საბოლოო მაჩვენებელი ჩარევის დაწყებიდან მე-4 წელს - <i>ასეთ შემთხვევაში PISA-ს ტესტი ჩატარდება მხოლოდ მე-4 წელს, რაც</i>

		<p><i>ჩარევის ეფექტურობის ადრეული დიაგნოსტიკას ვერ უზრუნველყოფს დაბალანსებულად მითითებული</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>ყოველწლიური (ან ყოველი მეორე წლის) შუალედური მაჩვენებლები - PISA-ს ტესტის ორგანიზება ყოველ წელს, რაც გამოკვეთს ჩარევის შედეგის ტენდენციას და მონაცემების შესაბამისად შესაძლოა მოხდეს ჩარევის კორექტირება</i>
--	--	---

ლოგიკური ჩარჩოს შაბლონი და ინსტრუქცია

ქვემოთ წარმოდგენილია ლოგიკური ჩარჩოს შაბლონი და მისი შევსების ინსტრუქცია. თუმცა ეს არ ნიშნავს იმას რომ ლოგიკური ჩარჩო არ შეიძლება წარმოდგენილი იქნას სხვა ფორმატით. ლოგიკური ჩარჩოს სხვა ფორმატით წარმოდგენის შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, რომ სულ მცირე ამ შაბლონში წარმოდგენილი ინფორმაცია (შესაძლოა სხვა სტრუქტურით) მაინც იქნას ასახული.

ხედვა		1				
სექტორული პრიორიტეტი		2				
მიზანი 1: (GOAL 1):	3			მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:		12
გავლენის ინდიკატორი 1.1: (IMPACT Indicator 1.1):	4		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
		წელი	5	7	9	
		მაჩვენებელი	6	8	10	
11						
ამოცანა 1.1: (OBJECTIVE 1.1):	13					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1: (OUTCOME)	14		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
		წელი	15	17	19	
		მაჩვენებელი	16	18	20	
21						
რისკი (Risk):	22					

ინსტრუქცია

#	განმარტება	სავალდებულობა
1	ხედვა - მიეთითოს სტრატეგიით გათვალისწინებული ხედვა.	დიახ
2	სექტორული პრიორიტეტი - მიეთითოს სტრატეგიით გათვალისწინებული სექტორული პრიორიტეტი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).	არა
3	მიზანი - მიეთითოს სტრატეგიაში იდენტიფიცირებული მიზანი სრული ფორმულირებით, რომელიც ჩამოყალიბებულია სექტორული პრიორიტეტების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ნაწილში.	დიახ
4	გავლენის ინდიკატორი - პირველ მიზანთან დაკავშირებული გავლენის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს მიზნის მიღწევას. შესაძლებელია იყოს რამდენიმე გავლენის ინდიკატორი, თუმცა არაუმეტეს სამი ინდიკატორისა.	დიახ
5	გავლენის ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემების შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, 2020-2030 წლების განმავლობაში მოქმედი სტრატეგიის გავლენის ინდიკატორის საბაზისო წლად მითითებული უნდა იქნეს 2020 (ან 2019) წელი.	დიახ
6	გავლენის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-5 უჯრაში იდენტიფიცირებული საბაზისო წლისთვის	დიახ
7	გავლენის ინდიკატორის შუალედური წელი (წლები) - მიეთითოს ის წელი (წლები), როდესაც გავლენის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი შეფასდება. სახელმძღვანელოს შესაბამისად, აღნიშნული უჯრის შევსება სავალდებულოა, როდესაც სტრატეგიის დოკუმენტის მოქმედების პერიოდი არის 8 ან მეტი წელი ასეთ შემთხვევაში შუალედური წელი მითითებული უნდა იქნეს მაქსიმუმ ოთხწლიანი ინტერვალით. მაგალითად, 2020-2030 წლებში მოქმედი სტრატეგიის	არა (სავალდებულო მხოლოდ სახელმძღვანელოში გათვალისწინებუ

	შემთხვევაში მე-7 უჯრაში მითითებული უნდა იქნეს 2023, 2027 (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).	ლ შემთხვევაში)
8	გავლენის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-7 უჯრაში იდენტიფიცირებული წლ(ებ)ისთვის (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).	არა (სავალდებულო მხოლოდ სახელმძღვანელო ში გათვალისწინებულ შემთხვევაში)
9	გავლენის ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის მოქმედების დასრულების საბოლოო წელი. მაგალითად, 2020-2030 წლებში მოქმედი სტრატეგიის გავლენის ინდიკატორის საბოლოო წლად მითითებული უნდა იქნეს 2030 წელი.	დიახ
10	გავლენის ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-9 უჯრაში იდენტიფიცირებული საბოლოო წლისთვის.	დიახ
11	გავლენის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს სულ მცირე ერთი წყარო, რომლიდანაც მოხდება გავლენის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაციისა და მაჩვენებლებთან მიმართებაში პროგრესის ამსახველი მონაცემების დადასტურება.	დიახ
12	მიზნის კავშირი მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) - მიეთითოს ინფორმაცია მდგრადი განვითარების 17 მიზნიდან, რომელს ეხმიანება ყველაზე მეტად სტრატეგიაში წარმოდგენილი მიზანი. უჯრაში შესაძლებელია მითითებული იქნეს ასევე მდგრადი განვითარების რამდენიმე მიზანიც	დიახ
13	ამოცანა - მიეთითოს სტრატეგიის დოკუმენტში მე-3 უჯრაში იდენტიფიცირებული მიზნის მისაღწევად ჩამოყალიბებული ამოცანა სრული ფორმულირებით.	დიახ
14	ამოცანის შედეგის ინდიკატორი - მიეთითოს მე-13 უჯრაში ჩამოყალიბებულ ამოცანასთან დაკავშირებული შედეგის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს ამოცანის მიღწევადობას. შესაძლებელია წარმოდგენილი იქნეს რამდენიმე ინდიკატორი, თუმცა არაუმეტეს სამი ინდიკატორისა.	დიახ
15	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემების შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, 2020-2030 წლების განმავლობაში მოქმედი სტრატეგიის ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო წლად მითითებული უნდა იქნეს 2020 (ან 2019) წელი.	დიახ
16	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - ამოცანის შედეგის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-15 უჯრაში იდენტიფიცირებული საბაზისო წლისთვის.	დიახ
17	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური წელი - მიეთითოს ის წელი (წლები), როდესაც მოხდება ამოცანის შედეგის შუალედური სამიზნე მაჩვენებლის შეფასება. სახელმძღვანელოს შესაბამისად, აღნიშნული უჯრის შევსება სავალდებულოა ოთხ და მეტწლიან სტრატეგიების შემუშავებისას. ასეთ შემთხვევაში შუალედური წელი მითითებული უნდა იქნეს მაქსიმუმ ორწლიანი	დიახ

	ინტერვალით. მაგალითად, 2020-2030 წლებში მოქმედი სტრატეგიისთვის უჯრაში მითითებული უნდა იქნას 2021, 2023, 2025, 2027, 2029 წლები. (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში). სექტორულ სამოქმედო გეგმასთან მიმართებაში (სამოქმედო გეგმა, რომელიც არ უკავშირდება სტრატეგიას და შეიძლება იყოს 1-დან 3 წლამდე პერიოდში) აღნიშნული უჯრის შევსება არ არის სავალდებულო.	
18	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-17 უჯრაში იდენტიფიცირებული წლ(ებ)ისთვის (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).	დიახ
19	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის მოქმედების დასრულების საბოლოო წელი. მაგალითად, 2020-2030 წლებში მოქმედი სტრატეგიის ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო წლად მითითებული უნდა იქნეს 2030 წელი	დიახ
20	ამოცანის ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-19 უჯრაში მოცემული საბოლოო წლისთვის.	დიახ
21	ამოცანის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს სულ მცირე ერთი წყარო, რომლის დახმარებით დადასტურდება ამოცანის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაცია და მაჩვენებლებთან მიმართებაში პროგრესის ამსახველი მონაცემები.	დიახ
22	რისკი - უნდა განისაზღვროს შესაძლო რისკ(ებ)ი ამოცანის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული სამიზნე მაჩვენებლების მიღწევის პროცესში.	დიახ

ხედვა

მიზანი 1: (GOAL 1):	-----				მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:	-----
გავლენის ინდიკატორი 1.1: (IMPACT Indicator 1.1):	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	-	-	-	-
		მაჩვენებელი	-	-	-	
გავლენის ინდიკატორი 1.2: (IMPACT Indicator 1.2):	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	-	-	-	-
		მაჩვენებელი	-	-	-	
ამოცანა 1.1: (OBJECTIVE 1.1):	-----					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1: (OUTCOME Indicator 1.1.1)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	-	-	-	-
		მაჩვენებელი	-	-	-	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.2: (OUTCOME Indicator 1.1.2)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	-	-	-	-
		მაჩვენებელი	-	-	-	
რისკი:	-----					

მიზანი 2: (GOAL 1):	-----				მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:	-----
გავლენის ინდიკატორი 2.1: (IMPACT Indicator 1.1):	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	-	-	-	-
		მაჩვენებელი	-	-	-	
გავლენის ინდიკატორი 2.2: (IMPACT Indicator 1.2):	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	-	-	-	-
		მაჩვენებელი	-	-	-	
ამოცანა 2.1: (OBJECTIVE 1.1):	-----					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.1.1: (OUTCOME Indicator 1.1.1)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	-	-	-	-
		მაჩვენებელი	-	-	-	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.1.2: (OUTCOME Indicator 1.1.2)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
		წელი	-	-	-	-
		მაჩვენებელი	-	-	-	
რისკი:	-----					



ინდიკატორების პასპორტის შემუშავების ინსტრუქცია

პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების
სახელმძღვანელო

დანართი 3

შესავალი

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი განკუთვნილია საჯარო მოხელეებისთვის საქართველოში პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემის ფარგლებში სტრატეგიის ან, ცალკეულ შემთხვევაში, სექტორული სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესში **გავლენისა და ამოცანის შედეგის** ინდიკატორების პასპორტის მოსამზადებლად.

სტრატეგიის სწორად დასაგეგმად და მისი ეფექტურობის გასაზომად მნიშვნელოვანია ინდიკატორების პასპორტის შემუშავება. ინდიკატორების პასპორტის შემუშავების მიზნებია:

- შედეგზე ორიენტირებული დაგეგმვის პროცესის უზრუნველყოფა;
- გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი შედეგების გაზომვის დეტალური ინსტრუმენტების შემუშავება;
- გამარტივებული მონიტორინგისა და შეფასების პროცესი;
- მიღწეული პროგრესის მარტივად და გამჭვირვალედ გაზომვა;
- პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესის ინსტიტუციური მეხსიერების უზრუნველყოფა.

ინდიკატორების პასპორტი უნდა მოიცავდეს ყველა დეტალურ ინფორმაციას თითოეული ინდიკატორის შესახებ. ინდიკატორების პასპორტი მუშავდება თითოეულ **გავლენის (Impact)** და **ამოცანის შედეგის (Outcome)** ინდიკატორებთან დაკავშირებით. პასპორტის შემუშავება აქტივობის შედეგის ინდიკატორისთვის არ არის რეკომენდებული

ინდიკატორების პასპორტის შაბლონი და ინსტრუქცია

ინდიკატორის დასახელება	1	
ინდიკატორის ტიპი	გავლენის	ამოცანის შედეგის
	2	3
ინდიკატორის კავშირი სტრატეგიის მიზანთან / ამოცანასთან	4	
ინდიკატორის აღწერა	5	
დადასტურების წყარო	6	

მონაცემების შეგროვებაზე პასუხისმგებელი უწყება	7			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	8			
მეთოდოლოგია	9			
ინდიკატორის მაჩვენებლები		საბაზისო	სამიზნე	
			შუალედური	საბოლოო
	წელი	10	12	14
	მაჩვენებელი	11	13	15
ინსტრუქცია				
#	განმარტება			სავალდებულობა
1	ინდიკატორის დასახელება - ინდიკატორის ის დასახელება, რომელიც წარმოდგენილია სტრატეგიის დოკუმენტის ლოგიკურ ჩარჩოში			დიახ
2	ინდიკატორის ტიპი - მონიშნოს თუ გავლენის ინდიკატორია აღწერილი			დიახ
3	ინდიკატორის ტიპი - მონიშნოს თუ ამოცანის შედეგის ინდიკატორია აღწერილი			დიახ
4	ინდიკატორის კავშირი სტრატეგიის მიზანთან / ამოცანასთან - მიეთითოს სტრატეგიის დოკუმენტში წარმოდგენილ რომელ კონკრეტულ მიზანს თუ ამოცანას ესადაგება ეს კონკრეტული ინდიკატორი			დიახ
5	ინდიკატორის აღწერა - დეტალური აღწერა იმის თუ კონკრეტულად რას ზომავს ინდიკატორი;			დიახ
6	დადასტურების წყარო - შესაგროვებელი ნებისმიერი ტიპის მონაცემი (იქნება ის რაოდენობრივი თუ ხარისხობრივი), რომელიც უნდა შეგროვდეს ინდიკატორის ეფექტურობის გასაზომად (სარეკომენდაციო); ინფორმაცია იმის შესახებ, სად და როგორ უნდა შეგროვდეს ინდიკატორისთვის საჭირო მონაცემები;			დიახ

7	<p>მონაცემების შეგროვებაზე პასუხისმგებელი უწყება - უწყება რომელიც ვალდებულია აღნიშნული მონაცემების შეგროვებაზე. ანგარიშგების დროს ამ უწყებამ საკოორდინაციო მექანიზმს უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია ამ კონკრეტული ინდიკატორის შესრულებაზე;</p>	დიახ
8	<p>მონაცემების შეგროვების სიხშირე - რა პერიოდულობით ხდება ინდიკატორთან დაკავშირებული მონაცემების შეგროვება პასუხისმგებელი უწყების მიერ;</p>	არა
9	<p>მეთოდოლოგია - ინდიკატორის გამოთვლის ობიექტური მეთოდოლოგიის დეტალური აღწერა, რომელიც საბოლოო ჯამში უნდა იძლეოდეს ინდიკატორის მაჩვენებლის მიღების საშუალებას. რაოდენობრივი ინდიკატორის შემთხვევაში ეს შეიძლება იყოს კონკრეტული ფორმულა, ხოლო ხარისხობრივი ინდიკატორის შემთხვევაში სხვადასხვა მიზნის/ამოცანის შემადგენელი ელემენტების შეჯერებული მაჩვენებლების ჯამი (დეტალურად განხილულია მე-2 დანართში).</p>	დიახ
10	<p>ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემების შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, სტრატეგია, რომელიც იმოქმედებს 2020-2030 წლების განმავლობაში ინდიკატორის საბაზისო წლად მოცემული უნდა მიეთითოს 2020 (ან 2019) წელი;</p>	დიახ
11	<p>ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - მიეთითოს ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-11 უჯრაში იდენტიფიცირებული საბაზისო წლისთვის;</p>	დიახ
12	<p>ინდიკატორის შუალედური წელი (წლები) - მიეთითოს ის წელი (წლები), როდესაც (გავლენის ან ამოცანის შედეგის) შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი შეფასდება. აღნიშნული უჯრის შევსება უნდა მოხდეს სახელმძღვანელოში მოცემული სტანდარტის შესაბამისად. (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).</p>	არა (სავალდებულო მხოლოდ სახელმძღვანელოში გათვალისწინებულ შემთხვევაში)
13	<p>ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს (ამოცანის შედეგის ან გავლენის) ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-13 უჯრაში იდენტიფიცირებული წლ(ებ)ისთვის (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).</p>	არა (სავალდებულო მხოლოდ სახელმძღვანელოში გათვალისწინებულ შემთხვევაში)
14	<p>ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის მოქმედების დასრულების საბოლოო წელი. მაგალითად, სტრატეგია, რომელიც იმოქმედებს 2020-2030 წლების</p>	დიახ

	განმავლობაში ინდიკატორის საბოლოო წლად მიეთითება 2030 წელი;	
15	ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - უნდა მიეთითოს (ამოცანის შედეგის ან გავლენის) ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-15 უჯრაში იდენტიფიცირებული საბოლოო წლისთვის.	დიახ



სამოქმედო გეგმის შემუშავების ინსტრუქცია

პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო
დანართი 4

შინაარსი

შესავალი	1
პოლიტიკის ალტერნატივების განსაზღვრა	1
რეალისტური პოლიტიკის ალტერნატივის შერჩევა	2
პოლიტიკის ინსტრუმენტები	4
აქტივობების შერჩევა	5
სამოქმედო გეგმის შაბლონი	7

შესავალი

წინამდებარე დამხარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი განკუთვნილია საქართველოში პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემის ფარგლებში სამოქმედო გეგმების მოსამზადებლად.

სამოქმედო გეგმა არის პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ეროვნული ან სექტორული პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად კონკრეტულ ღონისძიებებს, მათი შედეგების ინდიკატორებს, პასუხისმგებელ უწყებებს, შესრულების ვადებს, ბიუჯეტსა და დაფინანსების წყაროს.

სამოქმედო გეგმაზე მუშაობა იწყება სექტორული პრიორიტეტების, მიზნების, ამოცანების და მათი შედეგების ინდიკატორების განსაზღვრის შემდეგ.

პოლიტიკის ალტერნატივების განსაზღვრა

იმისთვის, რომ სამოქმედო გეგმა იქნეს ხარისხიანად და ეფექტურად შემუშავებული, პირველ რიგში მნიშვნელოვანია აქტივობების განსაზღვრა. აქტივობების ჩამოყალიბება შესაძლებელი ხდება პოლიტიკის ალტერნატივის შერჩევის შედეგად. ხოლო ყველაზე ეფექტური პოლიტიკის ალტერნატივის შერჩევისათვის აუცილებელია, მოხდეს რამდენიმე პოლიტიკის ალტერნატივის იდენტიფიცირება.

პოლიტიკის ალტერნატივების განსაზღვრა გულისხმობს პოლიტიკის განსახორციელებლად საჭირო სხვადასხვა მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენების ყველა შესაძლებლობის განხილვას. პოლიტიკის ალტერნატივების განსაზღვრა შემოქმედებითი პროცესია, რომელიც ეფექტურია, როდესაც მასში სხვადასხვა პარტნიორები და დაინტერესებული მხარეები არიან ჩართულნი (სახელმწიფო, ადგილობრივი ხელისუფლება, კერძო სექტორი, მოხალისეობრივი, სოციალური ან სათემო სექტორები და სხვა).

პოლიტიკის ალტერნატივების განსაზღვრის შემდეგი მეთოდები არსებობს:

- მოქმედი ან დასრულებული პოლიტიკის დოკუმენტების მონიტორინგისა და შეფასების შედეგად მიღებული მონაცემების ანალიზი;
- არსებული კვლევების და რეკომენდაციების ანალიზი;
- სხვა ქვეყნების გამოცდილების ანალიზი;
- საერთაშორისო და ადგილობრივი ორგანიზაციების შემოთავაზებები;
- დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციები.

შესაძლოა, პოლიტიკის ზოგიერთი ალტერნატივა ადრე უკვე არსებობდა და ისინი

აუცილებლად უნდა შევიდეს შეთავაზებათა ასორტიმენტში. საჭიროა იმ ალტერნატივების განხილვა, რომლებიც ხელისუფლების მუშაობის პროცესში უკვე წარმოიშვა და, ამავე დროს, იმის გაცნობიერებაც, რომ არასამთავრო ჯგუფებისა და სხვა სააგენტოების მიერ შემუშავებული ალტერნატივებიც არსებობს. ეს პროცესი გულისხმობს პარტნიორობის ჩართვას.

შემოქმედებითი მიდგომა უკვე არსებული გამოცდილების განსაზღვრასა და გათვალისწინებას გულისხმობს. საჭიროა ცოდნა იმის შესახებ, თუ რა გზით მიაღწიეს მსგავს მიზანს სხვა ქვეყნებმა და რომელმა მნიშვნელოვანმა ფაქტორებმა განაპირობეს მათი წარმატება. ციფრული რევოლუციის შედეგად ელექტრონული საინფორმაციო ბაზების გლობალური ქსელი შეიქმნა. შესაბამისად, პოლიტიკის ანალიზის პროცესში შედეგიანი (და უშედეგო/არაეფექტური) პოლიტიკის პროექტების შესახებ ეროვნულ და საერთაშორისო მონაცემებზე წვდომა გაჩნდა.

მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინებაც, თუ პოლიტიკის რა ბერკეტები არსებობს საქართველოს სამინისტროებში და რამდენად ეფექტურად/შედეგიანად მუშაობენ ეს ბერკეტები. შეიძლება ისე მოხდეს, რომ არსებული პოლიტიკა ან არსებული რამდენიმე პოლიტიკის კომბინაცია უკვე მუშაობს ეფექტურად, ან მცირე კორექტირების შემთხვევაში შეიძლება გახდეს უფრო ეფექტური. ასეთ შემთხვევებს „მინიმალურის გაკეთებას“/„არაფრის გაკეთებას“ ('do minimum'/'do nothing') ალტერნატივას უწოდებენ. მონიტორინგისა და შეფასების არსებული სისტემის მონაცემების გამოყენებით შეიძლება განისაზღვროს, თუ რამდენად მიაღწია უკვე არსებულმა პოლიტიკამ სასურველ/დაგეგმილ შედეგებს. ამის შემდეგ ისმება კითხვა, შესაძლებელია თუ არა, განსხვავებულმა პოლიტიკამ (ან პოლიტიკების კომბინაციამ) არსებულზე უკეთესი შედეგი მოიტანოს?

პოლიტიკის ალტერნატივების ანალიზი მოითხოვს მტკიცებულებას სხვადასხვა მიდგომების შედარებითი ღირებულებისა და სარგებლის შესახებ. შესაბამისად, რეკომენდებულია განისაზღვროს სხვადასხვა ალტერნატივის წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV), რაც გულისხმობს განსხვავებას საგარეუდო ხარჯებსა და სარგებელს შორის, ანუ, სხვადასხვა მიდგომების ხარჯსარგებლიანობის კოეფიციენტს, სასურველი შედეგის მისაღწევად.

რეკომენდებულია, რომ სულ მცირე სამი პოლიტიკის ალტერნატივა იქნეს იდენტიფიცირებული პოლიტიკის შემუშავების ეტაპზე.

რეალისტური პოლიტიკის ალტერნატივის შერჩევა

პოლიტიკის ალტერნატივების განსაზღვრის შემდეგ მომდევნო ნაბიჯი რეალისტური პოლიტიკის ალტერნატივის შერჩევაა. თითოეული ალტერნატივის ხარჯებისა და სარგებლის ანალიზის შესრულება ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას იძლევა. ასეთი ანალიზი აგრეთვე აუცილებელია იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად განხორციელებადია განსახილველი ალტერნატივები მოცემულ დროში და მთელი ქვეყნის მასშტაბით. თითოეული ალტერნატივა არსებული ხელისუფლების იდეოლოგიას, ფასეულობებსა და პრიორიტეტებს უნდა შეესაბამებოდეს.

საკოორდინაციო მექანიზმისთვის შესარჩევად წარდგენილ საბოლოო სიაში ის ალტერნატივები უნდა შევიდეს, რომელიც ჩამოთვლილ მოთხოვნებს შეესაბამება. ალტერნატივებიდან ყველაზე რეალისტური პოლიტიკის შესარჩევად გამოიყენება მრავალკრიტერიუმის ანალიზი. ეს მეთოდი გულისხმობს პირველ რიგში, პრობლემის გადაწყვეტისთვის შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრას, რომელიც უნდა მოხდეს

უშუალოდ საკითხთან მიმართებაში. ხოლო შემდეგ ეტაპზე, თითოეული პოლიტიკის ალტერნატივის შეფასება თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით.

მაგალითი

ქვემოთ განხილულია კონკრეტული მაგალითი ნარკოპოლიტიკასთან მიმართებაში.

მიზანი: საქართველოში ნარკოტიკული საშუალებების უკანონო ბრუნვით გამოწვეული სამედიცინო, სოციალური და ეკონომიკური ზიანის შემცირება ინდივიდის, ოჯახის, თემის, საზოგადოების, ეროვნულ დონეზე.

გავლენის ინდიკატორი: ნარკოტიკების ინექციური მომხმარებლების (ნიმ) რაოდენობა.

საბაზისო მაჩვენებელი (2009წ) – 40 000.

საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი (2017წ) – 20 000

ამოცანა: წამალდამოკიდებულების ეფექტური მკურნალობის უზრუნველყოფა.

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი: ნარკოტიკების ინექციურ მომხმარებლებში (ნიმ) ზიანის შემცირების პროგრამების მოცვა.

საბაზისო მაჩვენებელი (2012წ) – 5-10%.

საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი (2017წ) – 30%.

ამ გაცხადებული მიზნების, ამოცანებისა და მათი შედეგების ინდიკატორების საფუძველზე იწყება პოლიტიკის ალტერნატივების შემუშავება. საერთაშორისო გამოცდილების, საბაზისო კვლევისა და დაინტერესებულ პირებთან კონსულტაციების შედეგად შემუშავდა სამი პოლიტიკის ალტერნატივა:

- ალტერნატივა 1 - პროგრამის არსებული დონე;
- ალტერნატივა 2 - დამატებული სერვისები (მაღალი ხარჯებით);
- ალტერნატივა 3 - დამატებული სერვისები (დაბალი ხარჯებით);

შემდეგ ეტაპზე, მტავალკრიტერიუმიანი ანალიზის მოსამზადებლად შემუშავდა შეფასების კრიტერიუმები

1. მეტადონის მოხმარება;
2. საჭირო პრობაციის ოფიცრების რაოდენობა;
3. დამატებული სერვისებისთვის საჭირო დრო;
4. პოლიტიკური განხორციელებადობა;
5. ინსტიტუციური გადაწყვეტა

გრაფიკი 4.2 პოლიტიკის ალტერნატივების შერჩევის პროცესის შეჯამებას წარმოადგენს მრავალკრიტერიუმიანი ანალიზის გამოყენების გზით.

გრაფიკიდან ჩანს, რომ მე-2 ალტერნატივა, 1-ელ ალტერნატივაზე (ანუ მიმდინარე პროგრამა) და მე-3 ალტერნატივაზე მეტი პრობაციის ოფიცრის დაქირავებას მოითხოვს მეტადონის მოხმარების მოცულობის გაზრდის გამო და მისი განხორციელებაც მეტ დროს მოითხოვს. მისი დამატებითი სერვისები აგრეთვე უფრო ძვირია, ვიდრე მე-3 ალტერნატივისა, აქვს დაბალი პოლიტიკური განხორციელებადობა და არც დამატებითი სერვისების მიწოდებისთვის საჭირო ინსტიტუციური შესაძლებლობები არსებობს.

ამოცანის შედეგების მატრიცა – ნარკოტიკების მოხმარება			
შეფასების კრიტერიუმები	ალტერნატივა 1 (პროგრამის არსებული დონე)	ალტერნატივა 2 - დამატებული სერვისები (მაღალი ხარჯით)	ალტერნატივა 3 - დამატებული სერვისები (დაბალი ხარჯით)
მეტადონის მოხმარება	3 ერთეული ჯამში 500 მომხმარებლისთვის	+13 ერთეული ჯამში 1300 მომხმარებლისთვის	+4 ერთეული ჯამში 400 მომხმარებლისთვის
მეთვალყურეობისთვის პრობაციის ოფიცრების რაოდენობა	არცერთი	+ 11 ერთეული	+ 4 ერთეული
დამატებითი დრო დამატებული სერვისების განხორციელებისთვის	არცერთი	18 თვე	10 თვე
პოლიტიკური განხორციელებადობა	+++	---	-
დამატებული სერვისების გაწვევისთვის ინსტიტუციური შესაძლებლობა	შესაძლებლობა უკვე არსებობს	რთულია ახალი სტაფის დაქირავება, დატრენინგება და გაფართოება დაგეგმილ დროში	უფრო ადვილია გაფართოება ამ შემოთავაზებული ცვლილების შემთხვევაში

შესაბამისად, მე-2 ალტერნატივა ნარკომომხმარებლის პრობლემის საპასუხოდ შემუშავებული ყველაზე ნაკლებად „რეალისტური“ პოლიტიკური გადაწყვეტილებაა. მე-3 ალტერნატივის განხორციელება 10 თვეს საჭიროებს, რაც სავარაუდოდ ბევრად ხანგრძლივი დროა და შესაბამისად მას მცირე პოლიტიკური განხორციელებადობა გააჩნია. მაგრამ დამატებითი სერვისების მისაწოდებლად მას საკმარისი ინსტიტუციური შესაძლებლობა აქვს. შესაბამისად, 1-ლი ალტერნატივა („საქმის ძველებურად კეთება“) ყველაზე სასურველი ალტერნატივა გამოდის, თუმცა, ეს გადაწყვეტილება დამოკიდებულია ალტერნატივა-1 და 3-ის ხარჯებისა და სარგებლის დეტალურ ანალიზზე, ასევე იმაზე, თუ რამდენად მზადაა გადაწყვეტილების მიმღები დაიცადოს 10 თვე იმპლემენტაციის დაწყებამდე.

პოლიტიკის ინსტრუმენტები

პოლიტიკის ალტერნატივების შესამუშავებლად და ზოგადად, სამოქმედო გეგმაში აქტივობებისა და შესაძლო ღონისძიებების განსაზღვრისთვის გამოიყენება **პოლიტიკის ინსტრუმენტები**. პოლიტიკის ინსტრუმენტების კლასიფიცირება ხდება სხვადასხვაგვარად. თუმცა ყველაზე გავრცელებული და მისაღები მიდგომა არის პოლიტიკის ინსტრუმენტის 5 კატეგორიად ჩამოყალიბება, რომლებიც აერთიანებს მსგავსი ტიპის აქტივობებს.

#	პოლიტიკის ინსტრუმენტი	აქტივობების მაგალითები
---	-----------------------	------------------------

1	მარეგულირებელი	კანონის და კანონქვემდებარე აქტების შემუშავება და გადახედვა; სტანდარტების შემუშავება; მეთოდოლოგიური ჩარჩოს შემუშავება და ა.შ.
2	ადმინისტრაციული	ტრენინგმოდულების შემუშავება და ჩატარება; საინვესტიციო და ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელება; ელექტრონული და ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების დანერგვა და ა.შ.
3	საინფორმაციო	ცნობიერების ამაღლების ღონისძიებები; საინფორმაციო კამპანიების დაგეგმვა და განხორციელება; პუბლიკაციები; ბეჭდურ, სატელევიზიო და ელექტრონულ მედიაში მასალების განთავსება; ცხელი ხაზის, მობილური აპლიკაციების გაშვება; საინფორმაციო შეხვედრები; კონფერენციებისა და ფორუმების ორგანიზება.
4	ინსტიტუციური	ახალი საჯარო უწყებების დაარსება; არსებულის გაუქმება, შერწყმა და რეორგანიზაცია; საჯარო და კერძო პარტნიორობის ჩამოყალიბება.
5	ფინანსური	სუბსიდიების მიწოდება; გადასახადებისგან გათავისუფლება ან შეღავათების დაწესება; ახალი საჯარიმო და წამახალისებელი სისტემების ამოქმედება და ა.შ.

პოლიტიკის ინსტრუმენტები (SIGMA-ს მიდგომა)

საჯარო პოლიტიკის მეცნიერებებში არსებობს პოლიტიკის ინსტრუმენტების კატეგორიზაციის სხვა მიდგომებიც. შესაბამისად, პოლიტიკის დოკუმენტში ზემოთდასახელებული ხუთი ინსტრუმენტი შეიძლება სხვა მოდელითაც იყოს წარმოდგენილი. თუმცა, მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნეს, რომ პოლიტიკის ალტერნატივების ჩამოყალიბების და ყველაზე რეალისტური ალტერნატივის ფორმირების პროცესში სხვადასხვა კატეგორიის პოლიტიკის ინსტრუმენტების გამოყენება ყოველთვის უფრო ეფექტურია დასმული ამოცანის მისაღწევად.

აქტივობების შერჩევა

პოლიტიკის ინსტრუმენტების შესაბამისად უნდა მოხდეს აქტივობების ჩამოყალიბება. პასუხისმგებელ საჯარო უწყებებს ამ პროცესში აქვთ ორი ტენდენცია:

- შემოთავაზებული იქნეს დიდი რაოდენობის აქტივობები, რაც მიზნად ისახავს მათი ინსტიტუციის მნიშვნელობის წარმოჩენას;
- შემოთავაზებული იქნეს აქტივობები, რომლებსაც უკვე ახორციელებენ და თემატურად მხოლოდ ირიბად შეიძლება უკავშირდებოდეს სფეროში დასახულ ამოცანებს;

ეს წარმოადგენს გამოწვევას ხარისხიანი და შედეგებზე ორიენტირებული დაგეგმვის პროცესს, ხოლო დუბლირებული აქტივობები მონიტორინგისა და შეფასების პროცესს ართულებს.

შესაბამისად, სამოქმედო გეგმაში აქტივობების გათვალისწინების პროცესში, მნიშვნელოვანია, რომ ისინი შერჩეული იქნენ შემდეგი **ოთხი კრიტერიუმის** მიხედვით:

#	კრიტერიუმი	განმარტება
1	შესაბამისობა	აქტივობა უნდა შეესაბამებოდეს იმ ამოცანას რომლის მისაღწევად არის იგი დასახელებული და პასუხობდეს იმ პრობლემას, რომლის გადაჭრასაც უზრუნველყოფს დასახელებული ამოცანა.
2	სიახლე / რეფორმაზე ორიენტირებულობა	აქტივობა უნდა იყოს თვისებრივად ახალი ქმედება, ან უკვე არსებული ქმედების სახეშეცვლილი ფორმა, რომელიც ჩამოყალიბებული სისტემის ან სისტემის ელემენტის ცვლილებაზეა ორიენტირებული. აქტივობა არ შეიძლება იყოს უკვე არსებული პროცედურის ნაწილი.
3	ინოვაციურობა	რეკომენდებულია, რომ აქტივობა იყოს ინოვაციური - ანუ ისახავდეს პრობლემის გადაწყვეტის არაკონვენციურ და უკვე ნაცად გზას. ინოვაციური აქტივობები ხშირ შემთხვევაში გულისხმობს თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების (ICT) გამოყენებას.
4	მტკიცებულებებზე დაფუძნებულობა	რეკომენდებულია, რომ აქტივობებთან მიმართებაში, რომლებიც წარმოდგენილია სამოქმედო გეგმაში, არსებობდეს მტკიცებულებები, რომ ისინი არის ეფექტური ამოცანის მიღწევისთვის, მტკიცებულებებზე-დაფუძნებული პრაქტიკის (EBP) შესაბამისად.

სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება **სამდივნოს**. პასუხისმგებელ უწყებებთან კონსულტაციით, სამდივნო ამ კრიტერიუმების საფუძველზე წყვეტს აქტივობების სამოქმედო გეგმაში შეტანის საკითხს. თითოეულ აქტივობასთან მიმართებით აღნიშნული კრიტერიუმების უზრუნველყოფის მიზნით, შეიძლება დაისვას შემდეგი კითხვები:

1. არის თუ არა აქტივობა ახალი, თუ მანამდე მისი მსგავსი აქტივობები ხორციელდებოდა?
2. ეს აქტივობა ცვლის მთლიან სისტემას, თუ მხოლოდ მის ერთ ელემენტს?
3. არის თუ არა აქტივობა განსახორციელებლად კომპლექსური თუ მარტივი?
4. მოიცავს თუ არა აქტივობა ღონისძიებებს (ქვეაქტივობებს)?
5. რამდენად დიდია ის სამიზნე აუდიტორია, რომელზეც გავლენას მოახდენს ახალი აქტივობა?
6. რამდენად მნიშვნელოვანია აქტივობა? ის გავლენას მოახდენს მხოლოდ შიდა ადმინისტრაციულ საკითხებზე, თუ ზოგადად საზოგადოებაზე?
7. რა ღირს შემოთავაზებული აქტივობის განხორციელება?
8. რა დრო არის საჭირო ამ აქტივობის განსახორციელებლად?

აქტივობები შეიძლება ასევე მოიცავდეს ღონისძიებებს (ქვეაქტივობებს). ღონისძიებების იდენტიფიცირება ხდება ბიუჯეტირების პროცესში (დეტალურად არის აღწერილი სახელმძღვანელოს 3.4 ქვეთავში) და გამომდინარეობს ძირითადად აქტივობების შედეგების (output) საფუძველზე. ღონისძიებების იდენტიფიცირება მნიშვნელოვანია აქტივობის სწორად ფორმულირებისთვის და კონკრეტულობისთვის. ღონისძიებების იდენტიფიცირების გარეშე ასევე რთულია აქტივობის განხორციელებისთვის საჭირო დანახარჯების განსაზღვრა. ღონისძიებების არ უნდა იყოს მითითებული სამოქმედო გეგმაში, მათი მითითება ხდება ბიუჯეტირების ინსტრუმენტში.

სამოქმედო გეგმის შაბლონი

შედეგებზე ორიენტირებული მართვის უზრუნველყოფის მიზნით, სამოქმედო გეგმის შაბლონი ასევე უნდა მოიცავდეს ლოგიკური ჩარჩოს ელემენტებსაც. ეს, ერთის მხრივ, ეხმარება სამდივნოს აქტივობების ამოცანებთან და მიზნებთან ბმის დასახვაში და, შესაბამისად, ზრდის პოლიტიკის დაგეგმვის ხარისხს, ხოლო მეორეს მხრივ, ამარტივებს მონიტორინგისა და შეფასების პროცესს.

სამოქმედო გეგმის შაბლონის შევსების დეტალური ინსტრუქცია მოცემულია გრაფიკული სახით, ხოლო სამოქმედო გეგმის შაბლონის წარმოდგენილია ქვემოთ. თუმცა ეს არ ნიშნავს იმას რომ სამოქმედო გეგმა არ შეიძლება წარმოდგენილი იქნას სხვა ფორმატით. გეგმის სხვა ფორმატით წარმოდგენის შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, რომ სულ მცირე (გარდა გამონაკლისი შემთხვევებისა) ამ შაბლონში წარმოდგენილი ინფორმაცია მაინც იქნას ასახული.

სექტორული პრიორიტეტი				1									
მიზანი 1: (GOAL 1):		2				მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:				11			
გავლენის ინდიკატორი 1.1: (IMPACT Indicator 1.1):	3	წელი	საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):		10					
			შუალედური	საბოლოო									
			მაჩვენებელ	4	6	8							
ამოცანა 1.1: (OBJECTIVE 1.1):	12												
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1: (OUTCOME Indicator)	13	წელი	საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):		20					
			შუალედური	საბოლოო									
			მაჩვენებელ	14	16	18							
რისკი (Risk):	21												
აქტივობა (Activity)	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა	ბიუჯეტი [€]	დაფინანსების წყარო						
							სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი		
1.1.1	22	1.1.1.1	23	24	25	26	27	28	29	30		31	32
ინსტრუქცია													
#	განმარტება											სავალდებულობა	
1	სექტორული პრიორიტეტი - მიეთითოს სტრატეგიით გათვალისწინებული სექტორული პრიორიტეტი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).											არა	
2	მიზანი - მიეთითოს სტრატეგიაში იდენტიფიცირებული მიზანი სრული ფორმულირებით, რომელიც ჩამოყალიბებულია სექტორული პრიორიტეტების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ნაწილში.											დიახ	
3	გავლენის ინდიკატორი - პირველ მიზანთან დაკავშირებული გავლენის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს მიზნის მიღწევას. შესაძლებელია იყოს რამდენიმე გავლენის ინდიკატორი, თუმცა არაუმეტეს სამი ინდიკატორისა.											დიახ	
4	გავლენის ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემების შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, 2020-2030 წლების განმავლობაში მოქმედი სტრატეგიის გავლენის											დიახ	

	ინდიკატორის საბაზისო წლად მითითებული უნდა იქნეს 2020 (ან 2019) წელი.	
5	გავლენის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-5 უჯრაში იდენტიფიცირებული საბაზისო წლისთვის	დიახ
6	გავლენის ინდიკატორის შუალედური წელი (წლები) - მიეთითოს ის წელი (წლები), როდესაც გავლენის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი შეფასდება. სახელმძღვანელოს შესაბამისად, აღნიშნული უჯრის შევსება სავალდებულოა, როდესაც სტრატეგიის დოკუმენტის მოქმედების პერიოდი არის 8 ან მეტი წელი ასეთ შემთხვევაში შუალედური წელი მითითებული უნდა იქნეს მაქსიმუმ ოთხწლიანი ინტერვალით. მაგალითად, 2020-2030 წლებში მოქმედი სტრატეგიის შემთხვევაში მე-7 უჯრაში მითითებული უნდა იქნეს 2023, 2027 (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).	არა (სავალდებულო მხოლოდ სახელმძღვანელოში გათვალისწინებულ შემთხვევაში)
7	გავლენის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-6 უჯრაში იდენტიფიცირებული წლ(ებ)ისთვის (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).	არა (სავალდებულო მხოლოდ სახელმძღვანელოში გათვალისწინებულ შემთხვევაში)
8	გავლენის ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის მოქმედების დასრულების საბოლოო წელი. მაგალითად, 2020-2030 წლებში მოქმედი სტრატეგიის გავლენის ინდიკატორის საბოლოო წლად მითითებული უნდა იქნეს 2030 წელი.	დიახ
9	გავლენის ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-9 უჯრაში იდენტიფიცირებული საბოლოო წლისთვის.	დიახ
10	გავლენის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს სულ მცირე ერთი წყარო, რომლიდანაც მოხდება გავლენის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაციისა და მაჩვენებლებთან მიმართებაში პროგრესის ამსახველი მონაცემების დადასტურება.	დიახ
11	მიზნის კავშირი მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) - მიეთითოს ინფორმაცია მდგრადი განვითარების 17 მიზნიდან, რომელს ეხმიანება ყველაზე მეტად სტრატეგიაში წარმოდგენილი მიზანი. უჯრაში შესაძლებელია მითითებული იქნეს ასევე მდგრადი განვითარების რამდენიმე მიზანიც	დიახ
12	ამოცანა - მიეთითოს სტრატეგიის დოკუმენტში მე-3 უჯრაში იდენტიფიცირებული მიზნის მისაღწევად ჩამოყალიბებული ამოცანა სრული ფორმულირებით.	დიახ
13	ამოცანის შედეგის ინდიკატორი - მიეთითოს მე-13 უჯრაში ჩამოყალიბებულ ამოცანასთან დაკავშირებული შედეგის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს ამოცანის მიღწევადობას. შესაძლებელია წარმოდგენილი იქნეს რამდენიმე ინდიკატორი, თუმცა არაუმეტეს სამი ინდიკატორისა.	დიახ
14	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემების შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, 2020-2030 წლების განმავლობაში მოქმედი სტრატეგიის ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო წლად მითითებული უნდა იქნეს 2020 (ან 2019) წელი.	დიახ
15	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - ამოცანის შედეგის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-15 უჯრაში იდენტიფიცირებული საბაზისო წლისთვის.	დიახ

16	<p>ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური წელი - მიეთითოს ის წელი (წლები), როდესაც მოხდება ამოცანის შედეგის შუალედური სამიზნე მაჩვენებლის შეფასება. სახელმძღვანელოს შესაბამისად, აღნიშნული უჯრის შევსება სავალდებულოა ოთხ და მეტწლიან სტრატეგიების შემუშავებისას. ასეთ შემთხვევაში შუალედური წელი მითითებული უნდა იქნეს მაქსიმუმ ორწლიანი ინტერვალით. მაგალითად, 2020-2030 წლებში მოქმედი სტრატეგიისთვის უჯრაში მითითებული უნდა იქნას 2021, 2023, 2025, 2027, 2029 წლები. (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).</p> <p>სექტორულ სამოქმედო გეგმასთან მიმართებაში (სამოქმედო გეგმა, რომელიც არ უკავშირდება სტრატეგიას და შეიძლება იყოს 1-დან 3 წლამდე პერიოდში) აღნიშნული უჯრის შევსება არ არის სავალდებულო.</p>	<p>არა (სავალდებულო მხოლოდ სახელმძღვანელო ში გათვალისწინებულ შემთხვევაში)</p>
17	<p>ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-16 უჯრაში იდენტიფიცირებული წლ(ებ)ისთვის (შესაბამისი ველების დამატებით, საჭიროების შემთხვევაში).</p>	<p>არა (სავალდებულო მხოლოდ სახელმძღვანელო ში გათვალისწინებულ შემთხვევაში)</p>
18	<p>ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს სტრატეგიის მოქმედების დასრულების საბოლოო წელი. მაგალითად, 2020-2030 წლებში მოქმედი სტრატეგიის ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო წლად მითითებული უნდა იქნეს 2030 წელი</p>	<p>დიახ</p>
19	<p>ამოცანის ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-18 უჯრაში მოცემული საბოლოო წლისთვის.</p>	<p>დიახ</p>
20	<p>ამოცანის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს სულ მცირე ერთი წყარო, რომლის დახმარებით დადასტურდება ამოცანის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაცია და მაჩვენებლებთან მიმართებაში პროგრესის ამსახველი მონაცემები.</p>	<p>დიახ</p>
21	<p>რისკი - უნდა განისაზღვროს შესაძლო რისკ(ებ)ი ამოცანის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული სამიზნე მაჩვენებლების მიღწევის პროცესში.</p>	<p>დიახ</p>
22	<p>აქტივობა - მიეთითოს მე-12 უჯრაში განსაზღვრული ამოცანის მიღწევის მიზნით კონკრეტული ქმედება.</p>	<p>დიახ</p>
23	<p>აქტივობის შედეგის ინდიკატორი - მიეთითოს აქტივობის შედეგის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს აქტივობის შესრულების შედეგს. შესაძლებელია იყოს ორი ან მეტი აქტივობის შედეგის ინდიკატორი.</p>	<p>დიახ</p>
24	<p>აქტივობის შედეგის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს სულ მცირე ერთი წყარო, საიდანაც მოხდება აქტივობის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაციის და მაჩვენებლებთან მიმართებით პროგრესის ამსახველი მონაცემების დადასტურება.</p>	<p>დიახ</p>
25	<p>აქტივობის შესრულებაზე პასუხისმგებელი უწყება - მიეთითოს მხოლოდ ერთი საჯარო უწყება, რომელიც აქტივობის შესრულებაზე არის პასუხისმგებელი. მიუხედავად იმისა, რომ აქტივობა შეიძლება ითვალისწინებდეს თანამონაწილეობით მიდგომას, მნიშვნელოვანია, რომ მხოლოდ ერთი საჯარო დაწესებულება იყოს მითითებული, რომელიც პასუხისმგებლობას იღებს აქტივობის შესრულებაზე.</p>	<p>დიახ</p>
26	<p>აქტივობის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი უწყების პარტნიორი უწყება - მიეთითოს ერთი ან რამდენიმე საჯარო უწყება, რომელსაც გარკვეული წვლილი შეაქვს აქტივობის შესრულებაში.</p>	<p>არა</p>

27	აქტივობის შესრულების ვადა - მიეთითოს აქტივობის შესრულების საბოლოო ვადა. მონიტორინგის ეტაპზე საბოლოო ვადის მიხედვით მოხდება აქტივობების განხორციელების დონის გამოთვლა. სულ მცირე კონკრეტული წლის კვარტალი უნდა იქნეს მითითებული აღნიშნულ უჯრაში	დიახ
28	აქტივობის შესრულებისთვის საჭირო ბიუჯეტი - მიეთითოს კონკრეტული ხარჯი ეროვნულ ვალუტაში, რომელიც სავარაუდოდ საჭიროა აქტივობის შესასრულებლად. სახელმძღვანელოს შესაბამისად, აქ მითითებული უნდა იქნეს აქტივობის შესრულებისთვის საჭირო მხოლოდ პირდაპირი ხარჯები. აქტივობის შესრულებისთვის საჭირო ბიუჯეტი გამოითვლება ბიუჯეტირების ინსტრუმენტის გამოყენებით	დიახ
29	აქტივობის შესრულების დაფინანსების ოდენობა სახელმწიფო ბიუჯეტიდან - მიეთითოს ის კონკრეტული ხარჯის ოდენობა, რაც მიმართული იქნება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან აქტივობის განსახორციელებლად.	დიახ
30	აქტივობის შესრულებისთვის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი დაფინანსების პროგრამის კოდი - მიეთითოს ბიუჯეტიდან ან ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტიდან იმ პროგრამის კოდი, რომლის ფარგლებშიც მოხდება 29-ე უჯრაში მითითებული დაფინანსების ოდენობის გამოყოფა. იმ შემთხვევაში თუ ხარჯი არ არის გათვალისწინებული არსებულ პროგრამებში, უნდა გაკეთდეს მითითება, რომ მოლაპარაკების საგანია საბიუჯეტო პროცესის პროცედურების თანახმად.	დიახ
31	აქტივობის შესრულების დაფინანსების ნაწილი სხვა წყაროებიდან - მიეთითოს ის კონკრეტული ხარჯის ოდენობა, რაც მოძიებული და შეთანხმებული არის დონორ ან სხვა საფინანსო ინსტიტუტებისგან აქტივობის განსახორციელებლად.	დიახ
32	სხვა წყაროებიდან მოძიებული თანხის დამფინანსებელი ორგანიზაცია - მიეთითოს დონორი ან სხვა საფინანსო ინსტიტუტის დასახელება, რომელიც გამოყოფს 31-ე უჯრაში განსაზღვრულ ხარჯის ოდენობად აქტივობის შესასრულებლად.	დიახ
33	აქტივობის შესრულების დაფინანსების დეფიციტი - მიეთითოს ის კონკრეტული ოდენობა, რისი მოძიებაც ვერ მოხერხდა აქტივობის შესასრულებლად.	დიახ

სექტორული პრიორიტეტი	არსებობის შემთხვევაში										
-----------------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

მიზანი 1: (GOAL 1):	-----										მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:	-----
-------------------------------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	-------

გავლენის ინდიკატორი 1.1: (IMPACT Indicator 1.1):	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
				წელი	-	-
	მარვენბელი	-	-	-	2. -	

გავლენის ინდიკატორი 1.2: (IMPACT Indicator 1.2):	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
				წელი	-	-
	მარვენბელი	-	-	-	2. -	

ამოცანა 1.1: (OBJECTIVE 1.1):	-----										
---	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1: (OUTCOME Indicator 1.1.1)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
				წელი	-	-
	მარვენბელი	-	-	-	2. -	

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.2: (OUTCOME Indicator 1.1.2)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
				წელი	-	-
	მარვენბელი	-	-	-	2. -	

რისკი:	-----										
---------------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

აქტივობა (Activity)		აქტივობის შედეგის ინდიკატორი (Output Indicator)		დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა	ბიუჯეტი [ლ]	დაფინანსების წყარო				
									სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი
									ოდენობა [ლ]	კოდი	ოდენობა [ლ]	ორგანიზაცია	
1.1.1	-----	1.1.1.1	-----	-----									

		1.1.1.2	-----	-----									
1.1.2	-----	1.1.2.1	-----	-----									
1.1.3	-----	1.1.3.1	-----	-----									
1.1.4	-----	1.1.4.1	-----	-----									

ამოცანა 1.2:
(OBJECTIVE 1.1):

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.1: (OUTCOME Indicator 1.2.1)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
				წელი	-	-
მაჩვენებელი	-	-	-	2. -		

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.2: (OUTCOME Indicator 1.2.2)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
				შუალედური	საბოლოო	
				წელი	-	-
მაჩვენებელი	-	-	-	2. -		

რისკი:

აქტივობა (Activity)	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი (Output Indicator)	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა	ბიუჯეტი	დაფინანსების წყარო				
							სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი
							ოდენობა [ლ]	კოდი	ოდენობა [ლ]	ორგანიზაცია	
1.2.1	1.2.1.1	-----	-----								
	1.2.1.2	-----	-----								
1.2.2	1.2.2.1	-----	-----								
1.2.3	1.2.3.1	-----	-----								

1.2.4	-----	1.2.4.1	-----	-----									
1.2.5	-----	1.2.5.1	-----	-----									
1.2.6	-----	1.2.6.1	-----	-----									

მიზანი 2: (GOAL 1):	-----					მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:	----
გავლენის ინდიკატორი 2.1: (IMPACT Indicator 2.1):	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):	
				შუალედური	საბოლოო		
				წელი	-		-
			მაჩვენებელი	-	-	-	2. -
გავლენის ინდიკატორი 2.2: (IMPACT Indicator 2.2):	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):	
				შუალედური	საბოლოო		
				წელი	-		-
			მაჩვენებელი	-	-	-	2. -

ამოცანა 2.1:
(OBJECTIVE 1.1):

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.1.1: (OUTCOME Indicator 1.1.1)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):	
				შუალედური	საბოლოო		
				წელი	-		-
			მაჩვენებელი	-	-	-	2. -

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.1.2: (OUTCOME Indicator 1.1.2)	-----		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):	
				შუალედური	საბოლოო		
				წელი	-		-
			მაჩვენებელი	-	-	-	2. -

რისკი:

აქტივობა (Activity)	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი (Output Indicator)	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა	ბიუჯეტი	დაფინანსების წყარო				
							სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი
							ოდენობა [ლ]	კოდი	ოდენობა [ლ]	ორგანიზაცია	
2.1.1	-----	2.1.1.1	-----	-----							
		2.1.1.2	-----	-----							
2.1.2	-----	2.1.2.1	-----	-----							

2.1.3	-----	2.1.3.1	-----	-----										
ამოცანა 2.2: (OBJECTIVE 1.1):		-----												
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.2.1: (OUTCOME Indicator 2.2.1)		-----				საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):					
						შუალედური	საბოლოო							
					წელი	-	-	-	1.	-				
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.2.2: (OUTCOME Indicator 2.2.2)		-----				საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):					
						შუალედური	საბოლოო							
					წელი	-	-	-	1.	-				
რისკი:		-----												
აქტივობა (Activity)		აქტივობის შედეგის ინდიკატორი (Output Indicator)		დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა	ბიუჯეტი	დაფინანსების წყარო					დეფიციტი
									სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი	
									ოდენობა [€]	კოდი	ოდენობა [€]	ორგანიზაცია		
2.2.1	-----	2.2.1.1	-----	-----										
		2.2.1.2	-----	-----										
2.2.2	-----	2.2.2.1	-----	-----										
2.2.3	-----	2.2.3.1	-----	-----										
2.2.4	-----	2.2.4.1	-----	-----										
2.2.5	-----	2.2.5.1	-----	-----										

2.2.6	-----	2.2.6.1	-----	-----									
2.2.7	-----	2.2.7.1	-----	-----									
2.2.8	-----	2.2.8.1	-----	-----									

ცხრილი 1: სამოქმედო გეგმის განხორციელების სრული ბიუჯეტი [წელი]-[წელი] ხარჯების კატეგორიების შესაბამისად (ლარი)

	ხელფასები ახალი თანამშრომლებისთვის	შესაძლებლობების განვითარება	ტექნიკური მხარდაჭერა	აღჭურვილობა	პუბლიკაციები	კაპიტალური ხარჯები	სხვა დანარჩენი ხარჯები	სულ
სექტორული პრიორიტეტი/მიზანი 1								-
სექტორული პრიორიტეტი/მიზანი 2								-
სულ	-	-	-	-	-	-	-	-

ფინანსური ხარჯების წილი კლასიფიცირების შესაბამისად

0%

- ხელფასები ახალი თანამშრომლებისთვის
- შესაძლებლობების განვითარება
- ტექნიკური მხარდაჭერა
- აღჭურვილობა
- პუბლიკაციები

ცხრილი 2: სამოქმედო გეგმის განხორციელების დაფინანსების წყარო

	სახელმწიფო ბიუჯეტი	სხვა	დეფიციტი
სექტორული პრიორიტეტი/მიზანი 1			
სექტორული პრიორიტეტი/მიზანი 2			
სულ	-	-	-

ცხრილი 3: დაფინანსების გადანაწილება წლების მიხედვით

	წელი 1	წელი 2	წელი 3	სულ
სექტორული პრიორიტეტი/მიზანი 1				-
სექტორული პრიორიტეტი/მიზანი 2				-
სულ	-	-	-	-

ბიუჯეტი სექტორული
პრიორიტეტების/მიზნების მიხედვით
მიხედვით

- სექტორული
პრიორიტეტი/მიზანი
ი 1
- სექტორული
პრიორიტეტი/მიზანი
ი 2

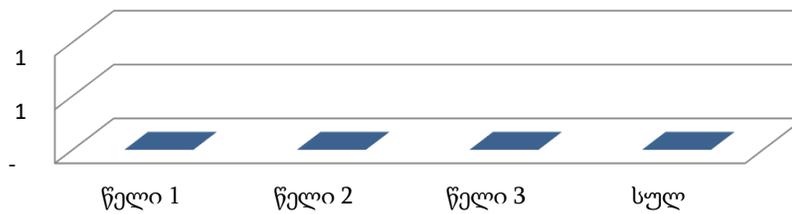
დაფინანსების წყაროები %



დეფიციტი სექტორული
პრიორიტეტების/მიზნების მიხედვით %



დაფინანსება წლების მიხედვით





საკოორდინაციო მექანიზმის შემუშავების ინსტრუქცია

პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო

დანართი 6

შინაარსი

შესავალი	1
საკოორდინაციო მექანიზმი	1
საქართველოს მთავრობა.....	4
პოლიტიკური დონე.....	5
ტექნიკური დონე.....	6
სამდივნო	7

შესავალი

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელო დოკუმენტის მიზანია საჯარო მოხელეებს მისცეს დამატებითი ინსტრუქცია საქართველოში ეროვნული და სექტორული პოლიტიკის ეფექტური შემუშავებისა და განხორციელებისთვის ინსტიტუციური მექანიზმების ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებით.

წესის შესაბამისად, თუ კანონმდებლობით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემის ფარგლებში პოლიტიკის დოკუმენტები, რომელიც ითვალისწინებს სხვადასხვა სექტორულ მიმართულებებს და ექცევა ორი ან მეტი პასუხისმგებელი უწყების კომპეტენციის სფეროში, მტკიცდება მთავრობის მიერ და ანგარიშგება ხორციელდება მთავრობის წინაშე.

ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია განისაზღვროს ან/და ჩამოყალიბდეს შესაბამისი **მაკოორდინირებელი ორგანო**, რომელიც შეიძლება იყოს ინდივიდუალური **მაკოორდინირებელი უწყება** (მხოლოდ ცალკეული საჯარო უწყებები) ან/და **საკოორდინაციო მექანიზმი** - „საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილი სათათბირო ორგანო.

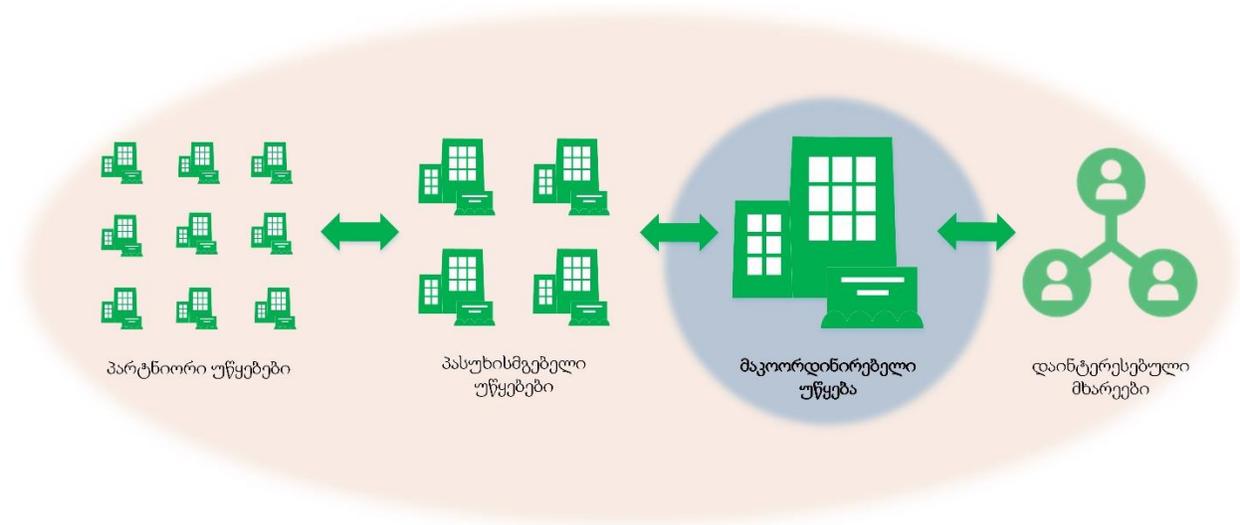
საკოორდინაციო მექანიზმის ფორმირება შესაძლებელია პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების პროცესის დაწყების პარალელურად ან/და შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების დაწყების პარალელურად.

საკოორდინაციო მექანიზმი

ეროვნული და სექტორული პოლიტიკის განხორციელება, რომელიც გულისხმობს ორი ან მეტი უწყების ჩართულობას და აღებული პასუხისმგებლობების გეგმის მიხედვით შესრულებას, საჭიროებს პროცესის კოორდინირებულ რეჟიმში წარმართვას, რაც, თავის მხრივ, შესაძლებელია მხოლოდ კარგად სტრუქტურირებული საკოორდინაციო მექანიზმის საშუალებით. საკოორდინაციო მექანიზმს, როგორც წესი, გააჩნია ჰორიზონტალური და ვერტიკალური შემადგენლები.

ჰორიზონტალურად საკოორდინაციო მექანიზმი გულისხმობს საჯარო და არასაჯარო უწყებების თანამშრომლობის ფორმატს და ის შეიძლება მოიცავდეს:

- მაკოორდინირებელი უწყებას;
- პასუხისმგებელი უწყება;
- პარტნიორ უწყებას
- დაინტერესებული მხარეს.



მაკოორდინირებელი უწყება არის საჯარო უწყება, რომელიც პასუხისმგებელია პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების, დამტკიცების, მონიტორინგის, ანგარიშგებისა და შეფასების პროცესების მართვაზე; წესის შესაბამისად მაკოორდინირებელი უწყება შეიძლება იყოს მხოლოდ საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს სამინისტროები, საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი და საქართველოს მთავრობის ან პრემიერ-მინისტრის წინაშე ანგარიშვალდებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირები (გარდა ინსტიტუციური პოლიტიკის დოკუმენტებისა, რომლებზეც პასუხისმგებელიც შეიძლება იყოს ნებისმიერი საჯარო უწყება).

სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტის შემთხვევაში, როგორც წესი, მაკოორდინირებელი უწყება არის სფეროს გამგებლობის წამყვანი სამინისტრო. იმ შემთხვევაში, თუ საკითხი არ მიეკუთვნება არცერთი სამინისტროს გამგებლობის სფეროს ან მიეკუთვნება რამდენიმე სამინისტროს გამგებლობის სფეროს და განსაზღვრული არ არის მასზე გადაწყვეტილების მიმღები სამინისტრო, საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ კანონის შესაბამისად, გადაწყვეტილებას მაკოორდინირებელი უწყების შესახებ იღებს მთავრობა.

პასუხისმგებელი უწყება არის საჯარო უწყება, რომელიც ვალდებულია პოლიტიკის დოკუმენტის კომპონენტ[ებ]ის (პრიორიტეტის, მიზნის, ამოცანის, აქტივობის) განხორციელებასა და მათი შესრულების ანგარიშგებაზე.

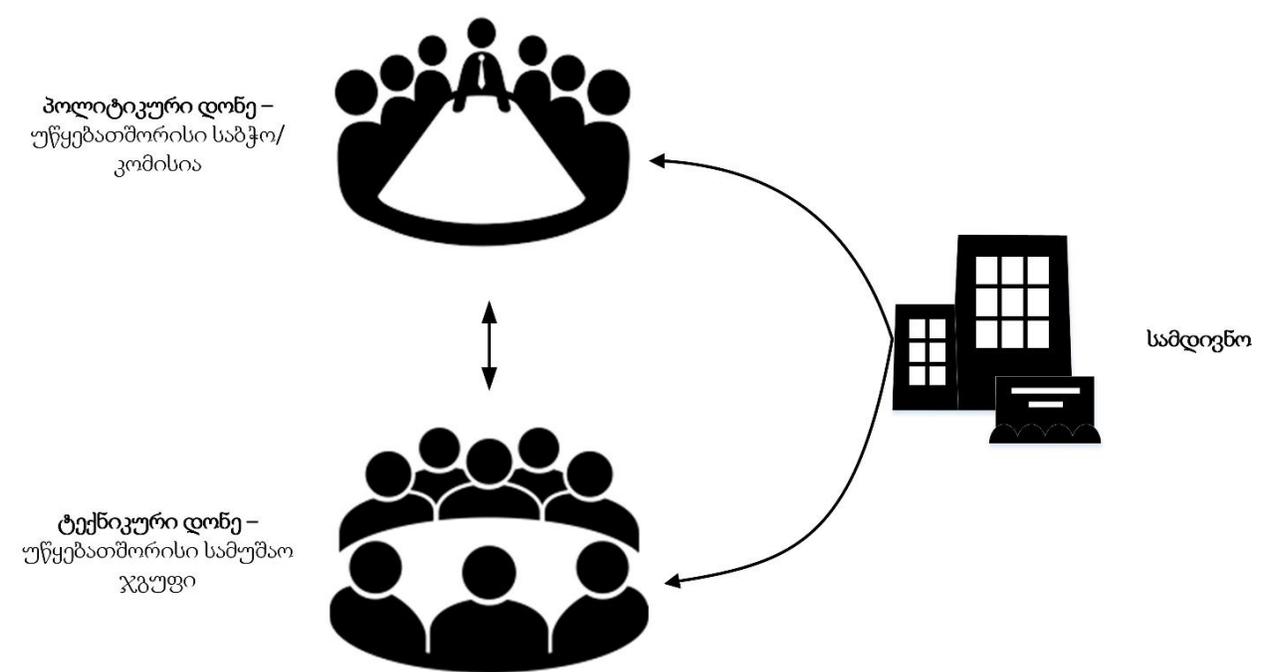
პარტნიორი უწყება - საჯარო უწყება, აგრეთვე, ადგილობრივი არასამთავრობო ან საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც ჩართულია პოლიტიკის დოკუმენტის კომპონენტ[ებ]ის (პრიორიტეტის, მიზნის, ამოცანის, აქტივობის) განხორციელების პროცესში და დახმარებას უწევს პასუხისმგებელ უწყებას მათ შესრულებასა და ანგარიშგებაზე.

დაინტერესებული მხარე - საჯარო უწყება, ადგილობრივი არასამთავრობო ან საერთაშორისო ორგანიზაცია, ან სხვა ნებისმიერი პირი, რომლის კომპეტენციას განეკუთვნება პოლიტიკის დოკუმენტის თემატიკა ან შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მასზე.

დაინტერესებული მხარე შეიძლება იყოს:

- ნებისმიერი საჯარო უწყება, რომელიც არ არის მაკოორდინირებელი, პასუხისმგებელი ან პარტნიორი უწყება;
- არასამთავრობო ორგანიზაცია;
- საერთაშორისო ორგანიზაცია;
- დონორი/განვითარების პარტნიორი ორგანიზაცია;
- სფეროს ექსპერტი ან ექსპერტთა/მეცნიერთა წრე;
- კერძო სექტორის ორგანიზაცია;
- აკადემიური და სასწავლო ინსტიტუტები;
- პროფესიული ასოციაციები და კავშირები;
- და სხვ.

ვერტიკალურად საკოორდინაციო მექანიზმი, როგორც წესი, შედგება **პოლიტიკური და ტექნიკური დონეებისა** და შესაბამისი **სამდივნოსგან**.



პოლიტიკური დონე

პოლიტიკურ დონეზე, სათათბირო ორგანოების საკითხს აწესრიგებს „საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ საქართველოს კანონი“. **კანონის 29-ე მუხლის** მიხედვით:

1. პრემიერ-მინისტრს, მთავრობას, მთავრობის წევრს ცალკეულ საკითხთა შესწავლის მიზნით შეუძლია შექმნას სათათბირო ორგანოები – **კომისიები და საბჭოები**.
2. სათათბირო ორგანო იქმნება აღმასრულებელი ხელისუფლების კომპეტენციისათვის მიკუთვნებული სხვადასხვა საკითხების მოსამზადებლად. სათათბირო ორგანოს ამოცანებს, აგრეთვე მისი დასკვნებისა და წინადადებების მომზადების წესს ამ ორგანოს შექმნისას განსაზღვრავს შესაბამისად პრემიერ-მინისტრი, მთავრობა, მთავრობის წევრი.
3. სათათბირო ორგანოს უფლება აქვს სახელმწიფო დაწესებულებებიდან მიიღოს თავისი მუშაობისათვის საჭირო დოკუმენტები, ცნობები და სხვა მონაცემები.
4. სათათბირო ორგანოს მიერ მომზადებული დასკვნები და წინადადებები განსაზღვრულ ვადაში უნდა წარედგინოს შესაბამისად პრემიერ-მინისტრს, მთავრობას, მთავრობის წევრს.
5. სახელმწიფო მოსამსახურე, საჯარო მოსამსახურე ან პირი, რომელიც სახელმწიფო მოსამსახურე ან საჯარო მოსამსახურე არ არის, სათათბირო ორგანოს წევრად შეიძლება დაინიშნოს მხოლოდ მისი თანხმობით.

საქართველოს მთავრობა

სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტებთან დაკავშირებით მთავრობამ სამართლებრივი აქტი შეიძლება შექმნას პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავებასა და განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სათათბირო ორგანო/საკოორდინაციო მექანიზმი.

რეკომენდებულია, რომ:

1. დადგენილებაში გათვალისწინებული იქნეს საკოორდინაციო მექანიზმის ფარგლებში სათათბირო ორგანოს - უწყებათშორისი საბჭოს/კომისიის (შემდგომში **საბჭო**) - ჩამოყალიბება;
2. მთავრობამ იმავე დადგენილებით დაამტკიცოს საბჭოს დებულება;
3. **საბჭოს დებულება** მოიცავდეს სულ მცირე შემდეგ ინფორმაციას:
 - საბჭოს შექმნის მიზანი და ამოცანები;
 - საბჭოს შემადგენლობა (ინსტიტუციურად, და არა სახელობითად)
 - საბჭოს თავმჯდომარე (და თავმჯდომარის მოადგილე, ასეთი საჭიროების შემთხვევაში);
 - საბჭოს მუშაობის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული (შემდგომში - საბჭოს სამდივნო);

- საბჭოს მოვალეობები;
 - საბჭოს უფლებამოსილება;
 - საბჭოს მუშაობის ორგანიზაცია.
 - საბჭოს მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა;
4. საბჭოს დებულების მოვალეობების ნაწილში შეიძლება გაიწეროს:
- პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების ვადები;
 - პოლიტიკის დოკუმენტის მონიტორინგისა და შეფასების და შესაბამისი ანგარიშების ვადები.

განახლებული პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების საჭიროების შემთხვევაში არ არის აუცილებელი განახლებული საბჭოს დებულების დამტკიცება.

პოლიტიკური დონე

საბჭო წარმოადგენს პოლიტიკური პასუხისმგებლობის მქონე სათათბირო ორგანოს. საბჭო ანგარიშვალდებულია საქართველოს მთავრობის წინაშე და შედგება **სახელმწიფო-პოლიტიკური თანამდებობის პირებისგან** ან მათი მოადგილეებისგან. ის უფლებამოსილია მოიწონოს პოლიტიკის დოკუმენტები და წარუდგინოს მთავრობას დასამტკიცებლად (სტრატეგია და პირველადი სამოქმედო გეგმა - სავალდებულოდ, ხოლო მომდევნო სამოქმედო გეგმა - დებულების შესაბამისად), მოისმინოს, მოიწონოს და მთავრობას წარუდგინოს მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშები; ასევე მონაწილეობა მიიღოს მთავრობის სტრუქტურული ქვედანაყოფებისთვის ინსტრუქციებისა და მეთოდოლოგიური მითითებების შემუშავებაში. საბჭო/კომისია, როგორც წესი, მიზანშეწონილია იკრიბებოდეს წელიწადში ერთხელ.

რეკომენდებულია, რომ:

1. საბჭოს შემადგენლობაში წარმოდგენილი იყვნენ მაკორდინირებელი, პასუხისმგებელი და პარტნიორი **უწყებების ხელმძღვანელები** ან მათი **მოადგილეები**;
2. საბჭოს შემადგენლობაში იყოს მთავრობის ცენტრალური ინსტიტუტების (მთავრობის ადმინისტრაცია, ფინანსთა სამინისტრო) წარმომადგენლები;
3. საბჭოს შემადგენლობაში, საჭიროების შემთხვევაში, წარმოდგენილი იყვნენ **დაინტერესებული მხარეები**;
4. **საბჭოს თავმჯდომარის მოვალეობა შეასრულოს** პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავებისა ან/და განხორციელების მაკორდინირებელი უწყების ხელმძღვანელმა;
5. საბჭოს **ფუნქციებში** გაერთიანდეს:
 - პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების კოორდინაცია;
 - სფეროში არსებული პრობლემების განხილვა და პასუხისმგებელი უწყებებისთვის შესაბამისი მითითებების მიცემა განხორციელების შედეგების გაუმჯობესების მიზნით;
 - პოლიტიკის დოკუმენტში სექტორული პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმების განხილვა;

- შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტის დამტკიცება და მთავრობისთვის წარდგენა დასამტკიცებლად;
 - მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშების განხილვა, დამტკიცება და მთავრობისთვის განსახილველად წარდგენა;
 - სამუშაო ჯგუფის (არსებობის შემთხვევაში) და სამდივნოს მუშაობის მონიტორინგი.
6. საბჭომ, საჭიროების შემთხვევაში, შექმნას უწყებათშორისი ტექნიკური დონის სამუშაო / თემატური ჯგუფ[ებ]ი (შემდგომში - **სამუშაო ჯგუფი**);
 7. **სამუშაო ჯგუფის დებულება** დამტკიცდეს საბჭოს პირველივე სხდომაზე. შესაძლებელია, ასეთი საჭიროების შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფის დებულება დამტკიცდეს მთავრობის დადგენილებით;
 8. სამუშაო ჯგუფის დებულება მოიცავდეს სულ მცირე შემდეგ ინფორმაციას:
 - სამუშაო ჯგუფის შექმნის მიზანი და ამოცანები;
 - სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა (ინსტიტუციურად და არა სახელობითად);
 - სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე (და თავმჯდომარის მოადგილე, ასეთი საჭიროების შემთხვევაში);
 - სამუშაო ჯგუფის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული (შემდგომში - სამუშაო ჯგუფის სამდივნო);
 - სამუშაო ჯგუფის მოვალეობები;
 - სამუშაო ჯგუფის უფლებამოსილება;
 - სამუშაო ჯგუფის მუშაობის ორგანიზაცია;
 - სამუშაო ჯგუფის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა.

ტექნიკური დონე

სამუშაო ჯგუფი წარმოადგენს ტექნიკური დონის სათათბირო ორგანოს. სამუშაო ჯგუფი შეიძლება შექმნას საბჭოს გადაწყვეტილებით და ანგარიშვალდებულია საბჭოს წინაშე.

სამუშაო ჯგუფი შედგება **საჯარო მოხელეებისგან** და მის ძირითად ფუნქციაში შედის პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესში წამოჭრილი პრობლემებისა და სირთულეების დადგენა; ზოგადი პროგრესის მონიტორინგი; ასევე, განმახორციელებელ დაწესებულებათა მიერ გასატარებელი გამოსასწორებელი ზომების შეთავაზება საბჭოსთვის, პასუხისმგებელ უწყებებს შორის განხორციელებასთან დაკავშირებით წამოჭრილი საკითხების გადაჭრა; საზოგადოების ინფორმირებისათვის გამიზნული ყოველწლიური ანგარიშის წარდგენა საბჭოსთვის და საბჭოს გამართული ფუნქციონირება. სამუშაო ჯგუფი, როგორც წესი, მიზანშეწონილია იკრიბებოდეს მინიმუმ 6 თვეში ერთხელ.

სამუშაო ჯგუფის შექმნა რეკომენდებულია ორი **მიზნით**:

- ხშირ შემთხვევაში, როდესაც პოლიტიკის სფერო ითვალისწინებს მრავალ დისციპლინურ მიმართულებას და თითოეული მიმართულება საჭიროებს განსაკუთრებული და შესაბამისი კომპეტენციისა და მოვალეობების მქონე სახელმწიფო უწყების ჩართულობას;

- იშვიათ შემთხვევაში, როდესაც პოლიტიკის სფერო არის განსაკუთრებით პრიორიტეტული და საჭიროებს მნიშვნელოვან ტექნიკურ სამუშაოს და ხედვების დაახლოებას სხვადასხვა უწყებებს შორის.

რეკომენდებულია, რომ:

1. სამუშაო ჯგუფის **შემადგენლობაში** წარმოდგენილი იყოს მაკოორდინირებელი, პასუხისმგებელი და პარტნიორი უწყებების სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები;
2. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში წარმოდგენილი იყოს **მთავრობის ცენტრალური ინსტიტუტების** (მთავრობის ადმინისტრაცია, ფინანსთა სამინისტრო) წარმომადგენლები;
3. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში, საჭიროების შემთხვევაში, წარმოდგენილი იყვნენ დაინტერესებული მხარეები;
4. **სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარის მოვალეობა** შეასრულოს პოლიტიკის დოკუმენტის ან მისი მიმართულების შემუშავებისა ან/და განხორციელების მაკოორდინირებელი უწყების **ხელმძღვანელმა**, მისმა **მოადგილემ** ან **სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელმა**.
5. სამუშაო ჯგუფების **ფუნქციებია**:
 - წესის და სახელმძღვანელოს სტანდარტების შესაბამისად პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავება;
 - პოლიტიკის დოკუმენტის საბოლოო ვერსიაზე შეთანხმება და საბჭოსთვის მიწოდება;
 - პოლიტიკის დოკუმენტის მონიტორინგისა და შეფასების (როგორც შუალედური, ასევე საბოლოო) პროცესში სამდივნოს მხარდაჭერა;
 - საბჭოს დავალებით სხვა მითითებების შესრულება.

სამდივნო

სამდივნო არის ტექნიკური და ადმინისტრაციული ფუნქციების მქონე ორგანო, რომელიც საბჭოსა და სამუშაო ჯგუფს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ეხმარება მათი ფუნქციების შესრულებასა და მიზნების განხორციელებაში.

იმ შემთხვევაში, თუ საბჭოს მიერ შექმნილია რამდენიმე სამუშაო ჯგუფი, **შესაძლებელია** თითოეულ სამუშაო ჯგუფს ჰყავდეს საკუთარი სამდივნო.

რეკომენდებულია, რომ:

1. საბჭოს სამდივნოს წარმოადგენდეს პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავებისა და განხორციელების მაკოორდინირებელი უწყების ერთ-ერთი სტრუქტურული ერთეული;

2. ასეთის არსებობის შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფის სამდივნოს წარმოადგენდეს პოლიტიკის დოკუმენტის ან მისი მიმართულების შემუშავებისა და განხორციელების მაკოორდინირებელი უწყების ერთ-ერთი სტრუქტურული ერთეული;
3. **მდივნის მოვალეობა შეასრულოს** იმ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელმა, რომელსაც შეთავსებული აქვს სამდივნოს ფუნქციები;
4. სამდივნო ასრულებდეს შემდეგ **ფუნქციებს**:
 - ტექნიკურად უზრუნველყოფს საბჭოს და სამუშაო ჯგუფის მუშაობას;
 - ამზადებს და საბჭოს წევრებს წინასწარ აწვდის საბჭოს სხდომის დღის წესრიგს;
 - უზრუნველყოფს ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარის ჩართულობას პროცესში;
 - რეგულარულად აწვდის ინფორმაციას საბჭოს და სამუშაო ჯგუფს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების, მონიტორინგის, ანგარიშგებისა და მიღწეული პროგრესის და სამომავლო გეგმების შესახებ;
 - დამტკიცებული პოლიტიკის დოკუმენტზე რეგულარულად აწარმოებს მონიტორინგს და საბჭოსთვის და სამუშაო ჯგუფისთვის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ამზადებს მონიტორინგის ანგარიშებს წესისა და სახელმძღვანელოს სტანდარტების შესაბამისად;
 - საბჭოსა და სამუშაო ჯგუფს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) სთავაზობს რეკომენდაციებს მეტი ეფექტურობის მიღწევისთვის;
 - ორგანიზებას უწევს შუალედური და საბოლოო შეფასების პროცესს და შედეგების შესახებ აწვდის ინფორმაციას საბჭოსა და სამუშაო ჯგუფს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
 - ამზადებს საბჭოს და სამუშაო ჯგუფის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) სხდომის ოქმებს და აწარმოებს ყველა პროცესთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის ბაზას.



მონიტორინგის ინსტრუქცია

პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო

დანართი 7

შესავალი

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი (ინსტრუქცია) განკუთვნილია საჯარო მოხელეებისთვის მთავრობის მიერ დამტკიცებული სტრატეგიის ან ცალკეულ შემთხვევაში სექტორული სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის პროცესში დამატებითი დეტალური ინფორმაციის მისაწოდებლად.

მონიტორინგის მიზანი

მონიტორინგის მიზანია რეგულარულად შეაგროვოს ინფორმაცია:

- პოლიტიკის ამოცანებით განსაზღვრული შედეგების მიღწევის პროგრესის თაობაზე;
- სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების განხორციელების თაობაზე.

მონიტორინგი, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს საქმიანობის ანგარიშვალდებულების გაზრდას, ხოლო, მეორე მხრივ, პასუხისმგებელი უწყებების მიერ განსახორციელებელი აქტივობების შესრულებისა და ეფექტურობის მაჩვენებლების დადგენას.

მონიტორინგის პროცესი იწყება პოლიტიკის განხორციელების პარალელურად. განხორციელებასთან ერთად პასუხისმგებელი უწყებები აწარმოებენ მათ მიერ შესრულებული აქტივობების შესახებ ინფორმაციისა და მტკიცებულებების შეგროვებას და დახარისხებას. შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ მონიტორინგი გარკვეულწილად ასევე არის განხორციელების პროცესის ნაწილი.

მონიტორინგის ანგარიშების ტიპები და პერიოდულობა

მონიტორინგის პროცესის შედეგად მუშავდება ანგარიში. ანგარიშის დანიშნულებაა დაინტერესებულ მხარეებს მიაწოდოს ინფორმაცია მიღწეული პროგრესის შესახებ და ასევე გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს ჰქონდეთ წარმოდგენა უწყებების ეფექტურად მუშაობის, ძირითადი პრობლემებისა და შესაძლო ჩარევების შესახებ.

სახელმძღვანელოს შესაბამისად, არსებობს ორი ტიპის მონიტორინგის ანგარიში, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილში:

#	ანგარიშის ტიპი	პერიოდი	სავალდებულოობა	საფუძველი	გამოქვეყნების ვადა	შინაარსი
1	პროგრესანგარიში	1 თვე 3 თვე 6 თვე	მაქსიმუმ 6 თვიანი	სტატუსანგარიშები (აქტივობების დონე)	გამოქვეყნება არ არის სავალდებულო	აქტივობები
2	წლიური ანგარიში	1 წელი	დიახ	სტატუს ანგარიშები (ამოცანების და აქტივობების დონე)	საანგარიშო პერიოდის დასრულებიდან 60 კალენდარული დღე	ამოცანები; აქტივობები

მონიტორინგის ანგარიშების შესამუშავებლად მაკოორდინირებელი უწყება (სამდივნო) იყენებს **სტატუსანგარიშებს**. სტატუსანგარიშები ივსება უშუალოდ **პასუხისმგებელი უწყებების** მიერ და მიეწოდება სამდივნოს. სამდივნო, თავის მხრივ, თავს უყრის სტატუსანგარიშებს და მათ საფუძველზე წერს პროგრეს და წლიურ ანგარიშებს¹. კონსოლიდირებული სტატუსანგარიშები ასევე დანართად უნდა იყოს წარმოდგენილი ორივე ტიპის ანგარიშზე.

სტატუსანგარიშის (აქტივობების დონე) შაბლონის მომზადება რეკომენდებულია ექსელის ფაილში.

სტატუსანგარიშის შაბლონი და ინსტრუქცია (აქტივობების დონე)

#	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულების ვადა	სტატუსი	პროგრესი	მოკლე აღწერა	ფერი
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	აქტივობის დასახელება, რომელთა მიმართებაშიც ხორციელდება სტატუსის ანგარიშგება. ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის შესაბამისად.							
2	1-ელ გრაფაში მითითებული აქტივობის შედეგების ინდიკატორ[ებ]ის დასახელება. ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის შესაბამისად.							
3	1-ელ გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი უწყება. ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის შესაბამისად.							
4	1-ელ გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების ვადა. ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის შესაბამისად.							
5	მე-2 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების სტატუსი:							
	#	სტატუსი						
	1	არ დაწყებულა						
	2	მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულდა						
	3	მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა						
	4	განხორციელდა						
	5	განხორციელდა დაგვიანებით						
	6	გაუქმებულია						
7	შეჩერებულია							
ივსება პასუხისმგებელი უწყების მიერ მიღწეული პროგრესის შესაბამისად.								
6	მე-2 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების პროგრესი (გამოხატული პროცენტული მაჩვენებლით). პროცენტული მაჩვენებელი შეიძლება იყოს 0%-დან 100%-მდე. პროცენტული მაჩვენებელი ასევე შეესაბამება განხორციელების სტატუსს;							

¹ წლიური ანგარიშების შემთხვევაში პასუხისმგებელი უწყებები ასევე ავსებენ წლიური ანგარიშის შაბლონს, სადაც მოცემულია ინფორმაცია ამოცანებისა და შესაბამისი ამოცანის შედეგების ინდიკატორებთან მიმართებაში არსებულ პროგრესზე

#	სტატუსი	პროგრესის შესაბამისად
1	არ დაწყებულა	0%
2	მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულდა	1%-50%
3	მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	51%-99%
4	განხორციელდა	100%
5	განხორციელდა დაგვიანებით	100%
6	გაუქმებულია	0%-99%
7	შეჩერებულია	0%-99%

ივსება პასუხისმგებელი უწყების მიერ მიღწეული პროგრესის შესაბამისად.

7 მე-2 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების შესახებ (სტატუსი და პროცენტული მაჩვენებელი) აღწერილობითი ინფორმაცია, რომელმაც უნდა ახსნას, თუ რა ნაბიჯები იქნა გადადგმული და რა იგეგმება სამომავლოდ, მათ შორის რისკების, პრობლემის შესახებ (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). მაქსიმალური სიტყვების რაოდენობა შეიძლება იყოს 250. საბოლოო ჯამში, აღწერილობითმა ნაწილმა უნდა განმარტოს, თუ რატომ მოხდა კონკრეტული სტატუსისა და პროცენტული მაჩვენებლის მინიჭება.

ივსება პასუხისმგებელი უწყების მიერ მიღწეული პროგრესის შესაბამისად.

მე-2 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების სტატუსის შესაბამისი ფერი. ფერი უნდა შეესაბამებოდეს აქტივობის განხორციელების სტატუსს შემდეგნაირად:

სტატუსი	(ფერი)
არ დაწყებულა	წითელი
ნაწილობრივ შესრულდა	მწვანე
მეტწილად შესრულდა	მწვანე
განხორციელდა	მწვანე
განხორციელდა დაგვიანებით	ნარინჯიანი
გაუქმებულია	ფერადი
შეჩერებულია	ფერადი

8 **ივსება პასუხისმგებელი უწყების მიერ მიღწეული პროგრესის შესაბამისად.**

წლიური ანგარიშის შემუშავების დროს ზემოაღნიშნულ ფორმას წინ დაემატება შემდეგი გრაფები.

სტატუსანგარიშის შაბლონი და ინსტრუქცია (ამოცანებისა და აქტივობების დონე)

#	ამოცანა	ამოცანის შედეგის ინდიკატორი	საბაზისო მაჩვენებელი	შუალედური მაჩვენებელი (არსებობის შემთხვევაში)	საბოლოო მაჩვენებელი	მაჩვენებელი საანგარიშო წლისთვის	პროგრესი (აღწერა)
	1	2	3	4	5	6	7
1	ამოცანის დასახელება, რომელთან მიმართებაშიც ხდება პროგრესის ანგარიშგება.						

	<i>ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სტრატეგიის შესაბამისად.</i>
2	1-ელ გრაფაში მითითებული ამოცანის შედეგის ინდიკატორ[ებ]ის დასახელება. <i>ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სტრატეგიის შესაბამისად.</i>
3	მე-2 გრაფაში მითითებული ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი. <i>ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სტრატეგიის შესაბამისად.</i>
4	მე-2 გრაფაში მითითებული ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური მაჩვენებელი. <i>ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სტრატეგიის შესაბამისად.</i>
5	მე-2 გრაფაში მითითებული ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო მაჩვენებელი. <i>ივსება სამდივნოს მიერ, დამტკიცებული სტრატეგიის შესაბამისად.</i>
6	მე-2 გრაფაში მითითებული ამოცანის შედეგის ინდიკატორის მაჩვენებელი საანგარიშო პერიოდისთვის <i>ივსება პასუხისმგებელი უწყების მიერ დამტკიცებული სტრატეგიის შესაბამისად.</i>
7	1-ელ გრაფაში მითითებული ამოცანისა და მე-2 გრაფაში მითითებული ამოცანის შედეგის ინდიკატორთან მიმართებაში დაფიქსირებული დეტალური პროგრესის შესახებ ინფორმაცია. (დეტალური ინფორმაცია ამ ნაწილში წარმოსადგენ ინფორმაციასთან დაკავშირებით მოცემულია მონიტორინგის ანგარიშების სტრუქტურის ნაწილში). <i>ივსება პასუხისმგებელი უწყების მიერ დამტკიცებული სტრატეგიის შესაბამისად.</i>

მონიტორინგის ანგარიშების სტრუქტურა

მონიტორინგის ანგარიშები იწერება მაკოორდინირებელი უწყების (სამდივნოს) მიერ პასუხისმგებელი უწყებების მიერ მოწოდებული სტატუსანგარიშების საფუძველზე. როგორც პროგრეს, ასევე წლიური მონიტორინგის ანგარიშების შედეგისას დაცული უნდა იქნეს ქვემოთ შემოთავაზებული სტრუქტურა.

პროგრესანგარიში

პროგრესანგარიში არ არის ანალიტიკური დოკუმენტი და მოიცავს ძირითად ფაქტობრივ ინფორმაციას. დოკუმენტის სტრუქტურა შემდეგნაირი უნდა იყოს:

#	თავის დასახელება	რისგან უნდა შედგებოდეს თავი
1	მოკლე შეჯამება (Executive Summary/Resume)	<p>მთლიანი ანგარიში წარმოდგენილი შემჭიდროვებულ ფორმატში და მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია:</p> <ul style="list-style-type: none"> • შესავალი • ზოგადი პროგრესი (მათ შორის განხორციელების დონე) • გამოწვევები და რეკომენდაციები <p>მიღწევების თვალსაჩინოებისათვის შეიძლება სქემების, ცხრილებისა და სურათების გამოყენება.</p> <p>რეკომენდებულია, რომ მოკლე შეჯამების ნაწილი შეადგენდეს მთლიანი ანგარიშის 10%-ს.</p>
2	შესავალი	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაცია კონკრეტული პოლიტიკის დოკუმენტის შესახებ; • შემმუშავებელი უწყება; • საანგარიშო პერიოდი;

		<ul style="list-style-type: none"> • სხვა მეთოდოლოგიური საკითხები.
3	ზოგადი პროგრესი	<ul style="list-style-type: none"> • საანგარიშო პერიოდში განსახორციელებელი აქტივობების რაოდენობა; • ზოგადი განხორციელების დონე სტატუსებისა და პროცენტული მაჩვენებლების შესაბამისად; • განხორციელების დონე ამოცანების პერსპექტივაში; • საუკეთესო და ყველაზე საგანგაშო სფეროები ამოცანების შესაბამისად.
4	გამოწვევები და რეკომენდაციები	<ul style="list-style-type: none"> • ძირითადი პრობლემები, რაც განხორციელებასთან არის დაკავშირებული; • რისკები, რაც შეიძლება ამ პრობლემებმა გამოიწვიოს; • რეკომენდაციები, რაც აღნიშნულ პრობლემებსა და რისკებს დააბალანსებდა.
5	დანართი - კონსოლიდირებული სტატუს ანგარიში	<ul style="list-style-type: none"> • პასუხისმგებელი უწყებების მიერ ექსელის ფაილში მოწოდებული ინფორმაცია კონსოლიდირებულად წარმოდგენილი უნდა იყოს დანართის სახით.

წლიური ანგარიში

წლიური ანგარიში უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას აქტივობებისა და განხორციელების დონის შესახებ. თუმცა, ძირითადად, ყურადღება უნდა გამახვილდეს ამოცანების და მათი შედეგების ინდიკატორების მიღწევის საკითხებზე.

#	თავის დასახელება	სავალდებულო შინაარსი
1	მოკლე შეჯამება (Executive Summary/Resume)	<p>მთლიანი ანგარიში წარმოდგენილი შემჭიდროვებულ ფორმატში და მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია:</p> <ul style="list-style-type: none"> • შესავალი • ზოგადი პროგრესი (მათ შორის განხორციელების დონე) • დეტალური პროგრესი • გამოწვევები და რეკომენდაციები <p>მიღწევების თვალსაჩინოებისათვის შეიძლება სქემების, ცხრილებისა და სურათების გამოყენება.</p> <p>რეკომენდებულია, რომ მოკლე შეჯამების ნაწილი შეადგენდეს მთლიანი ანგარიშის 10%-ს.</p>
2	შესავალი	<p>ინფორმაცია:</p> <ul style="list-style-type: none"> • პოლიტიკის სფეროსა და დოკუმენტის შესახებ; • მაკოორდინირებელი ორგანოს შესახებ; • საანგარიშო პერიოდის შესახებ;

		სხვა მეთოდოლოგიური საკითხების შესახებ.
3	ზოგადი პროგრესი	<p>ამ ნაწილში აღიწერება წინსვლა სტრატეგიის ყოველი ამოცანის შესრულებასთან მიმართებით მიზნების ჭრილში. ასევე მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია კონკრეტულ წელს განხორციელებული მნიშვნელოვანი აქტივობების შესახებ. საჭიროების შემთხვევაში გამოყენებული უნდა იქნეს ცხრილები და სქემები.</p> <p>ასევე ამ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს დეტალური ინფორმაცია განხორციელების დონის შესახებ კონსოლიდირებულად ამოცანების და პასუხისმგებელი უწყებებისა მიხედვით.</p>
3.1	დეტალური პროგრესი პირველი მიზნის პირველ ამოცანასთან (ნომინალურად) დაკავშირებით	<p>წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია თითოეულ ამოცანასთან მიმართებით:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ამოცანის შედეგის ინდიკატორთან მიმართებაში პროგრესის შესახებ; • წარმატებული ისტორიები; • რისკები; • შემდგომი ნაბიჯები. <p>ასევე აღწერილი უნდა იყოს როგორც უმთავრესი გატარებული რეფორმები, ასევე სამიზნე ნიშნულების მიუღწევლობის სავარაუდო მიზეზები (არსებობის შემთხვევაში). ეს ინფორმაცია ქმნის წარმოდგენას იმაზე, თუ რამდენად უახლოვდება სტრატეგია სამიზნე ნიშნულებს.</p>
3.2	დეტალური პროგრესი პირველი მიზნის მეორე ამოცანასთან (ნომინალურად) დაკავშირებით	<p>წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია თითოეულ ამოცანასთან მიმართებით:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ამოცანის შედეგის ინდიკატორთან მიმართებაში პროგრესის შესახებ; • წარმატებული ისტორიები; • რისკები; • შემდგომი ნაბიჯები. <p>ასევე აღწერილი უნდა იყოს როგორც უმთავრესი გატარებული რეფორმები, ასევე სამიზნე ნიშნულების მიუღწევლობის სავარაუდო მიზეზები (არსებობის შემთხვევაში). ეს ინფორმაცია ქმნის წარმოდგენას იმაზე, თუ რამდენად უახლოვდება სტრატეგია სამიზნე ნიშნულებს.</p>
3.3	დეტალური პროგრესი სხვა ყველა ამოცანასთან დაკავშირებით	<p>წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია თითოეულ ამოცანასთან მიმართებით:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ამოცანის შედეგის ინდიკატორთან მიმართებაში პროგრესის შესახებ; • წარმატებული ისტორიები;

		<ul style="list-style-type: none"> • რისკები; • შემდგომი ნაბიჯები. <p>ასევე აღწერილი უნდა იყოს როგორც უმთავრესი გატარებული რეფორმები, ასევე სამიზნე ნიშნულების მიუღწევლობის სავარაუდო მიზეზები (არსებობის შემთხვევაში). ეს ინფორმაცია ქმნის წარმოდგენას იმაზე, თუ რამდენად უახლოვდება სტრატეგია სამიზნე ნიშნულებს.</p>
4	გამოწვევები და რეკომენდაციები	<ul style="list-style-type: none"> • ძირითადი პრობლემები, რაც განხორციელებასთან არის დაკავშირებული; • რისკები, რაც შეიძლება ამ პრობლემებმა გამოიწვიოს; • რეკომენდაციები, რაც აღნიშნულ პრობლემებსა და რისკებს დააბალანსებდა.
5	დანართი - კონსოლიდირებული სტატუსანგარიში (აქტივობის დონე)	წლის განმავლობაში დაგეგმილი თითოეული აქტივობის განხორციელების შესახებ კონსოლიდირებული სტატუსანგარიში.

ანგარიშების მომზადების პრინციპები

ანგარიშები უნდა პასუხობდნენ პრინციპებს, რომლებიც ადგენენ როგორც შინაარსობრივ, ასევე ტექნიკურ სტანდარტებს. კერძოდ:

პრინციპი	განმარტება
დროულობა	ანგარიშები უნდა იწერებოდეს, ერთი მხრივ, დროულად, ხოლო, მეორე მხრივ, პერიოდის იმგვარი შერჩევით, რომ დაემთხვეს შემდეგი წლის ბიუჯეტირების პროცესს.
ფოკუსირებული	ანგარიშებში წარმოსადგენია მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, მაგალითად, მიზნებზე, ამოცანებზე, მათ შესაბამის ინდიკატორებსა და სამიზნე მაჩვენებლებზე.
შესაბამისი	ანგარიშგება უნდა ხდებოდეს მხოლოდ რელევანტურ და სტრატეგიულ გადადგმულ ნაბიჯებზე. ყოველდღიური ადმინისტრაციული ხასიათის ინფორმაცია აქტივობების შესახებ ამძიმებს ანგარიშის დოკუმენტს და არ სძენს მას დამატებით ღირებულებას.
მკითხველზე ორიენტირებული	ინფორმაცია წარმოდგენილი უნდა იყოს მომხმარებლისთვის გასაგები და ადვილად აღქმადი საშუალებებით (გრაფიკები და ცხრილები, სადაც შესაძლებელია მონაცემებისა და პროგრესის უკეთ წარმოჩენა).



შეფასების ინსტრუქცია

პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო

დანართი 8

შესავალი

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი (ინსტრუქცია) განკუთვნილია საჯარო მოხელეებისთვის საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული პოლიტიკის დოკუმენტების შეფასების ჩატარებისთვის დამატებითი დეტალური ინფორმაციის მისაწოდებლად.

შეფასების დაგეგმვა

შეფასების პროცესი მოითხოვს მნიშვნელოვან ადამიანურ და ფინანსურ რესურსს. შესაბამისად, მისი სწორი და დროული დაგეგმვა არის ძალიან მნიშვნელოვანი.

ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია შეფასებისათვის დროის შერჩევა. ჩვეულებრივ, საბოლოო შეფასებას გადის ის სტრატეგია თუ სექტორული სამოქმედო გეგმა (იმ შემთხვევაში თუ წარმოდგენილია მიზნები და შესაბამისი გავლენის ინდიკატორები), რომლის მოქმედების ციკლი უკვე დასრულებულია. თუ შეფასების ძირითადი მიზანია შემდგომი პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავებისა და განხორციელებისათვის ინფორმაციის უზრუნველყოფა, მაშინ მისი ჩატარების დრო უნდა შეესაბამებოდეს პოლიტიკის დაგეგმვის ციკლის მოთხოვნებს. მიზანი არის ის, რომ შესაძლებელი გახდეს შედეგებისა და რეკომენდაციების გამოყენება შემდგომი სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავებისას.

შეფასების მასშტაბი

შეფასების დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია შეფასების მასშტაბის განსაზღვრა. შეფასების მასშტაბს განსაზღვრავს ორი პარამეტრი:

- შეფასების საკითხები;
- შეფასების კრიტერიუმები.

შეფასების მასშტაბი განისაზღვრება **შეფასების საკითხების** მიხედვით, რომელიც უნდა მოიცავდეს პოლიტიკის დოკუმენტით გათვალისწინებულ პრიორიტეტებს და მიზნებს. შესაძლებელია მაკოორდინირებელმა ორგანომ მიიღოს გადაწყვეტილება, რომ შეფასება ჩატარდეს მხოლოდ პოლიტიკის ერთ ან რამდენიმე პრიორიტეტთან ან მიზანთან მიმართებით და არა მთლიანად. ძირითადად, ასეთი ტიპის გადაწყვეტილება მიიღება მონიტორინგის წლიური ანგარიშების საფუძველზე, თუ იკვეთება კონკრეტული მიმართულებით არსებული ჩავარდნები.

შეფასების მასშტაბს ასევე განსაზღვრავს **შეფასების კრიტერიუმები**. საქართველოს პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში შეფასების **5 ძირითადი კრიტერიუმი** არსებობს, რომლებიც დაფუძნებულია OECD/DAC მიდგომაზე. (ცხრილი იხილეთ ქვემოთ).

#	კრიტერიუმი	განმარტება
1	შესაბამისობა	რამდენად შეესაბამება მიზნები და ამოცანები ბენეფიციარებისა თუ ქვეყნის საჭიროებებს, გლობალურ პრიორიტეტებსა და პარტნიორთა და დონორთა პოლიტიკას. შუალედური შეფასება იკვლევს ჩარევის ამოცანების ან ჩანაფიქრის აქტუალობას შეცვლილი გარემოებების გათვალისწინებით.
2	ეფექტურობა	მიღწეულია თუ არა მიზნები და ამოცანები (და არა აქტივობები) ან რამდენად მოსალოდნელია ეს მათი პრიორიტეტულობის გათვალისწინებით.
3	ეფექტიანობა	შედეგების მიღწევა ყველაზე დაბალი ხარჯებით; დგინდება შედეგების შეფარდება აუცილებელ ხარჯებთან (რესურსებთან).
4	მდგრადობა	რამდენად განგრძობადია განვითარების სფეროში ჩარევის სარგებლის მოქმედება ჩარევის დასრულების შემდეგ და როგორია ხანგრძლივ პერსპექტივაზე გათვლილი სიკეთეების გაგრძელების ალბათობა.
5	გავლენა	როგორია განვითარების სფეროში ჩარევის შედეგები: პირდაპირი/არაპირდაპირი, გამიზნული/დაუგეგმავი, პოზიტიური /ნეგატიური, მთავარი/მეორეული.

შეფასების საკითხებისა და შეფასების კრიტერიუმების ჩამოყალიბებისა და შეჯამების შემდეგ უკვე ცნობილია შეფასების მასშტაბი.

შეფასების კითხვები

შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრის შემდეგ უნდა ჩამოყალიბდეს თითოეული კრიტერიუმის შესაბამისი **შეფასების კითხვები**. კითხვების დანიშნულება არის შეფასების პროცესის გარკვეულ ჩარჩოში მოქცევა, რათა არ მოხდეს მისი ფოკუსის სხვა მიმართულებებით გაფანტვა.

შეფასების სავარაუდო კითხვები SIGMA-ს რეკომენდაციების შესაბამისად, წარმოდგენილია ცხრილში:

კრიტერიუმი	კითხვები
შესაბამისობა	<ul style="list-style-type: none"> • არის პოლიტიკის მიზნები და ამოცანები ჯერ კიდევ აქტუალური? • პასუხობს პოლიტიკა ბენეფიციარების საჭიროებებს? • რამდენად კარგად პასუხობს პოლიტიკის აქტივობები და აქტივობის შედეგები პრობლემას, ამოცანებსა და მიზნებს? • რამდენად კარგად არის მორგებული რეფორმა იმ ცვლილებებზე, რომელიც შეიძლება დადგეს ზოგად კონტექსტში (ცვლილებები საჭიროებებში და ა.შ.)
ეფექტიანობა	<ul style="list-style-type: none"> • არის თუ არა აქტივობები ხარჯეფექტური? • რამდენად სამართლიანია იმ შედეგებზე გაწეული ხარჯები, რომელიც პოლიტიკის განხორციელების შედეგად იქნა მიღწეული? • რამდენად იყო შესაძლებელი იგივე შედეგების მიღწევა ნაკლები რესურსებით ან სხვა რესურსებთან კომბინაციით? • რამდენად ეფექტიანი იყო განხორციელების პროცესი?
ეფექტურობა	<ul style="list-style-type: none"> • რამდენად იქნა (ან იქნება) მიზნები და ამოცანები მიღწეული? • რამდენად დროულად მოხდა მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა? • რამდენად პასუხობს გამოვლენილი ეფექტები მიზნებსა და ამოცანებს? • რა ძირითადმა მიზეზებმა გამოიწვია ამოცანებისა და მიზნების მიუღწევლობა (არსებობის შემთხვევაში)?
გავლენა	<ul style="list-style-type: none"> • რა შეიცვალა პოლიტიკის განხორციელების შედეგად? • რა შეიცვალა პოლიტიკის განხორციელებამ სხვადასხვა ბენეფიციარი ჯგუფებისა და საზოგადოებისთვის? • რა ეფექტი ჰქონდა პოლიტიკას სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფებისთვის?
მდგრადობა	<ul style="list-style-type: none"> • გაგრძელდება ის სარგებელი, რომელიც პოლიტიკის განხორციელებას მოჰყვა? • რამდენად შეიძლება დაფიქსირებული გავლენა გრძელვადიანი იყოს? • რა შეიძლება გაკეთდეს მიღწეული შედეგების მდგრადობისთვის? • რა ინსტიტუციური გადაწყვეტილებები შეიძლება არსებობდეს სარგებლის შენარჩუნებისთვის?

გავლენის შეფასების მეთოდები

პოლიტიკის გავლენის, როგორც ერთ-ერთი კრიტერიუმის, შეფასება უნდა იყოს ინდივიდუალური და სფეროზე მორგებული. შესაბამისად, კვლევის ფარგლებში გამოყენებული მეთოდები შესაძლებელია განსხვავდებოდეს. მიუხედავად ამისა, არსებობს რამდენიმე კვლევის მეთოდი, რომელიც ყველაზე ხშირად გამოიყენება შეფასების დროს.

ჰიპოთეტური ფაქტების ანალიზი (counterfactual analysis)

შეფასება თუ რა მოხდებოდა მოცემული პოლიტიკის ჩარევა რომ განხორციელებულიყო. ეს გულისხმობს იმას, თუ რა შედეგებს მივიღებდით სხვა ინიციატივების შემთხვევაში ან უკვე არსებული პრაქტიკის გაგრძელების შემთხვევაში.

წყვეტილი დროის სერია (interrupted time series)

წყვეტილი დროის სერიის დიზაინით დაგეგმილი კვლევის მეთოდი ამა თუ იმ შედეგზე განგრძობითი დაკვირვების სერიებს იყენებს და ადგენს, თუ როგორი იქნებოდა დაკვირვებების უწყვეტი ტენდენცია, ის რომ გაგრძელებულიყო. ამდენად, ის ადგენს იმ ჯაჭვურ ხაზს, რომელიც გვექნებოდა ინტერვენციის გარეშე.

მიდრეკილების ქულების დაწყვილება (Propensity Score Matching)

მიდრეკილების ქულების დაწყვილების მეთოდის საფუძველს წარმოადგენს ის, რომ ინტერვენციის მიმღები ყოველი პიროვნებისთვის ძალიან მსგავსი მახასიათებლების მქონე მეორე პიროვნება შეიძლება მოიძებნებოდეს („დაწყვილება“), რომელიც არ იქნება ინტერვენციის მიმღები. ამდენად, დაწყვილების შედეგად ინტერვენციის მიმღები ჯგუფის პარალელურად იქმნება შესაძარბელი ჯგუფი (ჰიპოთეტური), რომელიც მასთან მაქსიმალურად მიმსგავსებულია.

რეგრესიის წყვეტა (Regression discontinuity)

რეგრესიის წყვეტა კვლევა ფართოდ გამოყენებული მეთოდია, რომელიც განსაზღვრავს პოლიტიკის ან პროგრამის უშუალო გავლენას „ჰიპოთეტურთან“ მიმართებით. ეს მეთოდი გამოიყენება პოლიტიკის კვლევის პროცესსა და მრავალ სექტორში, როგორცაა სოფლის მეურნეობა, სიღარიბესთან ბრძოლა, სოციალური უზრუნველყოფა, ჯანმრთელობის დაზღვევა, ჯანდაცვის სერვისებზე წვდომა, განათლებაზე წვდომა, გაკვეთილებზე დასწრება და აკადემიური მოსწრება, და ხანდაზმულობის პენსია.

შემთხვევითი კონტროლირებადი ექსპერიმენტი (Randomized Controlled Trial)

შემთხვევითი კონტროლირებადი ექსპერიმენტი უშუალო გავლენის შეფასების ყველაზე ეფექტური მეთოდია, რომელსაც ყველაზე ზუსტად შეუძლია ჩარევის გავლენის დადგენა. შემთხვევითი კონტროლირებადი ექსპერიმენტის ფარგლებში შეირჩევა საკონტროლო და ექსპერიმენტული ჯგუფები შემთხვევითობის პრინციპის დაცვით.

შეფასების ანგარიშები და სტრუქტურა

სახელმძღვანელოს შესაბამისად შეფასება შეიძლება იყოს წინასწარი, შუალედური და საბოლოო. მიუხედავად მათი დანიშნულების განსხვავებულობისა, მათი სტრუქტურა უნდა პასუხობდეს შემდეგ შემოთავაზებულ ლოგიკას:

#	თავის დასახელება	შინაარსი
1	მოკლე შეჯამება (Executive Summary/Resume)	<p>მთლიანი ანგარიში წარმოდგენილი შემჭიდროვებულ ფორმატში და მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია:</p> <ul style="list-style-type: none"> • შესავალი; • მეთოდოლოგია; • შეფასების მიგნებები; • გამოწვევები და რეკომენდაციები. <p>რეკომენდებულია, რომ მოკლე შეჯამების ნაწილი შეადგენდეს მთლიანი ანგარიშის 10%-ს.</p>
2	შესავალი	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაცია პოლიტიკის შესახებ; • მაკოორდინირებელი ორგანო; • საანგარიშო პერიოდი; • სხვა მეთოდოლოგიური საკითხები.
3	მეთოდოლოგია	<p>ამ ნაწილში აღიწერება შეფასების მეთოდოლოგია: მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის რა მეთოდები იქნა გამოყენებული, რა პერიოდში მიმდინარეობდა კვლევა, შერჩევა, ცდომილებები და ა.შ.</p>
4	შეფასების მიგნებები	<p>ამ ნაწილში აღიწერება შერჩეული შეფასების საკითხებისა და შეფასების კრიტერიუმების შესაბამისად ჩატარებული კვლევისა და ანალიზის ძირითადი მიგნებები.</p>
4.1	დეტალური პროგრესი პირველ (ნომინალურად) მიზანთან და მის შესაბამის ამოცანებთან დაკავშირებით	<ul style="list-style-type: none"> • შერჩეული თითოეულ კრიტერიუმის მიხედვით მიზნისა და მისი შესაბამისი ამოცანების განხორციელების მიმართულებით დაფიქსირებული პროგრესის შეფასება; • გავლენისა ინდიკატორ[ებ]თან მიმართებით პროგრესის შესახებ ინფორმაცია; • გამოწვევების შეფასება; • სამომავლო ნაბიჯები.
4.1.1	დეტალური პროგრესი პირველი მიზნის პირველ ამოცანასთან (ნომინალურად) დაკავშირებით	<ul style="list-style-type: none"> • შერჩეული თითოეულ კრიტერიუმის მიხედვით ამოცანის განხორციელების მიმართულებით დაფიქსირებული პროგრესის შესახებ ინფორმაცია;

		<ul style="list-style-type: none"> • ამოცანის შედეგის ინდიკატორებთან მიმართებით პროგრესის შესახებ ინფორმაცია; • გამოწვევების შეფასება; • სამომავლო ნაბიჯები.
5	გამოწვევები და რეკომენდაციები	<ul style="list-style-type: none"> • ძირითადი პრობლემები შეჯამებული სახით თითოეულ შერჩეულ კრიტერიუმთან მიმართებით; • რისკები, რაც შეიძლება ამ პრობლემებმა გამოიწვიოს; • რეკომენდაციები სამომავლო ნაბიჯებთან დაკავშირებით.
6	დანართი	<ul style="list-style-type: none"> • პოლიტიკის ფარგლებში დაგეგმილი თითოეული აქტივობის განხორციელების შესახებ კონსოლიდირებული სტატუსანგარიში. <p>ნებისმიერი ტიპის დოკუმენტი, რომელიც გაამყარებს შეფასების შესახებ დამატებით ინფორმაციას ან მის სისწორეს.</p>

ანგარიშების მომზადების პრინციპები

ანგარიშები უნდა პასუხობდნენ პრინციპებს, რომლებიც ადგენენ როგორც შინაარსობრივ, ასევე ტექნიკურ სტანდარტებს. კერძოდ:

პრინციპი	განმარტება
დროულობა	ანგარიშები უნდა იწერებოდეს, ერთი მხრივ, დროულად, ხოლო, მეორე მხრივ, პერიოდის იმგვარი შერჩევით, რომ დაემთხვეს პოლიტიკის ციკლის შესაბამის ეტაპს.
ფოკუსირებული	ანგარიშებში წარმოსადგენია მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, მაგალითად, შეფასების კრიტერიუმების შესაბამისად, მიზნებსა და ამოცანებზე.
შესაბამისი	ანგარიშგება უნდა ხდებოდეს მხოლოდ რელევანტურ და სტრატეგიულ გადადგმულ ნაბიჯებზე. ყოველდღიური ადმინისტრაციული ხასიათის ინფორმაცია აქტივობების შესახებ ამძიმებს ანგარიშის დოკუმენტს და არ სძენს მას დამატებით ღირებულებას.
მკითხველზე ორიენტირებული	ინფორმაცია წარმოდგენილი უნდა იყოს მომხმარებლისთვის გასაგები და ადვილად აღქმადი საშუალებებით (გრაფიკები და ცხრილები, სადაც შესაძლებელია მონაცემებისა და პროგრესის უკეთ წარმოჩენა).



ხარისხის უზრუნველყოფის ინსტრუმენტი
 პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო
 დანართი 9

სტრატეგია

#	კრიტერიუმები	ქულა	მინიმალური ქულა დადებითი დასკვნისთვის
1	შინაარსობრივი კრიტერიუმები	100	75
1.1	მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისობა დამტკიცებულ პოლიტიკის დოკუმენტებთან იერარქიის გათვალისწინებით	20	
1.2	მიზნებისა და ამოცანების გადაფარვების არ არსებობა დამტკიცებულ პოლიტიკის დოკუმენტებთან	20	
1.3	მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისობა ევროკავშირითან ასოცირების შეთანხმებით ნაკისრ ვალდებულებებთან	15	
1.4	მითითებული ბიუჯეტის შესაბამისობა სახელმწიფო ბიუჯეტსა და ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტთან	20	
1.5	მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისობა საერთაშორისო ვალდებულებებთან	10	
1.6	რეკომენდებულია წარმოდგენილი გავლენის და ამოცანის შედეგის ინდიკატორებში სულ მცირე 1 უნდა ეხებოდეს უშუალოდ ურთიერთმკვეთ საკითხებს.	10	
1.7	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს ინფორმაცია პოლიტიკის ალტერნატივებისა და შერჩეული ალტერნატივის დასაბუთების შესახებ, მათ შორის საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილების შესაბამისად	5	
2	მეთოდოლოგიური კრიტერიუმები	100	75
2.1	შესავალი	6	5
2.1.1	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დოკუმენტის შემუშავების საჭიროების შესახებ	1	
2.1.2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დოკუმენტის შემუშავების პროცესისა და ჩართული მხარეების შესახებ	1	
2.1.3	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია გამართული საჯარო კონსულტაციების და მათი შედეგების შესახებ	1	
2.1.4	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია იერარქიის გათვალისწინებით იმ არსებული პოლიტიკის დოკუმენტების შესახებ, რომლების საფუძველზეც მოხდა მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება	1	
2.1.5	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისობის შესახებ უკვე დამტკიცებულ პოლიტიკის დოკუმენტებთან	1	
2.1.6	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს ინფორმაცია იმ საერთაშორისო ვალდებულებებსა და სტანდარტებზე, რომლებთან შესაბამისობაც არის უზრუნველყოფილი მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტი	0.5	
2.1.7	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს ინფორმაცია იმ საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილებასთან რომლებთან მიხედვითაც მოხდა მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება	0.5	

2.2	სიტუაციის ანალიზი	16	11
2.2.1	აღწერილი უნდა იყოს სიტუაციის ანალიზის ჩატარების მეთოდოლოგია	2	
2.2.2	მოცემული უნდა იყოს სექტორში გატარებული რეფორმები/აქტივობები პოლიტიკის დაგეგმვამდე, მათი შედეგები (მაგალითად წინა სტრატეგიის შეფასების ძირითადი მიგნებები) და სხვა პოლიტიკის დოკუმენტებში აღებული ვალდებულებები მომიჯნავე სექტორში;	2	
2.2.3	სტრუქტურირებულად უნდა იყოს მოცემული ძირითადი პრობლემები და მათ შესახებ მტკიცებულებები და სტატისტიკური მონაცემები	4	
2.2.4	სტრუქტურირებულად უნდა იყოს მოცემული ძირითადი პრობლემების გამომწვევი ფაქტორები და მათ შესახებ მტკიცებულებები და სტატისტიკური მონაცემები	4	
2.2.5	სტრუქტურირებულად უნდა იყოს მოცემული ძირითადი პრობლემების უარყოფითი შედეგები და მათ შესახებ მტკიცებულებები და სტატისტიკური მონაცემები	3	
2.2.6	რეკომენდებულია, რომ სიტუაციის ანალიზის თავი წარმოადგენდეს პოლიტიკის დოკუმენტის მოცულობის 20%-35%	1	
2.3	სტრატეგიული ნაწილი	66	50
2.3.1	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია პრიორიტეტების განსაზღვრის შედეგებზე და განსაკუთრებით იმ სექტორულ პრიორიტეტებზე, რომელზეც გამახვილდა ყურადღება პოლიტიკის დოკუმენტის შემდგომი განვითარების ეტაპზე	3	
2.3.2	რეკომენდებულია შესაბამის ქვე-თავში წარმოდგენილი იქნეს თუ როგორც მოხდა შერჩეული პრიორიტეტების შეთანხმება მაკორდინირებელი ორგანოს ფარგლებში	2	
2.3.3	ხედვას, მიზნებსა და ამოცანებს შორის უნდა არსებობდეს ლოგიკური ჯაჭვი და წარმოდგენილი უნდა იყოს ლოგიკური ჩარჩო ყველა სავალდებულო ინფორმაციით (თავად დოკუმენტში, ან ცალკე დოკუმენტად)	20	
2.3.4	მიზნები უნდა პასუხობდეს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ თითოეულ პრობლემას	4	
2.3.5	ამოცანები უნდა პასუხობდეს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ ყველა პრობლემას ან პრობლემის გამომწვევ ფაქტორებს	4	
2.3.6	წარმოდგენილი უნდა იყოს სულ მცირე ერთი გავლენის ინდიკატორი თითოეულ მიზანთან მიმართებაში	2	
2.3.7	წარმოდგენილი უნდა იყოს სულ მცირე ერთი ამოცანის შედეგის ინდიკატორები თითოეულ ამოცანასთან მიმართებაში	2	
2.3.8	წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეული გავლენის ინდიკატორის საბაზისო და საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლები.	2	
2.3.9	წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეული ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო და საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლები	2	
2.3.10	შუალედური სამიზნე მაჩვენებლები უნდა იყოს წარმოდგენილი შემოთავაზებული ვადების სტანდარტის დაცვით	2	
2.3.11	თითოეული გავლენისა და ამოცანის შედეგის ინდიკატორი უნდა აკმაყოფილებდეს ე.წ. SMART მოდელს.	20	
2.3.12	წარმოდგენილი მიზნები დაკავშირებული უნდა იყოს გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs).	2	
2.3.13	რეკომენდებულია, რომ სტრატეგიული ნაწილი შეადგენდეს სტრატეგიის დოკუმენტის 40-60%	1	
2.4	განხორციელება	7	5
2.4.1	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მაკორდინირებელი ორგანოს შესახებ	2	
2.4.2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მაკორდინირებელი ორგანოს შეკრების პერიოდულობის და მათი ინსტრუმენტების შესახებ	1	
2.4.3	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დაინტერესებული მხარეების განხორციელების პროცესში ჩართვის მექანიზმებთან დაკავშირებით	1	

2.4.4	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია ფართო საზოგადოებასთან კომუნიკაციის არხების შესახებ	1	
2.4.5	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს ინფორმაცია მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი უწყებების შესახებ.	0.5	
2.4.6	რეკომენდებულია ინფორმაციის წარმოდგენა სტრატეგიაში ან სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების ასახვის საჭიროების შემთხვევებსა და პროცედურასთან დაკავშირებით.	0.5	
2.4.7	სტრატეგიის დოკუმენტის განხორციელების ნაწილში რეკომენდებულია მითითებული იყოს პოლიტიკის განხორციელების საპროგნოზო ბიუჯეტი	0.5	
2.4.8	სტრატეგიის დოკუმენტის განხორციელების ნაწილში რეკომენდებულია მითითებული იქნეს სრული დაფინანსების არ არსებობის შემთხვევაში, როგორ მოხდება დეფიციტის შევსება და შემოთავაზებული იყოს რეალისტური, პოზიტიური და პესიმისტური სცენარები	0.5	
2.5	მონიტორინგი და შეფასება	5	4
2.5.1	წარმოდგენილი უნდა იყოს მონიტორინგისა და შეფასების კალენდარი (მონიტორინგის წლიური და საბოლოო შეფასების ანგარიშების შემუშავების საბოლოო ვადების მითითებით) სახელმძღვანელოში მითითებულ სტანდარტებთან შესაბამისობით.	2	
2.5.2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია ანგარიშგებასა და მონაცემების შეგროვებაზე პასუხისმგებელი უწყებების შესახებ	1	
2.5.3	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს ინფორმაცია ანგარიშების გამოქვეყნების მოდლობებთან დაკავშირებით	1	
2.5.4	რეკომენდებულია წარმოდგენილი იყოს კონკრეტული ინსტრუმენტები მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის უზრუნველსაყოფად.	1	
3	ტექნიკური კრიტერიუმები	100	87
3.1	დანართები		
3.1.1	სამოქმედო გეგმა	14	
3.1.2	ინდიკატორების პასპორტი	10	
3.1.3	ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი	10	
3.1.4	ჩატარებული საჯარო კონსულტაციების შედეგის ანგარიში	14	
3.2	დოკუმენტის შესაბამისობა სავალდებულო სტრუქტურასთან	13	
3.3	ტექსტის სტილისტურ/გრამატიკული გამართულობა	13	
3.4	დოკუმენტის ტექნიკური გამართულობა	13	
3.5	ტექსტში გამოყენებული ტერმინოლოგიის შესაბამისობა ლექსიკონთან	13	

#	კრიტერიუმები	ქულა	მინიმალური ქულა დადებითი დასკვნისთვის
სამოქმედო გეგმა			
1	მეთოდოლოგიური კრიტერიუმები	100	75
1.1	სამოქმედო გეგმა	70	52
1.1.1	სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი უნდა იყოს ყველა სავალდებულო ინფორმაცია თითოეული აქტივობის შესახებ (აქტივობის შედეგის ინდიკატორები, დადასტურების წყარო, პასუხისმგებელი უწყება, პარტნიორი უწყება(ები) (არსებობის შემთხვევაში), შესრულების ვადა, ბიუჯეტი და დაფინანსების წყარო).	20	
1.1.2	წარმოდგენილი აქტივობები უნდა აკმაყოფილებდეს ინსტრუქციით გათვალისწინებულ კრიტერიუმებს.	20	
1.1.3	ყველა წარმოდგენილი აქტივობა უნდა ეხმარებოდეს ამოცანებს, რომლებიც შემოთავაზებულია სტრატეგიაში. ცალკე მდგომი სამოქმედო გეგმის შემთხვევაში ამავე დოკუმენტში წარმოდგენილ ამოცანებს	5	
1.1.4	სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი აქტივობის შედეგის ინდიკატორები უნდა აკმაყოფილებდეს ე.წ. SMART მოდელს.	15	
1.1.5	აქტივობების შესრულების ვადები მოცემული უნდა იყოს მაქსიმუმ კვარტლების მითითებით.	5	
1.1.6	სამოქმედო გეგმაში თითოეულ აქტივობასთან მიმართებაში უნდა იყოს წარმოდგენილი დაფინანსების ნაწილი, იმგვარად რომ <u>სახელმწიფო ბიუჯეტის + სხვა დაფინანსების წყაროს + დეფიციტის გრაფების</u> ჯამი უდრიდეს ბიუჯეტში წარმოდგენილ რაოდენობრივ მაჩვენებელს	5	
1.2	ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი	10	8
1.2.1	ბიუჯეტირების ინსტრუმენტში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული თითოეული აქტივობის შედეგების ინდიკატორზე, ღონისძიებებზე, რესურსებზე, რესურსების ღირებულებებზე, ღონისძიების საერთო ხარჯებზე, დაფინანსების წყაროებსა და ხარჯების გადანაწილებაზე წლების მიხედვით.	5	
1.2.2	ბიუჯეტირების ინსტრუმენტში იმ აქტივობაზე, რომელიც ფინანსდება (მთლიანად ან ნაწილობრივ) სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, წარმოსადგენია იმ პროგრამის კოდი (სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ან ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტიდან და საქართველოს სამინისტროების საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმიდან), რომლის ფარგლებშიც ფინანსდება აღნიშნული აქტივობა.	5	
2	ტექნიკური კრიტერიუმები	20	15
2.1	სამოქმედო გეგმის შესაბამისობა სავალდებულო სტრუქტურასთან	5	
2.2	ტექსტის სტილისტურ/გრამატიკული გამართულობა	5	
2.3	დოკუმენტის ტექნიკური გამართულობა	5	
2.4	ტექსტში გამოყენებული ტერმინოლოგიის შესაბამისობა ლექსიკონთან	5	

#	კრიტერიუმები	ქულა	მინიმალური ქულა დადებითი დასკვნისთვის
კონცეფცია			
	სულ	100	75
1	მეთოდოლოგიური კრიტერიუმები	80	60
1.1	შესავალი	10	8
1.1.1.	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დოკუმენტის შემუშავების საჭიროების შესახებ	3	
1.1.2.	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დოკუმენტის შემუშავების პროცესისა და ჩართული მხარეების შესახებ	3	
1.1.3.	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია გამართული საჯარო კონსულტაციების და მათი შედეგების შესახებ	2	
1.1.4.	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია იერარქიის გათვალისწინებით იმ არსებული პოლიტიკის დოკუმენტების შესახებ, რომლების საფუძველზეც მოხდა მოცემული პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება	2	
1.2	სიტუაციის ანალიზი	15	10
1.2.1.	აღწერილი უნდა იყოს სიტუაციის ანალიზის ჩატარების მეთოდოლოგია	5	
1.2.2.	მოცემული უნდა იყოს სექტორში გატარებული რეფორმები/აქტივობები პოლიტიკის დაგეგმვამდე, მათი შედეგები (მაგალითად წინა სტრატეგიის შეფასების ძირითადი მიგნებები) და სხვა პოლიტიკის დოკუმენტებში აღებული ვალდებულებები მომიჯნავე სექტორში;	5	
1.2.3.	სტრუქტურირებულად უნდა იყოს მოცემული ძირითადი პრობლემები	5	
1.3	ძირითადი ნაწილი	55	42
1.3.1.	წარმოდგენილი უნდა იყოს ხედვა ინდეტიფიცირებული პრობლემების გადასაწყვეტად	5	
1.3.2.	წარმოდგენილი უნდა იყოს ის პრინციპები რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტა და შესაბამისი მიზნებისა და ამოცანების ფორმულირება	15	
1.3.3.	წარმოდგენილი უნდა იყოს ის სექტორული პრიორიტეტები რა მიმართულებითაც უნდა მოხდეს პოლიტიკის განვითარება პრობლემების გადასაწყვეტად	15	
1.3.4.	მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია კონცეფციის განხორციელების, პასუხისმგებელი უწყებების ვალდებულებებისა და სამომავლო ნაბიჯების შესახებ	10	
1.3.5.	მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია განხორციელების ვადებთან დაკავშირებით ლეტალურად	10	
2	ტექნიკური კრიტერიუმები	20	15
2.1	კონცეფციის შესაბამისობა სავალდებულო სტრუქტურასთან	5	

2.2	ტექსტის სტილისტურ/გრამატიკული გამართულობა	5	
2.3	დოკუმენტის ტექნიკური გამართულობა	5	
2.4	ტექსტში გამოყენებული ტერმინოლოგიის შესაბამისობა ლექსიკონთან	5	

#	კრიტერიუმები	ქულა	მინიმალური ქულა დადებითი დასკვნისთვის
მონიტორინგის წლიური ანგარიში			
	სულ	100	75
1	მეთოდოლოგიური კრიტერიუმები	80	60
1.1	წარმოდგენილი უნდა იყოს მოკლე შეჯამებისა და შესავლის თავები ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად	10	
1.2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ზოგადი პროგრესის თავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად, მათ შორის ინფორმაცია აქტივობების განხორციელების დონის შესახებ (დასახელებულიდან ერთ-ერთი ქრილში მაინც)	10	
1.3	წარმოდგენილი უნდა იყოს დეტალური პროგრესის შესახებ ინფორმაცია თითოეული ამოცანის შედეგის მიღწევასთან დაკავშირებით ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.	20	
1.4	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია ზოგად გამოწვევებთან და რეკომენდაციებთან დაკავშირებით ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.	10	
1.5	წარმოდგენილი უნდა იყოს ერთი წლის კონსოლიდირებული სტატუსანგარიში დანართის სახით	10	
1.6	ანგარიში უნდა აკმაყოფილებდეს ინსტრუქციაში გაწერილ 4 პრინციპს	10	
1.7	რეკომენდებულია მოცემული იყოს ინფორმაცია დახარჯული ფინანსურ რესურსებთან დაკავშირებით.	5	
1.8	რეკომენდებულია დანართების სახით წარმოდგენილი იქნეს დადასტურების წყაროები	5	
2	ტექნიკური კრიტერიუმები	20	15
2.1	ანგარიშის შესაბამისობა სავალდებულო სტრუქტურასთან	5	
2.2	ტექსტის სტილისტურ/გრამატიკული გამართულობა	5	
2.3	დოკუმენტის ტექნიკური გამართულობა	5	
2.4	ტექსტში გამოყენებული ტერმინოლოგიის შესაბამისობა ლექსიკონთან	5	

#	კრიტერიუმები	ქულა
საბოლოო შეფასების ანგარიში		
სულ		100
1	მეთოდოლოგიური კრიტერიუმები	80
1.1	წარმოდგენილი უნდა იყოს მოკლე შეჯამებისა და შესავლის თავები ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად	6
1.2	წარმოდგენილი უნდა იყოს მეთოდოლოგიის თავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად	6
1.3	წარმოდგენილი უნდა იყოს შეფასების მიგნებების თავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად	6
1.4	წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეულ (შერჩეულ) მიზანთან და მის შესაბამის ამოცანებთან დაკავშირებით დეტალური პროგრესის შესახებ ქვეთავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად	20
1.5	წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეულ (შერჩეულ) ამოცანასთან დაკავშირებით დეტალური პროგრესის შესახებ ქვეთავი ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად	20
1.6	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია ზოგად გამოწვევებთან და რეკომენდაციებთან დაკავშირებით ინსტრუქციით გათვალისწინებული შინაარსის შესაბამისად.	5
1.7	დანართის სახით წარმოდგენილი უნდა იქნეს პოლიტიკის ფარგლებში დაგეგმილი თითოეული აქტივობის განხორციელების შესახებ კონსოლიდირებული სტატუსანგარიში.	5
1.8	დანართის სახით რეკომენდებულია წარმოდგენილი იქნეს ნებისმიერი ტიპის დოკუმენტი, რომელიც გაამყარებს შეფასების შესახებ დამატებით ინფორმაციას ან მის სისწორეს.	2
1.9	ანგარიში უნდა აკმაყოფილებდეს ინსტრუქციაში გაწერილ 4 პრინციპს	10
2	ტექნიკური კრიტერიუმები	20
2.1	ანგარიშის შესაბამისობა სავალდებულო სტრუქტურასთან	5
2.2	ტექსტის სტილისტურ/გრამატიკული გამართულობა	5
2.3	დოკუმენტის ტექნიკური გამართულობა	5
2.4	ტექსტში გამოყენებული ტერმინოლოგიის შესაბამისობა ლექსიკონთან	5

მინიმალური ქულა
დადებითი
დასკვნისთვის

65

50

15

#	კრიტერიუმები	ქულა
საჯარო კონსულტაციების ანგარიში		
სულ		100
1	მეთოდოლოგიური კრიტერიუმები	80
1.1	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია საჯარო კონსულტაციების გამართვასთან დაკავშირებით (ფორმატი, ადგილი, დრო, რაოდენობა, კომუნიკაციის არხი).	40
1.2	წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მონაწილეების (სრული რაოდენობა) რეკომენდაციების/წინადადებების და კონსულტაციების შედეგად გათვალისწინებული და გაუთვალისწინებელი საკითხების არგუმენტების შესახებ.	40
2	ტექნიკური კრიტერიუმები	20
2.1	ანგარიშის შესაბამისობა სავალდებულო სტრუქტურასთან	5
2.2	ტექსტის სტილისტურ/გრამატიკული გამართულობა	5
2.3	დოკუმენტის ტექნიკური გამართულობა	5
2.4	ტექსტში გამოყენებული ტერმინოლოგიის შესაბამისობა ლექსიკონთან	5

მინიმალური ქულა დადებითი დასკვნისთვის
75
60
15



#	ინგლისური ვერსია
1	Action Plan
2	Action Plan Narrative
3	Activity
4	Administrative costs
5	Annual Government Work Plan
6	Annual report
7	Baseline Study
8	Baseline value
9	Basic Data and Directions (BDD) / Medium-Term Expenditure Framework (MTEF)
10	Budget
11	Budget allocations
12	Center of Government (CoG) Institutions
13	Concept Document
14	Coordinating Agency
15	Coordinating Body
16	Coordination Mechanism
17	Cost benefit analysis
18	Cost estimation
19	Costs
20	Data
21	Deadline / Completion Deadline
22	Direct costs
23	Effectiveness
24	Efficiency
25	Evaluation
26	Evaluation Criteria/Parameters
27	Evaluation Questions
28	Evaluation Report
29	Evaluation Scope
30	Evidence-Based policy-making
31	Ex-ante evaluation
32	Executive Summary/Resume
33	Final Evaluation/Ex-Post Evaluation
34	Final Target Value / Final Target Value
35	Funding Source
36	Gap
37	Goal
38	Government Program / Government Manifesto
39	Human Rights-Based Approach
40	Impact
41	Impact Assessment
42	Impact Indicator

43	Implementation Rate
44	Inclusiveness
45	Indicator
46	Indicator Passport / Technical Note of Indicator
47	Indicator Value
48	Indirect costs
49	Input
50	Institutional Policy Documents
51	Interagency Commission
52	Interagency council
53	Interagency Working Group
54	Introduction
55	Key Performace Indicator
56	Linkages
57	Logical Framework / Results Framework / Results Matrix
58	Meta Evaluation
59	Mid-term Target Value / Interim Target Value / Milestone
60	Mid-term/Interim Evaluation
61	Monitoring
62	Monitoring and Evaluation Framework
63	Monitoring Reports
64	Multi-Criteria analysis
65	National Development Strategy
66	National Priority
67	Net Present Value (NPV)
68	Objective
69	Outcome
70	Outcome Indicator
71	Output
72	Output Indicator
73	Partner Agency
74	Performance Indicator
75	Policy Cycle
76	Policy Development
77	Policy Development and Coordination System
78	Policy Documents
79	Policy Documents Hierarchy
80	Policy Instrument
81	Policy Options
82	Policy Planning
83	Policy termination
84	Price
85	Progress
86	Progress report
87	Public Agency / Institutions
88	Public Consultations
89	Qualitative Indicator

90	Quality assurance
91	Quantitative Indicator
92	Regulatory Impact Assessment
93	Relevance
94	Reliability
95	Reporting
96	Reporting Frequency
97	Reporting Period
98	Responsible Agency
99	Results-Based Management
100	Risks
101	Roadmap
102	Root Cause
103	Secretariat
104	Sector Priority
105	Sector/Multisector Policy Documents
106	Situation Analysis
107	Sources of Verification (Data Source)
108	Stakeholder
109	Standard Operation Procedure (SOP)
110	Status
111	Status Report
112	Statute
113	Strategy Document
114	Sub-activity / Measures
115	Success stories
116	Sustainability
117	Sustainable Development Goals (SDGs)
118	Target Value
119	Technical assistance
120	Template
121	Types of Policy Documents
122	Vision
123	Whole of Government Approach

იკონი

ისა და შეფასების სახელმძღვანელო

ითი 10

ქართული შესატყვისი
სამოქმედო გეგმა
სამოქმედო გეგმის აღწერა
აქტივობა
ადმინისტრაციული ხარჯები
მთავრობის ყოველწლიური სამოქმედო გეგმა
წლიური ანგარიში
საბაზისო კვლევა
საბაზისო მაჩვენებელი
ძირითადი მონაცემები და მიმართულებების დოკუმენტი
ბიუჯეტი
ბიუჯეტის ასიგნებები
მთავრობის ცენტრალური ინსტიტუტები
კონცეფციის დოკუმენტი
მაკოორდინირებელი უწყება
მაკოორდინირებელი ორგანო
საკოორდინაციო მექანიზმი
ხარჯსარგებლიანობის ანალიზი
ხარჯთაღრიცხვა
ხარჯები
მონაცემები
შესრულების ვადა
პირდაპირი ხარჯები
ეფექტურობა
ეფექტიანობა
შეფასება
შეფასების კრიტერიუმები
შეფასების კითხვები
შეფასების ანგარიში
შეფასების მასშტაბი
მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შემუშავება
წინასწარი შეფასება
მოკლე შეჯამება
საბოლოო შეფასება
საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი
დაფინანსების წყარო
დეფიციტი
მიზანი
სამთავრობო პროგრამა
ადამიანის უფლებებზე დაფუძნებული მიდგომა
გავლენა
გავლენის შეფასება
გავლენის ინდიკატორი

განხორციელების დონე
ინკლუზიურობა
ინდიკატორი
ინდიკატორის პასპორტი
ინდიკატორის მაჩვენებელი
არაპირდაპირი ხარჯები
რესურსები
ინსტიტუციური პოლიტიკის დოკუმენტები
უწყებათშორისი კომისია
უწყებათშორისი საბჭო
უწყებათშორისი სამუშაო ჯგუფი
შესავალი
შესრულების ძირითადი ინდიკატორი
კავშირები
ლოგიკური ჩარჩო
მეტაშეფასება
შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი
შუალედური შეფასება
მონიტორინგი
მონიტორინგის და შეფასების ჩარჩო
მონიტორინგის ანგარიშები
მრავალკრიტერიუმული ანალიზი
ეროვნული განვითარების სტრატეგია
ეროვნული პრიორიტეტი
წმინდა მიმდინარე ღირებულება
ამოცანა
ამოცანის შედეგი
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი
აქტივობის შედეგი
აქტივობის შედეგის ინდიკატორი
პარტნიორი უწყება
შესრულების ინდიკატორი
პოლიტიკის ციკლი
პოლიტიკის შემუშავება
პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემა
პოლიტიკის დოკუმენტები
პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია
პოლიტიკის ინსტრუმენტი
პოლიტიკის ალტერნატივები
პოლიტიკის დაგეგმვა
პოლიტიკის შეწყვეტა
ფასი
პროგრესი (გამოხატული პროცენტებში)
პროგრეს ანგარიში
საჯარო უწყება
საჯარო კონსულტაციები
ხარისხობრივი ინდიკატორი

ხარისხის უზრუნველყოფა
რაოდენობრივი ინდიკატორი
რეგულირების გავლენის შეფასება
შესაბამისობა
სანდოობა
ანგარიშგება
ანგარიშგების სიხშირე
საანგარიშო პერიოდი
პასუხისმგებელი უწყება
შედეგებზე ორიენტირებული მართვა
რისკები
გზამკვლევი
გამომწვევი ფაქტორები
სამდივნო
სექტორული პრიორიტეტი
სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტები
სიტუაციის ანალიზი
დადასტურების წყარო
დაინტერესებული მხარე
სტანდარტული სამოქმედო პროცედურა (სსპ)
სტატუსი
სტატუს ანგარიში
დებულება
სტრატეგიის დოკუმენტი
ღონისძიება
წარმატების მაგალითები
მდგრადობა
მდგრადი განვითარების მიზნები
სამიზნე მაჩვენებელი
ტექნიკური დახმარება
შაბლონი
პოლიტიკის დოკუმენტის ტიპები
ხედვა
მთავრობის ერთიანი მიდგომა