

პოლიტიკის დაგეგმვის სახელმძღვანელო



საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია

2016

სარჩევი

შესავალი	4
ტერმინთა განმარტებები	5
1. პოლიტიკის დაგეგმვის ჩარჩო	8
1.1. პოლიტიკის დაგეგმვის კომპეტენცია	8
1.2. პოლიტიკის დაგეგმვის მექანიზმი	8
1.3. პოლიტიკის დოკუმენტები და მათი იერარქია	8
1.4. პოლიტიკის დაგეგმვის პორიზონტი	10
2. პოლიტიკის დოკუმენტების სტრუქტურა	12
2.1. პოლიტიკის დოკუმენტის სამოქმედო გეგმა	14
3. პოლიტიკის დოკუმენტების ხარისხის უზრუნველყოფა	17
4. პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგი	18
4.1. მონიტორინგის პროცესის დაგეგმვა და ორგანიზება	18
4.2. ეროვნული განვითარების სტრატეგიის მონიტორინგი და ანგარიშგება	19
4.3. მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და ანგარიშგება	20
4.4. მთავრობის პროგრამის მონიტორინგი და ანგარიშგება	21
4.5. მთავრობის წლიური სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი და ანგარიშგება	22
4.6. სამინისტროს სამოქმედო და კომუნიკაციების გეგმის მონიტორინგი და ანგარიშგება	23
5. პოლიტიკის განხორციელების შეფასება	24
5.1. შეფასების დაგეგმვა და ორგანიზება	24
5.2. პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტების შეფასება	26
5.3. ეროვნული განვითარების სტრატეგიის შეფასება	27
5.4. მულტისექტორული და სექტორული სტრატეგიის შეფასება	27
6. საზოგადოების ჩართულობა პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში	28
7. სტრუქტურული ერთეულები	29
8. პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტების ფორმატი	29
დანართი №1: არსებული სიტუაციის ანალიზის მეთოდები	30

დანართი №2: ეროვნული განვითარების სტრატეგიის შესრულების ანგარიშის სტრუქტურა...	41
დანართი № 3: მულტისექტორული და სექტორული სტრატეგიის წლიური ანგარიშის სტრუქტურა.....	42
დანართი №4: მთავრობის პროგრამის წლიური ანგარიშის სტრუქტურა.....	44
დანართი №5: მთავრობის სამოქმედო გეგმის საბოლოო ანგარიშის სტრუქტურა.....	45
დანართი №6: შეფასების ანგარიშის სტრუქტურა	45

შესავალი

პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტი შემუშავებულია საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ და წარმოადგენს სახელმძღვანელოს საქართველოს სამინისტროებისა და სახელმწიფო მინისტრების აპარატებისათვის. სახელმძღვანელოში მოცემულია პოლიტიკის დაგეგმვის სისტემა და ეტაპები, დოკუმენტების სახეები და მათი იერარქია, მონიტორინგის, შეფასებისა და ანგარიშგების სისტემები.

წინამდებარე დოკუმენტი შემუშავდა საქართველოს საჯარო მმართველობის სფეროში მიმდინარე რეფორმების ფარგლებში, რომლის მიზანია ქმედითი, გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებული საჯარო მმართველობის სისტემის ჩამოყალიბება. დოკუმენტი ეფუძნება „პოლიტიკის დაგეგმვის სისტემის რეფორმის სტრატეგიას 2015-2017 წლებისათვის“ და შესაბამისობაშია საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ კანონთან, საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსთან, ასევე, სხვა საკანონმდებლო აქტებთან.

დოკუმენტი მომზადდა ამერიკის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს პროექტის „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ მხარდაჭერით.

ტერმინთა განმარტებები¹

ამოცანა – პოლიტიკის მიზნების დაკონკრეტება პოლიტიკის დოკუმენტში განსაზღვრული გამოწვევებისა და პრობლემების გათვალისწინებით. ამოცანა წარმოადგენს სპეციფიკურ შედეგს, რომელიც მიღწეული უნდა იქნეს კონკრეტულ ვადაში არსებული რესურსების გამოყენებით;

აქტივობა – ქმედება, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება პოლიტიკის მიზნებით განსაზღვრული შედეგის დადგომას;

ბენეფიციარები – საზოგადოების ჯგუფები, რომლებიც პოლიტიკის განხორციელების შედეგად შექმნილი პროდუქტებისა და სერვისების მოსარგებლეები არიან;

ბიუჯეტი – პოლიტიკის განსახორციელებლად აუცილებელი ფინანსური რესურსები, რომლებიც გამოიყენება მიზნობრივად განსაზღვრულ დროის მონაკვეთში;

დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი – პროცესი, რომლითაც განისაზღვრება მხარეთა ინტერესები, გავლენები და პოზიციები;

ეროვნული განვითარების სტრატეგია – დაგეგმვის იერარქიაში უმაღლესი კატეგორიის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნის განვითარების მთავარ მიმართულებებს;

ინდიკატორები – რაოდენობრივი, ხარისხობრივი, ეფექტიანობის მაჩვენებლები, რომლებითაც იზომება შედეგი.

მთავრობის პროგრამა – პოლიტიკური შინაარსის მქონე დოკუმენტი, რომლის მიზანია მთავრობის დაპირებების, პრიორიტეტებისა და ამოცანების განსაზღვრა;

მოსალოდნელი შედეგები – მდგომარეობა, რომლის დადგომაც ივარაუდება პოლიტიკის განხორციელების შედეგად;

მონიტორინგი – რეგულარული პროცესი, რომელიც აგროვებს ინფორმაციას პოლიტიკის მიზნებით განსაზღვრული შედეგების შესრულებისა და სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების განხორციელების თაობაზე;

¹ „ტერმინთა განმარტებებში“ წარმოდგენილი დეფინიციები განსაზღვრულია წინამდებარე დოკუმენტის მიზნებისთვის

მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგია – ცალკეული სფეროების განვითარების, საზოგადოებრივი სერვისებისა და პროდუქტების მიწოდების გაუმჯობესებისთვის შემუშავებული პოლიტიკა;

პოლიტიკის დაგეგმვა (policy planning) – მთავრობის გადაწყვეტილებები და ქმედებები სხვადასხვა სფეროში არსებული პრობლემების გადასაჭრელად;

პოლიტიკის მიზნები – განაცხადი არსებული პრობლემების გადაჭრის თაობაზე;

პოლიტიკის შეფასება – მართვის პროცესი, რაც გულისხმობს პოლიტიკის ხარისხის გაუმჯობესებაზე ზრუნვასა და კონტროლს;

პრობლემების ანალიზი – ძირითადი პრობლემების აღწერა და მათ შორის მიზეზობრივი კავშირების დადგენა;

რესურსების ანალიზი – სექტორის შიდა შესაძლებლობების ანალიზი. მისი მიზანია პოლიტიკის განსახორციელებლად საჭირო რესურსების ხარისხისა და რაოდენობის განსაზღვრა;

რისკები – პოლიტიკური, ეკონომიკური, გარემოს და ა.შ., რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს აქტივობის შესრულებას და დაგეგმილი შედეგების მიღწევას;

საბაზისო მაჩვენებელი – ინდიკატორის საწყისი მდგომარეობა პოლიტიკის დოკუმენტითა და სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების დაწყებამდე;

სამიზნე მაჩვენებელი – პოლიტიკის განხორციელების შედეგად მისაღები შედეგი, რომელიც გამოიხატება რაოდენობრივი და/ან ხარისხობრივი მაჩვენებლებით;

საკანონმდებლო ზემოქმედების შეფასება – რეგულირების მოსალოდნელი გავლენის შეფასება ბიზნესსა და ეკონომიკაზე;

სამოქმედო გეგმა – ოპერატიული დოკუმენტი, რომელშიც გაწერილია პოლიტიკის განხორციელებისათვის აუცილებელი აქტივობები და რომელთა შესრულებამ უნდა უზრუნველყოს სტრატეგიაში/პროგრამაში განსაზღვრული მიზნების მიღწევა;

სიტუაციის ანალიზი – პოლიტიკის დოკუმენტის ნაწილი, რომელიც აღწერს არსებულ სიტუაციას, რაც მოიცავს საზოგადოებრივ საჭიროებებს, სახელმწიფოს ვალდებულებებს/კომპეტენციას და აქამდე განხორციელებული პოლიტიკის მიღწევებსა და გამოწვევებს;

ფაქტობრივი (რეტროსპექტული) შეფასება – სტრატეგიის, პროგრამის ან პროექტის დასრულების შემდეგ განხორციელებული შეფასება, რომელიც გამოიყენება როგორც მიღწეული შედეგებისა და ზემოქმედებების ანალიზისთვის, ასევე ახალი პოლიტიკის (სტრატეგიის ან პროგრამის) შესამუშავებლად;

შესრულების ინდიკატორი – აქტივობის განხორციელების შედეგად მიღებული პროდუქტები. ეს უმეტეს შემთხვევაში გამოისახება კონკრეტულ რაოდენობრივ მაჩვენებლებში;

შეფასება – პოლიტიკის დაგეგმვისა და განხორციელების, ასევე მიღებული შედეგებისა და ზემოქმედების, დამოუკიდებელი და ობიექტური შესწავლა;

შუალედური შეფასება – შეფასება სტრატეგიის, პროგრამის ან პროექტის მიმდინარეობის პროცესში მათი განხორციელების გაუმჯობესების მიზნით; შუალედური შეფასების ამოცანებია: 1) გამოავლინოს და აღმოფხვრას დაგეგმვის და/ან განხორციელების ხარვეზები და პრობლემები 2) ხელი შეუწყოს პოტენციურად წარმატების მქონე ღონისძიებებს;

ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი – არის ქვეყნის განვითარების ძირითადი გეგმა, რომელიც ასახავს ინფორმაციას საშუალოვადიანი მაკროეკონომიკური და ფისკალური პროგნოზების შესახებ, ასევე ინფორმაციას საქართველოს ცენტრალური, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და მუნიციპალიტეტების განვითარების ძირითადი მიმართულებების შესახებ²;

ხედა – დაინტერესებული მხარეების (მთავრობა, საერთაშორისო პარტნიორები, სამოქალაქო საზოგადოება, ბიზნესსექტორი და სხვ.) შეთანხმება, თუ როგორ ხედავენ ისინი განვითარებას მომავალში და ასევე თავის ადგილს ამ პროცესში;

PESTLE ანალიზი – პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნიკური, სამართლებრივი და გარემოსდაცვითი ფაქტორების ზემოქმედების ანალიზი;

SWOT ანალიზი – ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე შესაძლებლობებისა და რისკების ანალიზი, რომელიც პოლიტიკის წინაშე დგას.

² საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის 34-ე მუხლი.

1. პოლიტიკის დაგეგმვის ჩარჩო

1.1. პოლიტიკის დაგეგმვის კომპეტენცია

პოლიტიკის დაგეგმვა სახელმწიფო დონეზე წარმოადგენს უმთავრესად საქართველოს მთავრობის კომპეტენციას. ამასთანავე, სამინისტროები და საჯარო სამართლის იურიდიული პირები უფლებამოსილი არიან დამოუკიდებლად შეიმუშაონ სექტორული და ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები.

1.2. პოლიტიკის დაგეგმვის მექანიზმი

სახელმწიფო პოლიტიკის დაგეგმვას ახდენს საქართველოს მთავრობა. სახელმწიფო პოლიტიკის დაგეგმვისა და შემდგომ დასამტკიცებლად მთავრობისთვის წარსადგენად, მთავრობის გადაწყვეტილებით, შეიძლება შეიქმნას უწყებათაშორისი კომისია ან საბჭო. ასევე, შესაძლებელია ცალცეული მიმართულებების პოლიტიკის დაგეგმვა მოხდეს უკვე არსებული კომისიის/საბჭოს ფარგლებში.

კომისიის/საბჭოს შემადგენლობაში შედიან ის სამინისტროები და უწყებები, რომელთაც შემდგომ ეტაპზე ევალებათ დაგეგმილი პოლიტიკის განხორციელება. საჭიროების შემთხვევაში, კომისიის/საბჭოს შემადგენლობაში მოწვეული სტატუსით შესაძლებელია მონაწილეობა მიიღონ სამოქალაქო საზოგადოების, ექსპერტების ჯგუფებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლებმა. კომისიის/საბჭოს სამდივნოს ფუნქციას (ორგანიზაციულ და ადმინისტრაციულ მხარდაჭერას) ახორციელებს ერთ-ერთი სამინისტრო ან მთავრობის ადმინისტრაცია.

პოლიტიკის სფეროდან გამომდინარე შესაძლებელია პოლიტიკის დოკუმენტის შეიუშაოს ერთ-ერთმა სამინისტრომ ან სხვა სახელმწიფო ორგანომ უწყებათაშორისი საბჭოს შექმნის გარეშე.

1.3. პოლიტიკის დოკუმენტები და მათი იერარქია

დაგეგმვის ეტაპზე პოლიტიკის დოკუმენტები ყალიბდება ეროვნულ და მულტისექტორულ/სექტორულ დონეზე³.

ეროვნული დონის პოლიტიკის დოკუმენტებია „ეროვნული განვითარების სტრატეგია“ (მაგ., „საქართველოს სოციალ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია 2020“ ან მისი ანალოგი), ასევე მთავრობის პროგრამა, რომლითაც პრემიერ-მინისტრობის კანდიდატი წარდგება საქართველოს პარლამენტის წინაშე.

³ საქართველოს კანონი საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ, მუხლი 5; პოლიტიკის დაგეგმვის სისტემის რეფორმის სტრატეგია 2015-2017

ეროვნული განვითარების სტრატეგია დაგეგმვის იერარქიაში არის უმაღლესი კატეგორიის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნის განვითარების გლობალურ მიმართულებებს. ეროვნული განვითარების სტრატეგიიდან გამომდინარეობს მთავრობის პროგრამა და პოლიტიკის დაგეგმვის სექტორული დოკუმენტები. დოკუმენტის შედგენა, მისი მასშტაბიდან გამომდინარე, მოითხოვს მაღალი კვალიფიკაციის ექსპერტების ჩართულობას, დაინტერესებული მხარეების ფართო სპექტრის ინტერესების გათვალისწინებასა და საზოგადოების მაქსიმალურ ჩართულობას.

მთავრობის პროგრამა არის პოლიტიკური შინაარსის მქონე დაგეგმვის დოკუმენტი, რომლის მიზანია მთავრობის დაპირებების, პრიორიტეტებისა და ამოცანების განსაზღვრა. პროგრამა ყალიბდება ახალი მთავრობის ფორმირებისას და, როგორც წესი, ამ დოკუმენტის შედგენა არ მოითხოვს განსაზღვრული ფორმატის დაწესებას მის შესამუშავებლად. დოკუმენტში შეიძლება ასევე არ იყოს მოცემული დასახული მიმართულებებისა და ამოცანების განხორციელების მექანიზმები.

მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგიები (პროგრამები) პოლიტიკის დაგეგმვის მეორე დონეს წარმოადგენს და ეფუძნება „ეროვნული განვითარების სტრატეგიას“ და საქართველოს მთავრობის პროგრამას. მულტისექტორულ სტრატეგიას ასევე შეიძლება დაედოს საფუძვლად საქართველოს საერთაშორისო ვალდებულებები. მულტისექტორული სტრატეგიების მაგალითია „2015-2017 წლების საქართველოს რეგიონული განვითარების პროგრამა“, „ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგია“ და ა.შ.

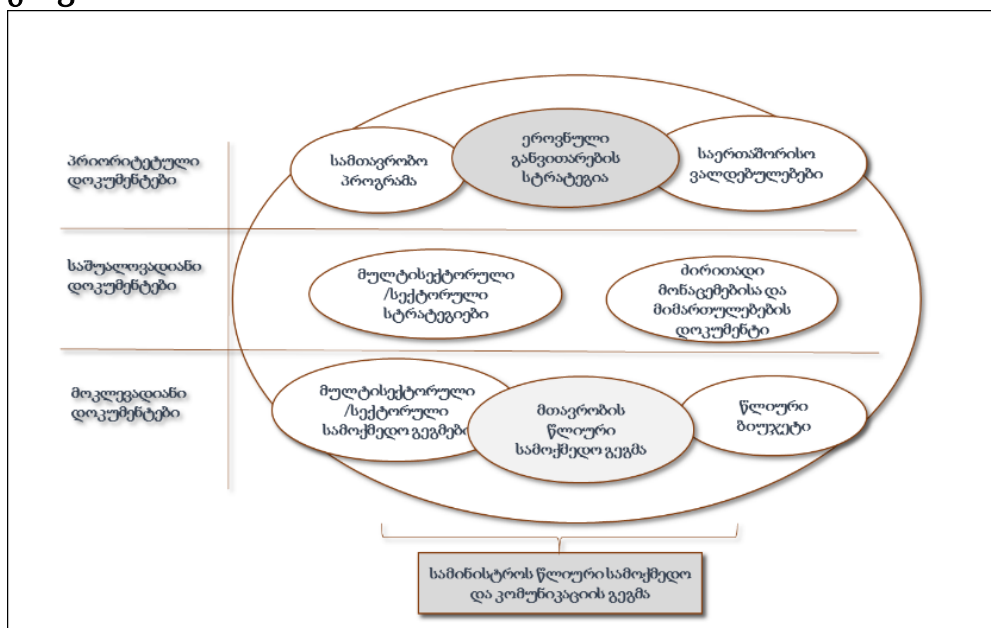
მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგია ემსახურება ცალკეული სფეროების განვითარებას და საზოგადოებრივი სერვისებისა და პროდუქტების მიწოდების გაუმჯობესებას. მულტისექტორული სტრატეგია ეფუძნება იმ მიმართულებებს, რომლებიც ეროვნული დონის პოლიტიკის დოკუმენტებშია მოცემული და უნდა იძლეოდეს იმის შესაძლებლობას, რომ მისი განხორციელება გაგრძელდება მთავრობის ცვლილების შემდეგაც.

ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი არის ქვეყნის განვითარების ძირითადი გეგმა, რომელიც ასახავს ინფორმაციას საშუალოვადიანი მაკროეკონომიკური და ფისკალური პროგნოზების შესახებ, ასევე შეიცავს ინფორმაციას საქართველოს ცენტრალური, 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, მათს განსახორციელებელ პროგრამებს, ქვეპროგრამებსა და ღონისძიებებს. აქტივობებთან ერთად დოკუმენტში სამინისტროები უთითებენ მოსალოდნელ შედეგებსა და მათი გაზომვის ინდიკატორებს. დოკუმენტის შემუშავების წესი განისაზღვრება მთავრობის რეგლამენტითა და საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსით. „პოლიტიკის დაგეგმვის სახელმძღვანელო“ არ ითვალისწინებს ცვლილებების შეტანას ზემოთ აღნიშნული დოკუმენტის ფორმატში ან შედგენის წესში.

პოლიტიკის განხორციელების საოპერაციო ეტაპზე ყალიბდება სამოქმედო გეგმები. პოლიტიკის სტრატეგიისგან განსხვავებით, სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს მხოლოდ ოპერატიულ დოკუმენტს და აღწერს აქტივობებს, განმახორციელებელი უწყებების მითითებით, რამაც უნდა უზრუნველყოს სტრატეგიაში/პროგრამაში განსაზღვრული მიზნების მიღწევა.

სქემატურად, პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია და ურთიერთკავშირი მოცემულია გრაფა №1-ში.

გრაფა №1



1.4. პოლიტიკის დაგეგმვის ჰორიზონტი

ეროვნული განვითარების სტრატეგია წარმოადგენს გრძელვადიანი ხედვის დოკუმენტს და მისი ჰორიზონტი 5-8 ან მეტი წელია.

მთავრობის პროგრამა დაკავშირებულია პოლიტიკურ ციკლთან, შესაბამისად, მისი ჰორიზონტი 4-7 წელს მოიცავს. პროგრამა დგება იმ ხედვით, რომ მიმდინარე პოლიტიკური გუნდი შეინარჩუნებს ძალაუფლებას და იქნება ხელახლა არჩეული წარმატებული პოლიტიკის გამო.

მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგიები, როგორც წესი, დგება 4-7 წლის ვადით. სექტორის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ცალკეულ შემთხვევებში, სტრატეგია შეიძლება მოიცავდეს უფრო ხანგრძლივ ან მცირე პერიოდს (**მოკლევადიანი (2-4 წელი) და გრძელვადიანი (7-10 წელი და მეტი)**). თუმცა ამ პირობებში სტრატეგია უშუალოდ არ

ეფუძნება ეროვნული დონის პოლიტიკის დოკუმენტებს და აქვს უფრო ვიწრო, სექტორული სპეციფიკა (მაგალითად, ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა).

სამოქმედო გეგმები მუშავდება 1-2, მაქსიმუმ 4 წლის ვადით. ამასთან, ბოლო 2 წლის აქტივობები ინდიკატორული ხასიათისაა და მისი რევიზია/გადაგეგმვა უნდა ხდებოდეს მიღწეული შედეგებისა და ახალი გამოწვევების გათვალისწინებით.

შენიშვნა:

რესურსების დაზოგვის მიზნით, რათა არ მოხდეს ისეთი პოლიტიკის შემუშავება, რომლის საჭიროება არ არსებობს ან არ შეესაბამება მთავრობის პრიორიტეტებსა და ამოცანებს, შესაძლებელია ცალკეული სფეროს კონცეფციის წარდგენა განსახილველად მთავრობისათვის. აღნიშნულის მომზადება არასავალდებულოა და მის საჭიროებას განსაზღვრავს თავად წარმდგენი უწყება.

კონცეფცია ზოგადი ხასიათის დოკუმენტია, რომელშიც განხილულია სტრატეგიის შემუშავების საჭიროება და მოიცავს პრობლემების იდენტიფიკაციასა და მათი გადაჭრის შესაძლო გზებს. კონცეფციის სტრუქტურა შედგება შემდეგი კომპონენტებისგან: შესავალი, არსებული სიტუაციის მიმოხილვა, სტრატეგიაში განსახორციელებელი მიმართულებების მიმოხილვა, განხორციელების ზოგადი გზები და სავარაუდო მოსალოდნელი შედეგები. კონცეფცია ასევე უნდა შეიცავდეს ბენეფიციარების და სამიზნე ჯგუფების მიმოხილვას და სტრატეგიის განხორციელების ვადებს.

კონცეფციის დოკუმენტი არ უნდა აღემატებოდეს 5-6 გვერდს.

2. პოლიტიკის დოკუმენტების სტრუქტურა

პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტს აქვს სტანდარტული სტრუქტურა, ამასთან, დოკუმენტის დეტალიზაცია პოლიტიკის დაგეგმვის ეროვნულ და მულტისექტორულ დონეზე განსხვავებულია. პოლიტიკის დოკუმენტების სტრუქტურა სქემატურად მოცემულია ქვემოთ.

ცხრილი №1: დოკუმენტების შემადგენელი კომპონენტები

ეროვნული განვითარების სტრატეგია	მთავრობის პროგრამა	მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგია
• შესავალი • სიტუაციის ანალიზი • ხედვა • ამოცანები • მოსალოდნელი შედეგები • განხორციელების მექანიზმები	• შესავალი • ხედვა • პოლიტიკის მიზნები და ამოცანები • მოსალოდნელი შედეგები	• შესავალი • სიტუაციის ანალიზი • ხედვა • მიზნები • ამოცანები • ბენეფიციარები • მოსალოდნელი შედეგები • ინდიკატორები • განხორციელების მექანიზმები • საპროგნოზო ღირებულება • რისკები • მონიტორინგი და შეფასება

პოლიტიკის დოკუმენტის შემადგენელი კომპონენტებია:

შესავალი

შესავალი მოკლედ აღწერს სახელმწიფოს ვალდებულებებსა და ძირითად პრობლემებს კონკრეტულ სფეროში, ასევე დოკუმენტის დანიშნულებას, მოქმედების ვადას, განახლების პერიოდულობასა და კავშირს პოლიტიკის სხვა დოკუმენტებთან. გარდა ამისა, შესავალ ნაწილში უნდა აღიწეროს დოკუმენტის მომზადების მეთოდოლოგია, უწყებათაშორისი თუ საჯარო კონსულტაციების ფორმატი და რამდენად აისახა კონსულტაციების შედეგები კონკრეტულ დოკუმენტში.

არსებული სიტუაციის ანალიზი

დოკუმენტის ეს ნაწილი აღწერს არსებულ სიტუაციას, რაც მოიცავს: 1) საზოგადოებრივ საჭიროებებს არსებულ სფეროში; 2) სახელმწიფოს ვალდებულებებს/კომპეტენციას; 3) აქამდე განხორციელებული პოლიტიკის მიღწევებსა და გამოწვევებს. ანალიზი უნდა იყოს მტკიცებულებებითა და ინფორმაციით გამყარებული. საჭიროების შემთხვევაში გამოყენებული უნდა იქნეს ვიზუალური მასალა, გრაფიკები, ცხრილები, რუკები. არსებული

სიტუაციის ანალიზი უნდა ადგენდეს, ვინ არიან სტრატეგიით დაინტერესებული მხარეები და ასევე უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას სტრატეგიის ბენეფიციარების/სამიზნე ჯგუფების შესახებ (დეტალურად კვლევის მეთოდების შესახებ იხილეთ **დანართი №1-ში**).

ხედვა

ეს ნაწილი აღწერს ქვეყნის/საზოგადოების ან კონკრეტული სფეროს განვითარების გრძელვადიან ხედვას. ის უნდა შემუშავდეს საჯარო კონსულტაციების საფუძველზე და ითვალისწინებდეს ფართო საზოგადოების საჭიროებებსა და მოლოდინებს. მოცემული უნდა იყოს დაინტერესებული მხარეების (მთავრობა, საერთაშორისო პარტნიორები, სამოქალაქო საზოგადოება, ბიზნესსექტორი და სხვ.) შეთანხმება, თუ როგორ ხედავენ ისინი განვითარებასა და ასევე თავიანთ ადგილს ამ პროცესში.

პოლიტიკის მიზნები

პოლიტიკის დოკუმენტში რეკომენდებულია მოცემული იყოს 3-5 გლობალური მიზანი (მაგ.: 1. თავისუფალი და განათლებული საზოგადოება; 2. მდგრადი გრძელვადიანი განვითარება და ინკლუზიური ზრდა; 3. დემოკრატიული მმართველობა). პოლიტიკის მიზნები უნდა იქნეს ლაკონურად და გასაგებად ჩამოყალიბებული, რომელთაც უნდა ახლდეს მოკლე აღწერა მიზნების მიღწევის თაობაზე.

პოლიტიკის ამოცანები

ამოცანები აგებული უნდა იყოს იმავე დოკუმენტში განსაზღვრული გამოწვევებისა და პრობლემების საფუძველზე და უნდა გამომდინარეობდეს მიზნებიდან (მაგ.: 1. ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის მიზნის ქვეშ პოლიტიკის ამოცანებია: 1.1. ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება; 1.2. ეროვნული შემოსავლის თანაბარი განაწილება და ა.შ.).

მოსალოდნელი შედეგები

შედეგი, რომლის დადგომაც ივარაუდება პოლიტიკის განხორციელებით (მაგ.: ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, ჯანმრთელობისა და სიცოცხლის ხანგრძლივობის ზრდა და ა.შ.).

განხორციელების მექანიზმი

მიეთითება პოლიტიკის განხორციელებაში ჩართული უწყებები და თითოეული შედეგის დადგომაზე პასუხისმგებელი საჯარო დაწესებულება.

ბენეფიციარები

საზოგადოების იმ ჯგუფების ჩამონათვალი და რაოდენობა, რომლებიც პოლიტიკის განხორციელების შედეგებით ისარგებლებენ.

შედეგების ინდიკატორები

რაოდენობრივი, ხარისხობრივი ეფექტიანობის მაჩვენებლები, რომლებიც ზომავენ შედეგების დადგომას (მაგ.: დედათა და ბავშვთა სიკვდილიანობის მაჩვენებელი, მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, მოასფალტებული გზის % გზის მთლიან მოცულობაში). შედეგების ინდიკატორების განსაზღვრის მიზნით უნდა ნაჩვენები იყოს საბაზისო, შუალედური და საბოლოო მაჩვენებლები. სასურველია ინფორმაცია მაჩვენებლების შესახებ მოცემული იყოს ცხრილის სახით.

საპროგნოზო ღირებულება

მოცემული უნდა იყოს სტრატეგიის განხორციელების მიახლოებითი საპროგნოზო ბიუჯეტი და დაფინანსების წყაროები. დოკუმენტის ეს ნაწილი ზოგადია და ფინანსურ გათვლებში ცდომილების ალბათობა მაღალია. ეს კომპონენტი ემსახურება მთავრობის მიერ შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებას; კერძოდ, მთავრობას უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა შეაფასოს ცალკეული პოლიტიკის გატარება რა ფინანსურ ვალდებულებებს აკისრებს მას.

სტრატეგიის დეტალური განფასება ხდება მხოლოდ სამოქმედო გეგმის შედგენის შემდეგ, სადაც შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვა და მათი ბიუჯეტის დათვლა ხორციელდება.

შესაძლო რისკები

ამ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს შედეგების მიღწევის შესაძლო ხელისშემშლელი ფაქტორები. ამასთანავე, პროგნოზირებული უნდა იყოს შედეგების მიღწევის შედეგად წარმოქმნილი რისკები. მაგალითად, ცალკეული პოლიტიკის გატარებამ შესაძლოა გამოიწვიოს საზოგადოების გარკვეული ჯგუფის ფინანსური შემოსავლების შემცირება ან საზოგადოების დიდი ნაწილის მკვეთრად უარყოფითი აღქმა საკითხისადმი. ამდენად მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიის ამ კომპონენტის აღწერისას მოხდეს რისკების სირმისეული გაანალიზება, რაც ემსახურება მთავრობის მიერ შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებას.

მონიტორინგი და შეფასება

ამ ნაწილში სტრატეგიის მონიტორინგისა და შეფასების პროცედურაა აღწერილი. მონიტორინგის განხორციელებისთვის აუცილებელია მონიტორინგის სიხშირის მითითება, ასევე მონაცემთა შეგროვებაზე, წარდგენასა და განხილვაზე პასუხისმგებელ უწყებათა განსაზღვრა. შეფასების ნაწილში აუცილებელია მიეთითოს პერიოდულობა (შუალედური, საბოლოო) და განხორციელებაზე პასუხისმგებლობა (შემფასებელი უწყება);

2.1. პოლიტიკის დოკუმენტის სამოქმედო გეგმა

პოლიტიკის დოკუმენტის/სტრატეგიის შემუშავების შემდგომ ხდება სამოქმედო გეგმის შედგენა. გეგმის შედგენის მთავარი ამოცანა აქტივობების სწორად განსაზღვრაა. სამოქმედო გეგმა დგება შემდეგი ფორმატით:

პოლიტიკის შედეგი (A სვეტი) – მიეთითება სტრატეგიით განსაზღვრული შედეგი;

აქტივობა (B სვეტი) – სამოქმედო გეგმის აქტივობები უნდა იყოს კონკრეტული, მაგრამ არა უკიდურესად დეტალური. აქტივობები პირდაპირ უნდა უკავშირდებოდეს პოლიტიკის მიზნებით განსაზღვრული შედეგების დადგომას. ერთი აქტივობა უკავშირდება მხოლოდ ერთი შედეგის დადგომას. ამასთან, რამდენიმე აქტივობა შეიძლება უზრუნველყოფდეს ერთი შედეგის დადგომას. პოლიტიკის შედეგის კომპლექსურობის შემთხვევაში შესაძლებელია აქტივობა დაიყოს რამდენიმე ქვეაქტივობად;

შესრულების ინდიკატორი (C სვეტი) – შესრულების ინდიკატორი წარმოადგენს კონკრეტული აქტივობის განხორციელების შედეგად მიღებულ პროდუქტებს. ეს უმეტეს შემთხვევაში გამოისახება კონკრეტულ რაოდენობრივ გამოხატულებაში და წარმოადგენს საბოლოო შედეგის მიღწევისკენ გადადგმულ ნაბიჯებს. რაოდენობრივთან ერთად, შეიძლება ხარისხობრივი მაჩვენებლების გამოყენებაც. მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ აქტივობას ჰქონდეს შესრულების ინდიკატორი, რომელიც მთავარ როლს ასრულებს სამოქმედო გეგმის განფასებაში;

ბიუჯეტი (D სვეტი) – მიეთითება აქტივობის განსახორციელებლად აუცილებელი სახსრები. იმ შემთხვევაში, თუ აქტივობის განხორციელება დამატებითი სახსრების გამოყოფას არ მოითხოვს საჯარო დაწესებულების მხრიდან, ბიუჯეტის მითითება არ ხდება;

დაფინანსების წყარო (E სვეტი) – თითოეულ აქტივობას მიეთითება დაფინანსების წყარო, როგორებიცაა: სახელმწიფო ბიუჯეტი, ავტონომიური რესპუბლიკის ბიუჯეტი, მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტი, კერძო სექტორი, არასამთავრობო სექტორი, საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების პროექტები;

განმახორციელებელი (F სვეტი) – მიეთითება აქტივობის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი საჯარო დაწესებულება;

პარტნიორი ორგანიზაცია (G სვეტი) – მიეთითება ის ორგანიზაციები, რომლებიც ასევე მონაწილეობას იღებენ აქტივობის განხორციელებაში;

შესაძლო რისკები (H სვეტი) – მიეთითება ის რეალური საფრთხეები, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს დაგეგმილი შესრულების ინდიკატორის მიღწევას.

განხორციელების ვადა (I სვეტი) – მიეთითება წელი და კვარტალი, ვინაიდან ეს მნიშვნელოვანია სამოქმედო გეგმის საბიუჯეტო ხარჯთაღრიცხვაში ასახვისათვის;

ცხრილი №2: სამოქმედო გეგმის ნიმუში

A	B	C	D	E	F	G	H	I
პოლიტიკის შედეგი	აქტივობა	შესრულების ინდიკატორი	ბიუჯეტი	დაფინანსების წყარო	განმახორციელებელი	პარტნიორი ორგანიზაცია	შესაძლო რისკები	განხორციელების ვადა
პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესის ინსტიტუციონალიზაცია	პოლიტიკის დაგეგმვის საკანონმდებლო რეგულაციის მომზადება	რეგულაციის პროექტი წარედგინა საქართველოს მთავრობას	-	-	მთავრობის ადმინისტრაცია	დონორი ორგანიზაცია		I კვარტალი
	დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაცია	გაიმართა 6 შეხვედრა	1200	სახელმწიფო ბიუჯეტი	მთავრობის ადმინისტრაცია	სამინისტროები, პარტნიორი საერთაშორისო ორგანიზაციები	პარტნიორების მზაობა ჩაერთონ დიალოგში	II კვარტალი
პოლიტიკის დაგეგმვასა და ბიუჯეტირების პროცესების შორის უკეთესი კავშირის უზრუნველყოფა	სამინისტროს თანამშრომელთა გადამზადება	სამინისტროში ჩატარდა 8 ტრენინგი	1400	სახელმწიფო ბიუჯეტი	ფინანსთა სამინისტრო	სამინისტროები, მთავრობის ადმინისტრაცია		III კვარტალი

3. პოლიტიკის დოკუმენტების ხარისხის უზრუნველყოფა

მთავრობის საქმიანობის დაგეგმვისა და პოლიტიკის ეფექტურად განხორციელებისთვის მთავრობის ადმინისტრაციაში არსებული სამთავრობო გეგმებისა და ინოვაციების სამსახური ასრულებს ხარისხის კონტროლის ფუნქციას.

პოლიტიკის დოკუმენტების შეფასება დეპარტამენტის მიერ ხდება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

ა. შესაბამისობა პოლიტიკურ დღის წესრიგთან:

- 1) რამდენად შეესაბამება პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტი სტრატეგიულ ჩარჩოს: გათვალისწინებულია თუ არა ის ვალდებულებები, რომელთაც ითვალისწინებს ქვეყნის განვითარების სტრატეგია, სამთავრობო პროგრამა, მთავრობის ყოველწლიური სამოქმედო გეგმა, მთავრობის პრიორიტეტები, საერთაშორისო ვალდებულებები, ასოცირების შესახებ შეთანხმება და ევროკავშირში ინტეგრაციის სხვა დოკუმენტები;
- 2) საჭიროა თუ არა დამატებითი საკითხების შეტანა.

ბ. შესაბამისობა დოკუმენტების ხარისხის მოთხოვნასთან:

- 3) მისდევს თუ არა დოკუმენტი პოლიტიკის დაგეგმვის მეთოდოლოგიით გათვალისწინებულ სტრუქტურას;
- 4) შესრულებულია თუ არა სიტუაციის ანალიზი; მოცემულია თუ არა შესაბამისი მტკიცებულებები საჭიროებების განსაზღვრისას;
- 5) პასუხობს თუ არა პოლიტიკის მიზნები დოკუმენტში მოცემულ საჭიროებებს; რეალისტურია თუ არა დასახული მიზნები;
- 6) დოკუმენტის შემუშავებისას გათვალისწინებულ იქნა თუ არა დაგეგმვის ყველა ინსტრუმენტი; არსებობს თუ არა პოლიტიკის სხვა ინსტრუმენტები, რომლებიც უკეთესად გადაჭრიდნენ არსებულ საჭიროებებს;
- 7) მკაფიოდ არის თუ არა ჩამოყალიბებული მთლიანად პოლიტიკა/სტრატეგია (შემოთავაზებული ინსტრუმენტები, რეფორმები, აქტივობები); საჭიროა თუ არა დამატებითი გზებისა და საშუალებების გამოყენება;
- 8) დაგეგმილია თუ არა შესაბამისი აქტივობები პოლიტიკის განსახორციელებლად/რამდენად რეალისტურია ისინი; პასუხობენ თუ არა დაგეგმილ შედეგებს;
- 9) არის თუ არა მკაფიოდ და სრულად გაწერილი შესაბამისი სამოქმედო გეგმა;
- 10) რამდენად რეალისტურია ფინანსური რესურსების შეფასება და დაფინანსება; არსებობს თუ არა რისკი პოლიტიკის განხორციელებისათვის;
- 11) პოლიტიკის მასშტაბიდან და სირთულიდან გამომდინარე, საჭიროა თუ არა საკოორდინაციო საბჭოს შექმნა;

- 12) მოცემულია თუ არა მკაფიო კრიტერიუმები მონიტორინგისა და ანგარიშგებისათვის; დოკუმენტის მოცულობისა და ვადების გათვალისწინებით შესაბამისია თუ არა ანგარიშგების პერიოდულობა;
- 13) განსაზღვრულია თუ არა შეფასების ჩატარება;

ა. საჯარო კონსულტაციები:

- 14) გაიმართა თუ არა საჯარო განხილვები; გათვალისწინებულია თუ არა კონსულტაციის შედეგები;
- 15) ჩართულები იყვნენ თუ არა შესაბამისი დაინტერესებული მხარეები;

ბ. ინსტიტუციური ჩარჩო:

- 16) ცხადია თუ არა პოლიტიკური გუნდისათვის, რისი მიღწევაა დაგეგმილი, როგორ და როდის განხორციელდება;
- 17) განსაზღვრულია თუ არა წამყვანი სახელმწიფო ორგანო/საჯარო უწყება;
- 18) შედგა თუ არა შესაბამისი კომუნიკაცია სტრატეგიის განხორციელებაში ჩართულ ორგანიზაციებთან;
- 19) გათვალისწინებული იქნა თუ არა უწყებათაშორისი კონსულტაციების შედეგები.

აღნიშნული საკითხების გაანალიზების შემდგომ სამთავრობო გეგმებისა და ინიციატივების სამსახური იძლევა დასკვნას (დადებითს, საჭიროებს დამატებით გადამუშავებას) შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტის თაობაზე.

4. პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგი

4.1. მონიტორინგის პროცესის დაგეგმვა და ორგანიზება

პოლიტიკის დოკუმენტისა და განხორციელების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შემდგომ იწყება პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგი.

მონიტორინგის მიზანია რეგულარულად მოაგროვოს ინფორმაცია:

- პოლიტიკის მიზნებით განსაზღვრული შედეგების შესრულების თაობაზე;
- სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების განხორციელების თაობაზე.

მონიტორინგის პროცესის შედეგად უნდა მოხდეს პოლიტიკის განხორციელების პროცესში არსებული ხარვეზების დროული გამოვლენა და გადაწყვეტილების მიმღები მხარისთვის რეკომენდაციების მიცემა აქტივობების მოდიფიცირებისა და რესურსების გადანაწილების, დამატებითი სახსრების მოზიდვის ან შემცირების მიმართულებით.

პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგს აწარმოებს პოლიტიკის განმახორციელებელი უწყება ან შესაბამისი უწყებათაშორისი საბჭო/კომისია სამდივნოს მეშვეობით. მის ფუნქციებში შედის კოორდინაციის გაწევა სამოქმედო გეგმის განხორციელებისა და შედეგების შესრულების პროცესზე. ცალკეულ შემთხვევებში შესაძლებელია პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგის ფუნქცია შეასრულოს უწყებათაშორისო კომისიამ/საბჭომ.

მონიტორინგზე პასუხისმგებელ საჯარო დაწესებულებაში/შესაბამის უწყებაში გამოიყოფა სტრუქტურული ერთეული, რომელიც შეიმუშავებს და იმავე უწყების სხვა სტრუქტურულ ერთეულებს მიაწვდის მონიტორინგის განსახორციელებლად საჭირო ანგარიშგების ფორმებს. მონიტორინგზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული ასევე განსაზღვრავს იმ ვადებს, რომელშიც უწყების სხვა დეპარტამენტებმა და სამსახურებმა უნდა უზრუნველყონ მონაცემთა შეგროვება, ანალიზი და დადგენილი ფორმით მოწოდება.

მონიტორინგზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული უზრუნველყოფს იმავე უწყების სხვა დეპარტამენტებიდან და სამსახურებიდან მიღებული ანალიზის ინტეგრაციასა და უწყების მასშტაბით საერთო ანგარიშის მომზადებას, რომელიც წარედგინება სამინისტროს/შესაბამისი უწყების ხელმძღვანელობას. მონიტორინგის ანგარიში უნდა შეიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

- თითოეული შედეგის მისაღწევად განხორციელებული აქტივობები;
- ინფორმაცია სამიზნე ინდიკატორების მიღწევის თაობაზე;
- რისკებისა და დაბრკოლებების მოკლე აღწერა;
- შემდგომი ნაბიჯები/დაგეგმილი აქტივობები შედეგის მისაღწევად.

4.2. ეროვნული განვითარების სტრატეგიის მონიტორინგი და ანგარიშგება

ეროვნული განვითარების სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგი ხდება შესრულების ინდიკატორების საფუძველზე **ორწლიანი შესრულების ანგარიშის** მომზადების საშუალებით. ანგარიში უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას მიზნებსა და ამოცანებთან მიმართებით წინსვლის თაობაზე და მოკლედ აღწერდეს ძირითად მიღწევებს განხორციელებული რეფორმების გზით.

ეროვნული განვითარების სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგი და ანგარიშგება ხდება **მთავრობის სამოქმედო გეგმის კვარტალური ანგარიშებისა და პრემიერ-მინისტრის წლიური ანგარიშის** საშუალებით.

მონიტორინგისა და ანგარიშგების პროცედურები

მთავრობის ადმინისტრაცია კოორდინაციას უწევს **ეროვნული განვითარების სტრატეგიის შესრულების ორწლიანი ანგარიშის მომზადებას**. ადმინისტრაცია პასუხისმგებელია ეროვნული განვითარების სტრატეგიის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა-შესრულების, შეუსრულებლობის მიზეზების გადამოწმებასა და საქართველოს მთავრობის ინფორმირებაზე.

მთავრობის ადმინისტრაცია ეროვნული განვითარების სტრატეგიის განხორციელების ანგარიშის მომზადებისთვის საჭირო ინფორმაციას იღებს სტრატეგიის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა-შესრულებაზე პასუხისმგებელი საჯარო

დაწესებულებებისგან/შესაბამისი უწყებებისგან. საჭიროების შემთხვევაში მთავრობის ადმინისტრაცია პასუხისმგებელ უწყებებს უგზავნის ინსტრუქციებს ინფორმაციის წარდგენის თაობაზე.

მთავრობის ადმინისტრაცია მონაწილე პასუხისმგებელი საჯარო დაწესებულებებისგან მიღებულ ინფორმაციას გადაამოწმებს, შეაჯამებს და მოამზადებს ეროვნული განვითარების სტრატეგიის მიმდინარეობის ორწლიან ანგარიშს, რომელიც წარედგინება **მთავრობას განსახილველად**. მთავრობის მიერ ეროვნული განვითარების სტრატეგიის ორწლიანი ანგარიშის მოწონების შემდეგ **წარუდგენს მას საქართველოს პარლამენტს** განხილვისა და მიღებისთვის. მიღებული ანგარიში გამოქვეყნდება მთავრობის ადმინისტრაციის ვებგვერდზე.

ეროვნული განვითარების ორწლიანი ანგარიში ჩვეულებრივ მზადდება საანგარიშო პერიოდის დასრულებიდან 3 თვის ვადაში. ეროვნული განვითარების სტრატეგიის ორწლიანი ანგარიშის სტრუქტურა წარმოდგენილია **დანართ №2-ში**.

4.3. მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და ანგარიშგება

მონიტორინგისა და ანგარიშგების სიხშირე

მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგი ხდება **შესრულების წლიური ანგარიშის** მომზადების გზით. ანგარიში ყურადღებას ამახვილებს მიზნების მიღწევაზე შესაბამისი შესრულების ინდიკატორების საფუძველზე. ანგარიში უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას ძირითადი მიღწევებისა და განხორციელებული რეფორმების შესახებ. დოკუმენტი ასევე უნდა შეიცავდეს **სამოქმედო გეგმის განხორციელების ანგარიშს**.

სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის განხორციელების მონიტორინგის ანგარიში მზადდება წელიწადში ერთხელ, თუმცა სამინისტროების/შესაბამისი უწყებების საჭიროებებიდან გამომდინარე, მონიტორინგის ანგარიში შეიძლება მომზადდეს 6 თვეში ერთხელ ან ყოველკვარტალურად, ან უფრო ხშირად.

მონიტორინგისა და ანგარიშგების პროცედურები

წლიური ანგარიშის მომზადების კოორდინაციას უნდა ახორციელებდეს მულტისექტორული ან სექტორული სტრატეგიის მომზადებაზე პასუხისმგებელი წამყვანი **სამინისტრო/შესაბამისი უწყება**. მიზნების მიღწევისა და ღონისძიებების შესრულებაზე პასუხისმგებელი სამინისტროები/შესაბამისი უწყებები უნდა მონაწილეობდნენ მონიტორინგის პროცესში და აწვდიდნენ ინფორმაციას წამყვან სამინისტროს/შესაბამის უწყებას. წამყვანმა სამინისტრომ/შესაბამისმა უწყებამ შეიძლება გაგზავნოს მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა-შესრულებაზე პასუხისმგებელ უწყებებში ინსტრუქციები ინფორმაციის წარდგენის თაობაზე.

მონაწილე სამინისტროების/შესაბამისი უწყებებისგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე წამყვანი სამინისტრო/შესაბამისი უწყება მოამზადებს სტრატეგიისა და მისი სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის ანგარიშს და უგზავნის შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებს. ანგარიშის შეთავაზებული სტრუქტურა წარმოდგენილია **დანართ №3-ში**.

4.4. მთავრობის პროგრამის მონიტორინგი და ანგარიშგება

მონიტორინგისა და ანგარიშგების სიხშირე

მთავრობის პროგრამის შესრულების ანგარიში მზადდება **წელიწადში ერთხელ**. ანგარიშის ცენტრალურ საკითხს წარმოადგენს საქართველოს მთავრობის მიერ პროგრამის ფარგლებში აღებული ვალდებულებების შესრულება. პრემიერ-მინისტრის წლიური ანგარიშის მომზადების საფუძველს წარმოადგენს მთავრობის წლიური სამუშაო გეგმის კვარტალური ანგარიშები.

მონიტორინგისა და ანგარიშგების პროცედურები

მთავრობის ადმინისტრაცია კოორდინაციას უწევს პრემიერ-მინისტრის წლიური ანგარიშის მომზადებას. კონსტიტუციის 79 (3) მუხლი განმარტავს, რომ „პრემიერ-მინისტრი პარლამენტის მოთხოვნით, წარუდგენს მას სამთავრობო პროგრამის შესრულების მიმდინარეობის შესახებ ანგარიშს“. პარლამენტის რეგლამენტის 205 (1) მუხლი კიდევ უფრო დეტალურად მიუთითებს, რომ „საქართველოს პრემიერ-მინისტრი ვალდებულია პარლამენტს წელიწადში ერთხელ, საშემოდგომო სესიის პლენარული სხდომების პირველივე კვირაში, წარუდგინოს ანგარიში სამთავრობო პროგრამის შესრულების მიმდინარეობის შესახებ“. საქართველოს კონსტიტუციის⁴ თანახმად, შემოდგომის სესიების რეგულარული სხდომები იწყება სექტემბრის პირველ სამშაბათს. წლიური ანგარიში მოიცავს 12-თვიან პერიოდს, დაწყებული წინა წლის სექტემბრიდან.

მთავრობის ადმინისტრაციამ მთავრობის წლიური სამოქმედო გეგმის კვარტალური ანგარიშების საფუძველზე უნდა მოამზადოს სამთავრობო პროგრამის ანგარიშის პირველი სამუშაო ვერსია და გაუგზავნოს სამინისტროებსა და სახელმწიფო მინისტრების აპარატებს შენიშვნებისა და დამატებითი ინფორმაციის წარმოსადგენად. მთავრობის ადმინისტრაცია უზრუნველყოფს დოკუმენტის კონსოლიდაციას და ანგარიშის საბოლოო ვერსიის მომზადებას.

ანგარიშის სტრუქტურა მოცემულია **დანართ №4-ში**.

⁴საქართველოს კონსტიტუცია, მუხლი №61 (1).

4.5. მთავრობის წლიური სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი და ანგარიშგება

მონიტორინგისა და ანგარიშგების სიხშირე

მთავრობის წლიური სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი და ანგარიშგება ხორციელდება **ყოველკვარტალურად**. წლის ბოლოს მზადდება **საბოლოო ანგარიში**. კვარტალური ანგარიშები შეიცავს ინფორმაციას მოცემული კვარტლისთვის გათვალისწინებული ყოველი ღონისძიების შესრულების შესახებ. საბოლოო ანგარიში შეიცავს შემაჯამებელ ინფორმაციას გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიებების განხორციელების თაობაზე. მასში აგრეთვე შეჯამებულია ყოველი პრიორიტეტის ფარგლებში განხორციელებული უმნიშვნელოვანესი რეფორმები და პროექტები, ასევე მოცემულია ინფორმაცია შეჩერებული ან გადავადებული ღონისძიებების შესახებ.

მონიტორინგისა და ანგარიშგების პროცედურები

კვარტალური და საბოლოო ანგარიშები მზადდება **მთავრობის ადმინისტრაციის** მიერ ყოველ ღონისძიებაზე პასუხისმგებელი სამინისტროს მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის საფუძველზე.

კვარტალური ანგარიში მზადდება და წარედგინება მთავრობას ინფორმაციისთვის ყოველი კვარტალის დასრულებიდან არაუგვიანეს 20 დღის ვადაში. ღონისძიებებზე პასუხისმგებელმა სამინისტროებმა მთავრობის ადმინისტრაციას ინფორმაცია უნდა წარუდგინონ ყოველი კვარტალის დასრულებიდან არაუგვიანეს 10 დღის ვადაში (მე-4 კვარტალის ჩათვლით). სამინისტროები წარადგენენ ინფორმაციას მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ მითითებული ნიმუშის მიხედვით.

მთავრობის ადმინისტრაცია შეაფასებს და გადაამოწმებს სამინისტროების მიერ აქტივობების შესრულებას მიწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე. მთავრობის ადმინისტრაცია, საჭიროების შემთხვევაში, გამართავს შეხვედრებს ღონისძიებების შესრულების დაზუსტებისა და სამინისტროებისგან მიღებული ინფორმაციის კონსოლიდაციის მიზნით.

საბოლოო ანგარიში მზადდება და წარედგინება მთავრობას ყოველი წლის დასრულებიდან არაუგვიანეს 30 დღის ვადაში. სამინისტროების მიერ წარდგენილი კვარტალური ანგარიშების საფუძველზე მთავრობის ადმინისტრაცია შეაჯამებს ინფორმაციას და ამზადებს საბოლოო ანგარიშს.

კვარტალური და საბოლოო ანგარიშები **წარედგინება საქართველოს მთავრობას განსახილველად**. კვარტალური ანგარიშები წარედგინება მთავრობას ყოველი კვარტალის დასრულებიდან არაუგვიანეს 20 დღის ვადაში (გარდა მე-4 კვარტალის ანგარიშისა).

საბოლოო ანგარიში წარედგინება მთავრობას ყოველი კალენდარული წლის დასრულებიდან არაუგვიანეს 30 დღის ვადაში.

კვარტალური და საბოლოო ანგარიშები გამოქვეყნდება მთავრობის ვებგვერდზე. წლიური ანგარიშის შეთავაზებული სტრუქტურა წარმოდგენილია დანართ №5-ში.

4.6. სამინისტროს სამოქმედო და კომუნიკაციების გეგმის მონიტორინგი და ანგარიშგება

მონიტორინგისა და ანგარიშგების სიხშირე

ანგარიში სამინისტროს სამოქმედო და კომუნიკაციების გეგმის განხორციელების თაობაზე მზადდება წელიწადში ერთხელ, თუმცა საჭიროების შემთხვევაში სამინისტროს შეუძლია მოამზადოს ნახევარწლიური ან კვარტალური, ან თუნდაც ყოველთვიური ანგარიშები. ანგარიში სამინისტროს შიდა დოკუმენტია და ამგვარად ამ დოკუმენტის შიდა გამოყენება ხდება სამინისტროს მიერ, რათა გააუმჯობესოს ფუნქციონირება და სამუშაოთა შესრულება.

მონიტორინგისა და ანგარიშგების პროცედურები

ანგარიშის მომზადებას კოორდინაციას უწევს პოლიტიკის ანალიზის განყოფილება ან პოლიტიკის ანალიზის ფუნქციის შესასრულებლად გამოყოფილი საჯარო მოხელე. ვადების განსაზღვრა ხდება სამინისტროს შიგნით მინისტრის მიერ, ღონისძიებების განხორციელებაზე პასუხისმგებელმა სტრუქტურულმა დანაყოფმა ინფორმაცია უნდა წარუდგინოს პოლიტიკის ანალიზის განყოფილებას/საჯარო მოხელეს. სტრუქტურული დანაყოფი ინფორმაციას წარადგენს პოლიტიკის ანალიზის განყოფილების/საჯარო მოხელის მიერ გაცემული ნიმუშის მიხედვით.

პოლიტიკის ანალიზის განყოფილება/საჯარო მოხელე მონიტორინგისა და ანგარიშგების პროცესში შეაფასებს და გადაამოწმებს სამინისტროს სტრუქტურული ერთეულების მიერ მიღწეულ შედეგებს. ანგარიში წარედგინება და განიხილება:

- შესაბამისი მინისტრის მიერ და/ან
- სამინისტროს დონის სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის/საბჭოს მიერ, სამინისტროში ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში წარმოდგენილია დაგეგმვის დოკუმენტების შემაჯამებელი ჩამონათვალი, რომელშიც მოცემულია დოკუმენტების ტიპები, ანგარიშგების ცენტრალური საკითხები და სიხშირე.

ცხრილი №3: დოკუმენტების ტიპები, მონიტორინგისა და ანგარიშის ცენტრალური საკითხები

პერიოდი	დოკუმენტის ტიპი	მონიტორინგის ანგარიშების ცენტრალური საკითხები	ანგარიშების სიხშირე	მომხმარებლები
გრძელ- ვადიანი	ეროვნული განვითარების სტრატეგია	• სტრატეგიული და კონკრეტული მიზნების მიღწევა შესრულების ინდიკატორების საფუძველზე • რეფორმის ღონისძიებების/ ძირითადი ჩარევების განხორციელება • გამოწვევები • გადაწყვეტები	ორ წელიწადში ერთხელ	ფართო საზოგადოება პარლამენტი მთავრობა
საშუალო- ვადიანი	მულტისექტორული და სექტორული სტრატეგია	• მიზნების მიღწევა შესრულების ინდიკატორების საფუძველზე • ღონისძიებების განხორციელება • გამოწვევები • გადაწყვეტები	ყოველწლიური	ფართო საზოგადოება მთავრობა სამინისტრო
	მთავრობის პროგრამა	• დარგის ტენდენციები • უმთავრესი რეფორმებისა და ღონისძიებების განხორციელება • გადაწყვეტები	ყოველწლიური	ფართო საზოგადოება პარლამენტი მთავრობა
მოკლე- ვადიანი	მთავრობის სამოქმედო გეგმა	• ღონისძიებების განხორციელება	კვარტალური	ფართო საზოგადოება მთავრობა
	სამინისტროს სამოქმედო და კომუნიკაციის გეგმა	• ღონისძიებების განხორციელება	ყოველწლიური, კვარტალური და ყოველთვიური	სამინისტრო

5. პოლიტიკის განხორციელების შეფასება

5.1. შეფასების დაგეგმვა და ორგანიზება

პოლიტიკის შეფასება არის მიმდინარე ან დასრულებული სტრატეგიული დოკუმენტების სისტემატური და ობიექტური შეფასება. იგი უნდა იყოს შერჩევითი და არ არის აუცილებელი სექტორული პოლიტიკის ყოველწლიური შეფასების ჩატარება. მნიშვნელოვანია შეფასების დაგეგმვა, ვინაიდან მისი ჩატარებისთვის აუცილებელია დამატებითი ადამიანური და ფინანსური რესურსი. თუ შეფასება ვერ ტარდება შიდა რესურსებით საჯარო მოხელეთა მიერ, შესაძლებელია გარე მომსახურებით სარგებლობა, რაც მოითხოვს ფინანსური რესურსის გათვალისწინებას ბიუჯეტში.

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

შესაძლებელია ჩატარდეს წინასწარი, შუალედური და საბოლოო შეფასება.

შეფასების ტიპები და პარამეტრები

შეფასება შეიძლება იყოს **შუალედური და საბოლოო**. შუალედური შეფასების მიზანია ხარვეზების გამოვლენა და სტრატეგიის შესრულების გაუმჯობესება. საბოლოო შეფასებით კი დგინდება მიღწეულია თუ არა სტრატეგიით გათვალისწინებული შედეგები და აკმაყოფილებენ თუ არა ისინი ბენეფიციარების საჭიროებებს.

ჩატარების მეთოდის მიხედვით შეფასება შეიძლება იყოს:

- 1) შიდა, რომელიც ხორციელდება პოლიტიკის კოორდინაციასა და განხორციელებაზე პასუხისმგებელი საჯარო დაწესებულების/შესაბამისი უწყების ფარგლებში მისივე თანამშრომლების მიერ;
- 2) შერეული, სადაც შეფასებაზე პასუხისმგებელ საჯარო დაწესებულებებს/შესაბამის უწყებებს შესაძლოა დახმარებას უწევდნენ დამოუკიდებელი გარე ექსპერტები ან ორგანიზაციები.

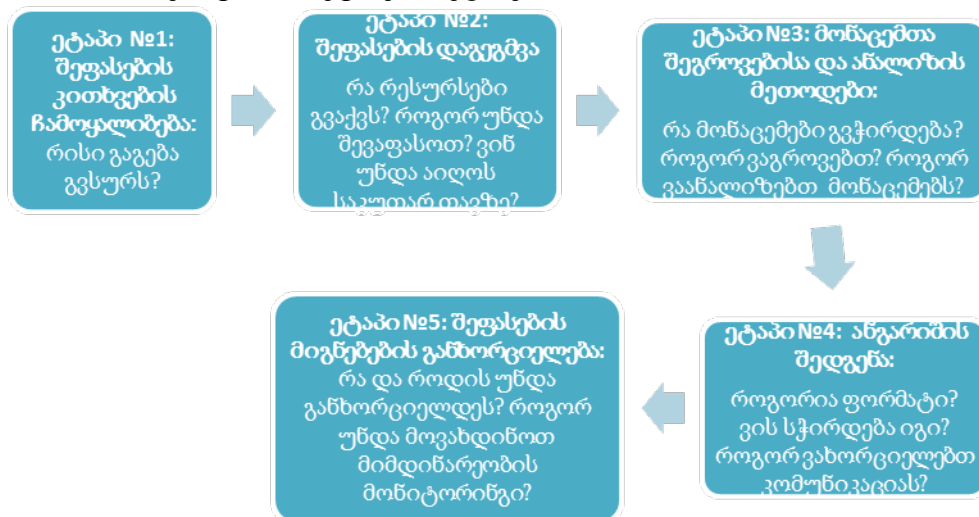
შემფასებელი უწყება განსაზღვრავს შეფასების მასშტაბებს. შეფასება შესაძლოა იყოს ყოვლისმომცველი ან ორიენტირებული იყოს მხოლოდ რამდენიმე პარამეტრზე. პარამეტრების შერჩევა დამოკიდებულია შეფასების პერიოდზე (შუალედური და საბოლოო), ხანგრძლივობასა (რა დროა ხელმისაწვდომი) და საჭიროებებზე (როგორია შესაფასებელი პოლიტიკის პრობლემები).

შეფასების პარამეტრებია:

- 1) **აქტუალურობა** – პროგრამის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისობა საზოგადოების საჭიროებებსა და მთავრობის პრიორიტეტებთან;
- 2) **ეფექტურობა** – სტრატეგიის მიღწეული შედეგების შესაბამისობა დაგეგმილ შედეგებთან და პირდაპირი და არაპირდაპირი ბენეფიციარების საჭიროებებთან;
- 3) **ეფექტიანობა** – შედეგების მიღწევა, რაც შეიძლება დაბალი ხარჯებით (უნდა განისაზღვროს შედეგებისა და მათ მისაღწევად საჭირო ხარჯების (რესურსების) შეფარდება);
- 4) **განხორციელება** – განხორციელების პროცესისა და სტრუქტურების ხარისხი;
- 5) **ზემოქმედება** – წინასწარგანზრახული და განუზრახავი ზემოქმედებები;
- 6) **მდგრადობა** – სტრატეგიის გრძელვადიანი შედეგები და ზემოქმედებები.

შეფასება რთული პროცესია. კარგად დაგეგმილი შეფასების პროცესის უზრუნველსაყოფად დაცული უნდა იქნეს რამდენიმე ეტაპი. ეტაპები აღწერილია ქვემოთ მოყვანილ სქემაზე.

გრაფა №2: შეფასების ეტაპები



5.2. პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტების შეფასება

შეფასებას დაექვემდებარება შემდეგი დაგეგმვის დოკუმენტები:

- ეროვნული განვითარების სტრატეგია;
- მულტისექტორული და სექტორული სტრატეგიები.

სხვა დოკუმენტები – მთავრობის პროგრამა, მთავრობის წლიური სამოქმედო გეგმა, სამინისტროს სამოქმედო და კომუნიკაციების გეგმა – არ გაივლის შეფასებას ცალ-ცალკე.

ცხრილი №4: დოკუმენტების ტიპები და შეფასების პერიოდულობა

	დოკუმენტის ტიპი	შეფასების პერიოდულობა
გრძელვადიანი	განვითარების ეროვნული სტრატეგია	შუალედური შეფასება საბოლოო შეფასება
საშუალოვადიანი	მულტისექტორული და სექტორული სტრატეგია	შუალედური შეფასება საბოლოო შეფასება
	მთავრობის პროგრამა	არ მიესადაგება
მოკლევადიანი	მთავრობის სამოქმედო გეგმა	არ მიესადაგება

5.3. ეროვნული განვითარების სტრატეგიის შეფასება

ეროვნული განვითარების სტრატეგიის შეფასებას კოორდინაცია უნდა გაუწიოს მთავრობის ადმინისტრაციამ და საჭიროების შემთხვევაში უნდა შექმნას შეფასების სპეციალური ჯგუფი. შეფასების სპეციალური ჯგუფის წევრები უნდა იყვნენ მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებელი სამინისტროების წარმომადგენლები. შეფასების სპეციალურმა ჯგუფმა მთავრობის ადმინისტრაციის საწყისი შეთავაზების საფუძველზე უნდა განსაზღვროს მიზანი, შეფასების პარამეტრები და კითხვები, მონაცემთა შეგროვების საჭიროებები და შეფასების პროცესში გამოსაყენებელი ანალიზის მეთოდები. საჭიროების შემთხვევაში შეფასების სპეციალურმა ჯგუფმა შესაძლოა გადაწყვიტოს, რომ შეფასების გარკვეული სამუშაოების ჩასატარებლად გამოიყენოს გარე რესურსი. ამისთვის სპეციალურმა ჯგუფმა უნდა მოამზადოს და დაამტკიცოს ტექნიკური დავალება.

შეფასების ანგარიში უნდა მომზადდეს შეფასების პროცესის დასასრულს. შეფასების ანგარიშის სტრუქტურა შემოთავაზებულია **დანართ №6-ში**.

შეფასების ანგარიში უნდა წარედგინოს საქართველოს მთავრობას განხილვისა და დამტკიცებისთვის. შემდეგ იგი უნდა წარედგინოს პარლამენტს. ეროვნული განვითარების სტრატეგიის შეფასების ანგარიში უნდა გამოქვეყნდეს მთავრობის ადმინისტრაციის ვებგვერდზე.

5.4. მულტისექტორული და სექტორული სტრატეგიის შეფასება

მულტისექტორული და სექტორული სტრატეგიის შეფასება უნდა ჩატარდეს შესაბამისი სტრატეგიაზე პასუხისმგებელი საჯარო დაწესებულების/შესაბამისი ორგანოს მიერ, რომელმაც უნდა განსაზღვროს შეფასების პარამეტრები/კითხვები და უზრუნველყოს მონაცემთა შეგროვება და ანალიზი. იგი ასევე პასუხისმგებელი უნდა იყოს შეფასების ანგარიშის სამუშაო ვერსიის შემუშავებაზე. შეფასების ანგარიში უნდა გაეგზავნოს მთავრობის ადმინისტრაციას და ასევე გამოქვეყნდეს საჯარო დაწესებულების/შესაბამისი ორგანოს ვებგვერდზე.

შეფასების ჩატარების მიზნით შესაძლებელია შეიქმნას შეფასების სპეციალური ჯგუფი. აღნიშნული ჯგუფი შეიძლება ჩამოყალიბდეს იმ შემთხვევაში, თუ სტრატეგიის ამოცანების შესრულებაში რამდენიმე საჯარო დაწესებულება/შესაბამისი უწყება მონაწილეობს. გადაწყვეტილება შეფასების სპეციალური ჯგუფის შექმნის შესახებ უნდა დაამტკიცოს წამყვანმა (მაკოორდინირებელმა) უწყებამ. შეფასების სპეციალურმა ჯგუფმა წამყვანი საჯარო დაწესებულების/შესაბამისი უწყების საწყისი შეთავაზების საფუძველზე უნდა განსაზღვროს მიზანი, შეფასების პარამეტრები, კითხვები და უზრუნველყოს მონაცემთა შეგროვება და ანალიზი.

6. საზოგადოების ჩართულობა პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში

საზოგადოების მონაწილეობის მიზანი არის პოლიტიკის მიზნებისა და ამოცანების ლეგიტიმურობის ხარისხის გაზრდა. პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში საზოგადოების ჩართვით მთავრობას შესაძლებლობა ეძლევა სამიზნე ჯგუფებს არა მხოლოდ ინფორმაცია მიაწოდოს მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ, არამედ ჩართოს ისინი პოლიტიკის შემუშავების პროცესში.

პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავებისას დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი ორგანო (საბჭო, კომისია, სამინისტრო) უზრუნველყოფს საზოგადოების ჩართულობას. საჯარო კონსულტაციები და საზოგადოებრივი ჩართულობა შეიძლება უზრუნველყოფილ იქნეს ორი გზით:

- სწრაფი შედეგების მიღებაზე ორიენტირებული (Quick results approach) მიდგომით;
- ინტეგრირებული მიდგომით.

სწრაფი შედეგების მიღებაზე ორიენტირებული მიდგომის ფორმებია: საინფორმაციო კამპანია, გამოკითხვა და სამუშაო შეხვედრების/კონფერენციების ჩატარება.

კამპანიის მეთოდი იყენებს სხვადასხვა ხერხს კონკრეტული საკითხის, ახალი მომსახურების ან მასში განხორციელებული ცვლილების (მაგ., პენსიონერებისთვის პენსიების დარიგების ახალი მეთოდები) თაობაზე საზოგადოებისთვის ინფორმაციის მისაწოდებლად. როგორც წესი, ეს არის მედიასაშუალებების გამოყენებით – მაგალითად, გაზეთი და რადიო, საინფორმაციო ბროშურები, ასევე სპეციალურად ორგანიზებული ღონისძიებები, იმისთვის რომ მოხდეს საზოგადოების დიდი ნაწილის ინფორმირება და ჩართვა.

გამოკითხვა გამოიყენება შერჩეული ჯგუფის წევრებისგან მოსაზრების მისაღებად კონკრეტული საკითხის ან მიწოდებული მომსახურების თაობაზე. გამოკითხვა შეიძლება ჩატარდეს სხვადასხვა ფორმით:

- ფოსტით ან ელექტრონული ფოსტით (დამოუკიდებლად შევსება);
- ტელეფონით;
- პირისპირ (ქუჩა, სახლი, სხვა ადგილი).

მეთოდის არჩევა დამოკიდებულია ხელმისაწვდომ რესურსსა და ინფორმაციის დეტალურობის საჭიროებაზე. რესპოდენტების პასუხები გროვდება კითხვარის საფუძველზე. შემდეგ აღნიშნული პასუხების ანალიზისთვის გამოიყენება სტატისტიკური მეთოდები.

კონფერენციები წარმოადგენს ფართომასშტაბიან შეხვედრებს, რომლის დროსაც მთავრობას ეძლევა შესაძლებლობა დაინტერესებულ მხარეებთან განიხილოს პოლიტიკის საკითხები და შეთანხმდეს მათი საჭიროებების დაკმაყოფილების გზებზე. კონფერენციის შედეგები შემდგომ ასახვას პოვებს მთავრობის პროგრამასა და პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტებში.

ინტეგრირებული მიდგომის ფორმებია: სექტორული საკონსულტაციო საბჭოების, ფოკუსჯგუფების, რეგულარული სამუშაო შეხვედრების გამოყენება.

ფოკუსჯგუფების გამოყენება სულ უფრო პოპულარული მეთოდი ხდება ისეთი კითხვების განსახილველად, როგორებიცაა: „რატომ“ და „როგორ“. ფოკუსჯგუფში მონაწილეობენ დაინტერესებული პირები ცალკეული ან რიგი საკითხების საფუძვლიანად განხილვისა და იდეების გამოვლენის მიზნით.

სამუშაო შეხვედრა აერთიანებს გარკვეულ ინტერესთა ჯგუფს (ბიზნესასოციაციები, მეცნიერები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციები), კონკრეტული საკითხის საფუძვლიანად განხილვისა და მსჯელობის მიზნით. დისკუსია კონკრეტულ საკითხებზეა ორიენტირებული, არ არის ზედმეტად ფორმალური და მისი მიზანია შეხვედრაზე ყველას ჰქონდეს ჩართულობის განცდა.

სექტორული საკონსულტაციო (საკოორდინაციო) საბჭოები არის მექანიზმი, რომელიც ფუნქციონირებს დარგობრივ სამინისტროებში ან მთავრობის დონეზე. საკოორდინაციო საბჭო უფლებამოსილია მოიწონოს პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტები, სამოქმედო გეგმები, მოისმინოს პოლიტიკის განხორციელების ანგარიშები, მონაწილეობა მიიღოს მთავრობის სტრუქტურული ქვედანაყოფებისთვის ინსტრუქციებისა და მეთოდოლოგიური მითითებების შემუშავებაში.

7. სტრუქტურული ერთეულები

პოლიტიკის პროცესის სრულყოფილად წარმართვის მიზნით სამინისტროებსა და სახელმწიფო მინისტრის აპარატებში უნდა გამოიყოს პოლიტიკის პროცესზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული ან შესაბამისი თანამშრომელი. რეკომენდებულია ერთი დეპარტამენტი/სამმართველო/თანამშრომელი ასრულებდეს ცალკეული პოლიტიკის ციკლის ძირითად ეტაპებს: პრობლემების გამოვლენას, დაგეგმვას, მონიტორინგსა და შეფასებას.

დეპარტამენტის/სამმართველოს ფუნქციები და თანამშრომელთა რაოდენობა უნდა განისაზღვროს სფეროს მასშტაბურობისა და სირთულის მიხედვით. ცალკეულ შემთხვევებში, მაგალითად, მცირე ზომის სახელმწიფო მინისტრის აპარატებში შესაძლებელია არა დეპარტამენტის ჩამოყალიბება, არამედ ერთი ან რამდენიმე საჯარო მოხელის გამოყოფა აღნიშნული ფუნქციების შესასრულებლად.

8. პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტების ფორმატი

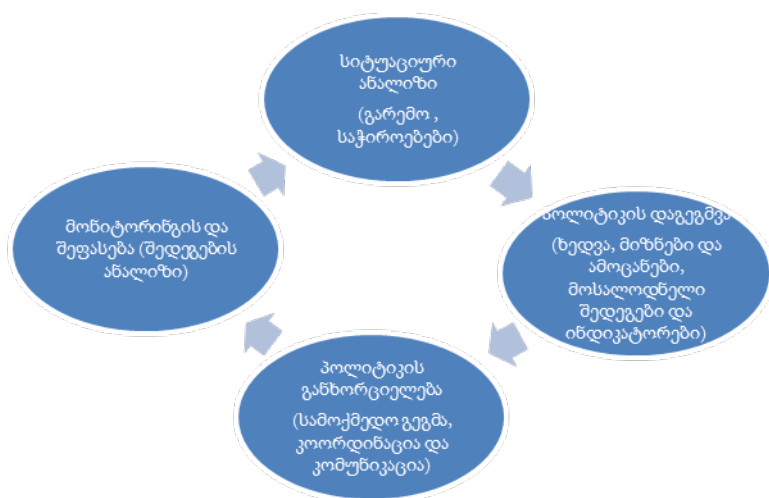
აღსანიშნავია, რომ პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტები მათი დამტკიცებისთანავე ქვეყნდება და შესაბამისად ხელმისაწვდომი ხდება ქვეყნის თითოეული მოქალაქისათვის. ამდენად, დოკუმენტების საჯაროდ გამოქვეყნებამდე აუცილებელია ტექსტების რედაქტირება.

დოკუმენტები დაწერილი უნდა იყოს ფორმალური ენით, უნდა მისდევდეს სალიტერატურო ენის ნორმებს და ამავე დროს გასაგები უნდა იყოს ფართო საზოგადოებისათვის. დაუშვებელია უცხოური სიტყვების მექანიკური გადმოქართულება, მით უფრო იმ შემთხვევებში, როდესაც არსებობს ქართული შესატყვისები. მაგ., „დურაცია“ (ხანგრძლივობა), „იმპლემენტაცია“ (შესრულება, განხორციელება), „ტრენდი“ (ტენდენცია, მიმართულება).

დანართი №1: არსებული სიტუაციის ანალიზის მეთოდები

პოლიტიკის დაგეგმვის ძირითადი ეტაპებია: სიტუაციის ანალიზი, დაგეგმვა, განხორციელება და მონიტორინგი/შეფასება. პოლიტიკის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრისათვის აუცილებელია სწორად იქნეს შერჩეული სიტუაციის ანალიზის მეთოდები.

გრაფა 1: პოლიტიკის დაგეგმვის ეტაპები



აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო უწყებას თავად შეუძლია აირჩიოს პოლიტიკის შემუშავების მეთოდები და ინსტრუმენტები დარგის სპეციფიკიდან და საჭიროებებიდან გამომდინარე. ამდენად, ვალდებულებას არ წარმოადგენს პოლიტიკის შემუშავების ყველა მეთოდისა და ინსტრუმენტის გამოყენება. არსებული სიტუაციის ანალიზის მიზანია არსებული საჭიროებების, მათი დაკმაყოფილების გზებისა და შესაძლო დაბრკოლებების განსაზღვრა. ეს მოიცავს ანალიტიკურ პროცესს, რომლის ჩასატარებლად გამოიყენება რამდენიმე მეთოდი და ინსტრუმენტი. ყველაზე ხშირად გამოიყენება შემდეგი:

- ❖ დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი;
- ❖ ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი (SWOT);
- ❖ პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნიკური ფაქტორების ანალიზი (PESTLE ანალიზი);
- ❖ რესურსების ანალიზი;
- ❖ შედეგების ანალიზი;
- ❖ პრობლემების ანალიზი;
- ❖ რეგულირების შედეგების ანალიზი (Regulatory Impact Assessment).

პოლიტიკის დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი ორგანო (საბჭო, კომისია, კონკრეტული უწყება) საწყის ეტაპზე ირჩევს პოლიტიკის შემუშავების მეთოდებს დარგის/სექტორის სპეციფიკიდან და საჭიროებებიდან გამომდინარე. შესაბამისად, სავალდებულო არ არის სიტუაციური ანალიზისთვის ყველა მეთოდის ერთად გამოყენება.

სიტუაციის ანალიზის ჩატარებას სჭირდება მინიმუმ 3 თვემდე დრო, თუმცა შეიძლება გაგრძელდეს უფრო მეტი ხანი, რაც დამოკიდებულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესსა და ანალიზისათვის გამოყოფილ რესურსებზე. ინფორმაციის შეგროვების მეთოდებია ფოკუსჯგუფების ჩატარება, აზრთა გაცვლა (brainstorming), ინტერვიუების ჩატარება, ხარისხობრივი კვლევა, დოკუმენტების ანალიზი (desk research).

დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი

დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება მხარეთა განსაზღვრა და მათი ინტერესების, გავლენების, პოზიციების გამოვლენა. ამ ტიპის ანალიზი ტარდება სიტუაციური ანალიზის საწყის ეტაპზე, რათა განისაზღვროს პოლიტიკის დამაბრკოლებელი ან ხელშემწყობი ჯგუფები, შეფასდეს მხარდამჭერი ან ოპოზიციური კოალიცია, რომელთაც შეიძლება ჰქონდეთ წამყვანი როლი პოლიტიკის მიმართულებების განსაზღვრისას.

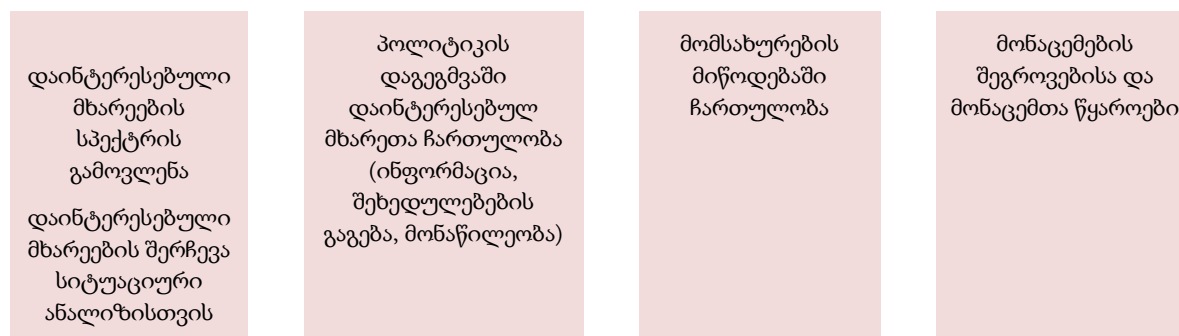
მონაწილე მხარეთა ანალიზის დროულად ჩატარება ხელს უწყობს მისი შედეგების შესაბამისად გამოყენებას პოლიტიკის პროცესში. დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზის შედეგების გამოყენება სასარგებლოა პოლიტიკის დაგეგმვის ყველა ეტაპზე.

სიტუაციის
ანალიზი

პოლიტიკის
შემუშავება

პოლიტიკის
დანერგვა

მონიტორინგი,
შეფასება



დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი მოიცავს რამდენიმე საფეხურს. პირველი საფეხური გულისხმობს ყველა იმ გარეშე თუ შიდა დაინტერესებული მხარის ჩამონათვალის შექმნას, რომლებსაც აქვთ ინტერესი პოლიტიკის მიმართ. აღნიშნულ სიაში უნდა შევიდნენ როგორც სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულები, ასევე სხვა, გარეშე მხარეები. მეორე საფეხური მოიცავს პოლიტიკის პროცესში დაინტერესებული მხარეების გავლენის განსაზღვრას, მათი უფლებამოსილებიდან და ინტერესებიდან გამომდინარე. მესამე საფეხური წარმოადგენს მათს შერჩევას შემდგომი მონაწილეობისთვის სიტუაციის ანალიზის, პოლიტიკის შემუშავების, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესებში.



დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზის დროს გათვალისწინებული უნდა იქნეს რამდენიმე მნიშვნელოვანი ასპექტი – დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესის დონე და გავლენა პოლიტიკაზე. სწორედ ინტერესის დონე და გავლენა მიაჩნთებს დაინტერესებული მხარის უნარზე, შეუძლია თუ არა ჩამოაყალიბოს პოლიტიკის დამაბრკოლებელი ან ხელშემწყობი, მხარდამჭერი ან ოპოზიციური კოალიცია, ან ჰქონდეს წამყვანი როლი რეფორმის შესახებ დისკუსიების მიმართულებების განსაზღვრისას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია დაინტერესებულ მხარეთა პოზიციების განსაზღვრა მათი ინტერესებისა და გავლენის საფუძველზე.

დაინტერესებულ მხარეთა მართვისას დრო და ძალისხმევა მიმართული უნდა იქნეს **ძირითად მოთამაშეებზე**. აღნიშნული ჯგუფი უნდა იყოს სრულად ჩართული პოლიტიკის ანალიზის, შემუშავებისა და განხორციელების ეტაპებზე. **ძირითად მოთამაშეებს** აქვთ ძლიერი გავლენა, მაგრამ ნაკლები ინტერესი, თუმცა აუცილებელია მოხერხდეს მათი დაკმაყოფილება. დაინტერესებული მხარის უკმაყოფილებითანავე მათი ინტერესის დონე შესაძლოა მყისიერად შეიცვალოს. **კონტექსტის განმსაზღვრელებს** აქვთ პოლიტიკის მიმართ მაღალი ინტერესი, მაგრამ შედარებით სუსტი გავლენა. აუცილებელია მათი ინფორმირება, ვინაიდან ბევრი უკმაყოფილო პირის ჯამური ეფექტი შეიძლება გაიზარდოს. ამასთან, ამ მონაწილე მხარეების მოსაზრებებმა შეიძლება მიაღწიონ უფრო მაღალი გავლენის მქონე

მხარეებამდე. **საზოგადოება** – ხალხი, ვისაც პოლიტიკის მიმართ დაბალი ინტერესი აქვს და ასევე სუსტი ზემოქმედების შესაძლებლობა. ისინი პოლიტიკის მიმართ აყენებენ ნაკლებ მოთხოვნებს.

დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ის იძლევა პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელებისთვის (რაც პოლიტიკის წარმატებისთვის არსებითი ეტაპებია) ყველაზე მნიშვნელოვანი პარტნიორების გამოვლენის შესაძლებლობას. პოლიტიკის მხარდამჭერებთან/პარტნიორებთან ერთად აუცილებელია ოპონენტებთან/მოწინააღმდეგეებთან დიალოგის წარმოება, რათა მოხდეს მათი დარწმუნება და/ან პოლიტიკის განხორციელებით გამოწვეული „ზარალის“ შემსუბუქების ღონისძიებების (კომპენსაციის) გათვალისწინება.

SWOT ანალიზი

SWOT ანალიზი პოლიტიკის სტრატეგიების ჩამოყალიბებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია. ამ ტიპის ანალიზი ტარდება დაინტერესებულ მხარეებთან სამუშაო შეხვედრებისა და ფოკუსჯგუფების 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 აზრთა გაცვლის შეკრება, ფოკუსჯგუფი 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 მოდერატორის/ ფასილიტატორის დანიშვნა, რომელიც გაუძღვება აღნიშნულ შეხვედრებს. მოდერატორი ვალდებულია ყველა მონაწილეს მისცეს საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა და უზრუნველყოს დებატების შედეგიანად დასრულება. ამასთან, მნიშვნელოვანია მოდერატორს ჰქონდეს ლიდერის თვისებები, რათა მოახდინოს გამოთქმული მოსაზრებების გენერალიზება და კონკრეტულ საკითხებად, ცხადად, ჩამოყალიბება;

5. **შედეგების ანალიზი:** განისაზღვრება პოლიტიკის შესაძლო გზები და ქმედებები, რომელთაც შეეძლება შეამცირონ ან აღმოფხვრან სისუსტეები, მინიმუმამდე დაიყვანონ საფრთხეები და მოახდინონ შესაძლებლობების მაქსიმიზაცია. შეიძლება SWOT ანალიზში ჩართულ პირებს დასჭირდეთ სიიდან რამდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხის შერჩევა, რათა მათზე მოხდეს ყურადღების გამახვილება. SWOT ანალიზის შედეგად უნდა მივიღოთ ცხრილი, რომელიც, როგორც წესი, წარმოადგენს შეჯამებულ ინფორმაციას და პოლიტიკის დაგეგმვის 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

PESTLE ანალიზი

PESTLE ანალიზი პოლიტიკაზე გარეფაქტორის ანალიზის ინსტრუმენტია. ძირითადი გარეფაქტორებია: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნიკური, სამართლებრივი და გარემოსდაცვითი.

პოლიტიკური: როგორია პოლიტიკური პროცესების (არჩევნები, სამთავრობო პროგრამა, პოლიტიკური პრიორიტეტები და ა.შ.) ზეგავლენა პოლიტიკაზე; არსებობს თუ არა სხვა (ახალი) პოლიტიკური ვალდებულებები, რომელთა გათვალისწინება უნდა მოხდეს პოლიტიკაში;

ეკონომიკური: როგორ იმოქმედებს ეკონომიკური განვითარების მიმდინარე ან პროგნოზირებული მაჩვენებლები (მოხმარება, დასაქმება, ინფლაცია, შემოსავლის დონე და სხვა) პოლიტიკაზე და მის მიზნობრივ ჯგუფზე; გაუარესდება, გაუმჯობესდება თუ სტაბილური გახდება მიზნობრივი ჯგუფის მდგომარეობა; საჭირო იქნება თუ არა დამატებითი გადაჭრის გზები;

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

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

გარემოსდაცვითი: რა ზეგავლენა აქვს პოლიტიკას კლიმატის ცვლილებაზე, გარემოს დაბინძურებაზე, ნარჩენების მართვაზე, გადამენების პირას მყოფ სახეობებზე, განახლებად ენერგიაზე და ა.შ.

რესურსების ანალიზი

რესურსების ანალიზით ხდება სექტორის შიდა შესაძლებლობების ანალიზი. ძირითადი მიზანია პოლიტიკის განსახორციელებლად საჭირო რესურსების ხარისხისა და რაოდენობის განსაზღვრა.

- ❖ ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობა (სახელმწიფო ბიუჯეტი, ავტონომიური რესპუბლიკის ბიუჯეტი, მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტი, კერძო სექტორი, საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტები;
- ❖ ადამიანური რესურსები, მათ შორის, კვალიფიციური ტექნიკური პერსონალი;
- ❖ ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა;
- ❖ მატერიალური ინფრასტრუქტურა.

შედეგების ანალიზი

სიტუაციის ანალიზი სასურველია მოიცავდეს უკვე განხორციელებული პოლიტიკის შედეგების ანალიზს, რათა არ მოხდეს წარსულში დაშვებული შეცდომების გამეორება; ასევე განახლებული პოლიტიკა უნდა დაეფუძნოს უკვე არსებულ მიღწევებს.

- ❖ შედეგების ანალიზისას ფასდება რამდენად განხორციელდა დაგეგმილი შედეგების მიღწევა, რა არის მიღწეული წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზები;
- ❖ იმ შემთხვევაში, თუ მიღწეული შედეგების შესახებ ინფორმაცია არასრულია, როგორ უნდა მოხდეს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის გაუმჯობესება;
- ❖ როგორია ანალოგიური პოლიტიკის შედეგები რეგიონის ქვეყნებში, რა არის მოწინავე ქვეყნების გამოცდილება, ტენდენციები.

პრობლემების ანალიზი

ძირითადი პრობლემები და მათი მიზეზობრივი კავშირები გამოიყენება არსებული სიტუაციის ანალიზისთვის და აიგება **პრობლემების ხე**.

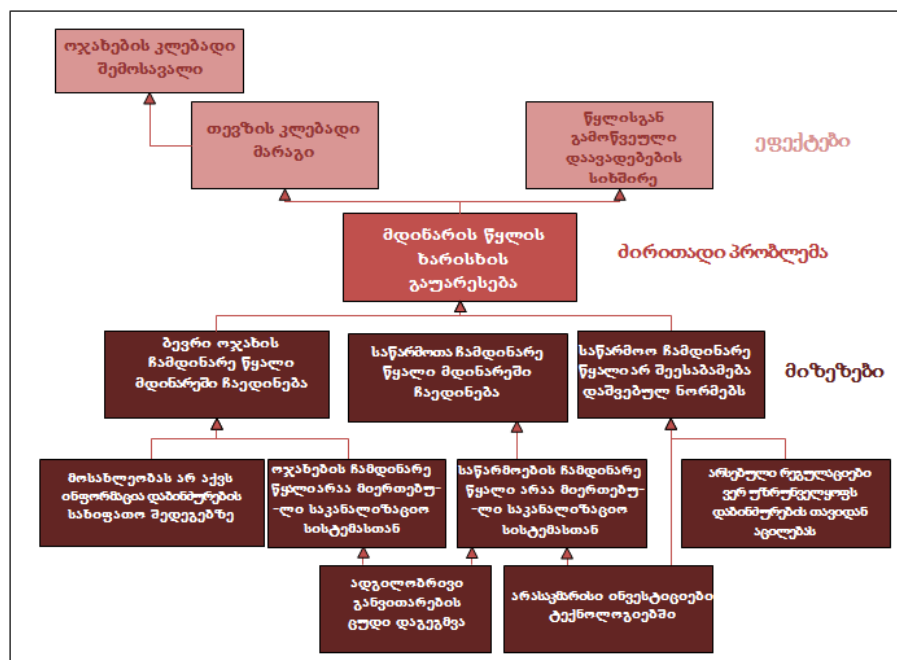
პრობლემების ხის აგების პროცესი მოიცავს აზრთა გაცვლის მიზნით ორგანიზებულ ინტერაქტიულ შეხვედრებს, რომელთაც უნდა უზრუნველყონ პრობლემებისა და მათი მიზეზობრივი კავშირების იდენტიფიცირება. რეკომენდებულია ძირითადი დაინტერესებული მხარეების (სამოქალაქო საზოგადოების წევრები, აკადემიური სფეროს

წარმომადგენლები, კერძო სექტორი და სხვა სამთავრობო დაწესებულებები) მოწვევა მონაწილეობის მისაღებად, რათა პრობლემების ხის ანალიზი მოიცავდეს საერთო და შეთანხმებულ ხედვას სიტუაციის შესახებ.

ზოგადად, პრობლემების ხის შედგენა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

საფეხური №1: პრობლემების განსაზღვრა	საერთო განხილვების მონაწილეებმა უნდა დაადგინონ ძირითადი პრობლემები – კონკრეტული საკითხები, რომლებიც მათი აზრით საკვანძო მნიშვნელობისაა ზოგად პრობლემაში; უნდა ჩამოიწეროს ყველა გამოვლენილი პრობლემა, ამდენად საერთო სურათი უფრო ადვილად დასანახი იქნება მონაწილეთათვის.
საფეხური №2: ერთი ძირითადი პრობლემის შერჩევა	ყველა მონაწილემ უნდა განიხილოს თითოეული შემოთავაზება და ეცადოს ერთობლივად შეჯერდეს ერთ ძირითად, ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემაზე (ან საკითხის სირთულიდან გამომდინარე რამდენიმე პრობლემაზე). აუცილებელია ისეთი პრობლემები შეირჩეს, რომლებიც არსებულია და არა სავარაუდო, წარმოსახვითი ან მოსალოდნელი.
საფეხური №3: პრობლემების ხის შედგენა	პრობლემების ხის შედგენა მოიცავს რიგ ქმედებებს. პირველ რიგში, უნდა მოხდეს ძირითადი პრობლემის უშუალო მიზეზის იდენტიფიცირება მონაწილეების მიერ. მიზეზები წარმოადგენენ ხის ფესვებს. შემდგომ უნდა გამოვლინდეს ძირითადი პრობლემის პირდაპირი შედეგები. აღნიშნული შედეგები კი ხის ტოტები იქნება. განხილვების მსვლელობისას პრობლემების ხე შეიძლება რამდენჯერმე გადაისინჯოს და შესწორდეს იქამდე, სანამ მონაწილეები არ დაეთანხმებიან და სრულყოფილად ჩათვლიან პრობლემების ხეს და პრობლემების მიზეზობრივ კავშირს.

პრობლემების ხის ვიზუალური მაგალითი მოცემულია ქვემოთ



პრობლემების ხის აგებით გრაფიკულად უნდა გამოსახოს, 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 ხერხი.

საკანონმდებლო ზემოქმედების შეფასება (RIA)

საკანონმდებლო ზემოქმედების შეფასება ფართოდ გამოიყენება განვითარებულ ქვეყნებში. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია აღმოსავლეთი ევროპის სახელმწიფოებისათვის, რომლებიც ევროკავშირის კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის პროცესში არიან ჩართული.

ანალიზის ეს ტიპი აფასებს რეგულირების გავლენას ბიზნესსა და ეკონომიკაზე. ცუდად შემუშავებული კანონმდებლობა და არასაკმარისი რეგულაციები ზრდის დროით და ფინანსურ დანახარჯებს და აფერხებს ეკონომიკურ განვითარებას.

საკანონმდებლო ზემოქმედების შეფასება არის საკანონმდებლო (პოლიტიკის) ინიციატივების შეფასების სისტემატური პროცესი, რომელიც იყენებს დანახარჯები-სარგებლიანობის (cost/benefit analysis) მეთოდს შეფასებისას. ფასდება პოლიტიკის

ალტერნატივებიც (მათ შორის, ინტერვენციაზე უარის თქმა) და შეირჩევა ის მიმართულება, რომელიც ყველაზე ეფექტურია.

ანალიზისას მხედველობაში მიიღება საზოგადოების ჯგუფები, რომელზეც ხდება ზეგავლენა:

- თითოეული ჯგუფის სიდიდე;
- რა სახის შესაძლო შედეგები ეხება თითოეულ ჯგუფს;
- რამდენად დიდია შედეგები;
- რამდენად დროში ხანგრძლივია ეფექტი.

თუ პრობლემა/საკითხი ძალიან მცირეა ან არ არსებობს მისი გადაწყვეტის ეფექტური პოლიტიკა, სახელმწიფომ უარი უნდა თქვას რეგულირებაზე.

პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტის ჩამოყალიბება

პოლიტიკის ხედვა

სიტუაციური ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით მუშავდება პოლიტიკის გრძელვადიანი ხედვა, სადაც ჩამოყალიბებულია სოციოეკონომიკური ან სხვა ტიპის განვითარების საბოლოო მიზანი.

ხედვა გრძელვადიანი, ყოვლისმომცველი მიზანია, რომელიც მიიღწევა კანონმდებლობით, პოლიტიკის გეგმითა თუ სხვა დოკუმენტებით განსაზღვრული საქმიანობების განხორციელებით, არასამთავრობო ორგანიზაციების, კერძო სექტორისა თუ საერთაშორისო პარტნიორების მონაწილეობით. თავისი არსით, ხედვა ის შედეგია, რომლის დადგომა მხოლოდ ერთი საჯარო დაწესებულების ძალებით შეუძლებელია. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ პოლიტიკის დაგეგმვის მაკოორდინირებელ ორგანოში (საბჭო, კომისია) სათანადოდ იქნან წარმოდგენილნი სამოქალაქო სექტორის, კერძო სექტორის და შესაბამისი დაინტერესებული მხარეების წევრები.

ხედვის მაგალითი: „საქართველო არის ძლიერი, ეფექტიანი, კანონის უზენაესობაზე დაფუძნებული ევროპული დემოკრატია, სადაც დაცულია ადამიანის უფლებები და მოქალაქეები უზრუნველყოფილნი არიან ყველა ძირითადი საზოგადოებრივი სიკეთით“.

პოლიტიკის მიზნები (პრიორიტეტული მიმართულებები), ამოცანები

პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტს შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა დონის მიზნები დაგეგმვის დონისა და მოცული სექტორების სირთულის გათვალისწინებით.

ხედვის შესაბამისი მიზნების გამოკვეთა უნდა მოხდეს პოლიტიკის გეგმის/სტრატეგიის მოქმედების პერიოდში, ადამიანური, ფინანსური, მატერიალურ-ტექნიკური და სხვა სახის რესურსების გათვალისწინებით.

ზოგადად, მიზნების (პრიორიტეტული მიმართულებების) რაოდენობა უნდა იყოს შეზღუდული (3-5), რაც მნიშვნელოვანია მათზე ყურადღებისა და რესურსების მობილიზებისათვის.

ამოცანების ჩამოყალიბება ხდება მიზნების ქვეშ და მათი მიღწევა შედარებით მოკლე ვადაში არის დაგეგმილი.

მაგალითისათვის, საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიას „საქართველო 2020“ აქვს 3 მიზანი. თითოეული მიზნის (პრიორიტეტის) ქვეშ 2-დან 4-მდე ამოცანაა ჩამოყალიბებული.

1. კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობა

- ❖ საინვესტიციო და ბიზნესგარემოს გაუმჯობესება;
- ❖ ინოვაცია და ტექნოლოგიები;
- ❖ ექსპორტის ზრდის ხელშეწყობა;
- ❖ ინფრასტრუქტურის განვითარება და სატრანზიტო პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება;

2. ადამიანური კაპიტალის განვითარება

- ❖ შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული სამუშაო ძალის განვითარება;
- ❖ სოციალური უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა;
- ❖ ხელმისაწვდომი და ხარისხიანი ჯანდაცვის უზრუნველყოფა;

3. ფინანსებზე ხელმისაწვდომობა

- ❖ საინვესტიციო რესურსების მობილიზება;
- ❖ ფინანსური შუამავლობის განვითარების ხელშეწყობა.

შედარებით მცირე მასშტაბის პოლიტიკის დოკუმენტში მოცემულია მხოლოდ (3-4 წელი) მიზნები (ამოცანების გარეშე).

მოსალოდნელი შედეგები

საბოლოო შედეგი გულისხმობს პრობლემის სრულად აღმოფხვრას, ახალი წესის დანერგვას, მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას შესაბამის სფეროში. საბოლოო შედეგის მიღწევა უმეტეს შემთხვევაში მხოლოდ მრავალწლიანი მცდელობის შემდეგ მიიღწევა.

პოლიტიკის თითოეული მიზანი დაკავშირებულია ერთ ან რამდენიმე შედეგთან. მოსალოდნელი შედეგი დაკავშირებულია მხოლოდ ერთ (არა რამდენიმე) მიზანთან.

დაგეგმილი მოსალოდნელი შედეგები უფრო მეტ ნათელს ჰფენს პოლიტიკის მიზნებს და იძლევა მეტ ინფორმაციას მოსალოდნელ საზოგადოებრივ სიკეთეებზე.

მაგალითისთვის:

პოლიტიკის მიზანს შესაძლებელია წარმოადგენდეს მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუმჯობესება.

მოსალოდნელი შედეგებია: მოსახლეობის სიცოცხლის ხანგრძლივობის ზრდა, დედათა და ბავშვთა სიკვდილიანობის შემცირება, სამედიცინო სერვისებზე ფინანსური და გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობა და ა.შ.

შედეგების გაზომვის ინდიკატორები (სამიზნე მაჩვენებლები)

საბოლოო შედეგის ინდიკატორის სახეებია:

- რაოდენობრივი – აღწერს მოსალოდნელ შედეგს რაოდენობრივ კატეგორიაში (დაფუძნდება 100 ახალი მცირე საწარმო);
- ხარისხობრივი – აფასებს მიღებული შედეგის ხარისხს (მაგ. ავტოსაგზაო უსაფრთხოების ხარისხი გაუმჯობესდა "X", ჯერ, "X" პროცენტით);
- ხარჯზე მიბმული – აფასებს მიღებულ შედეგს გაწეულ ხარჯთან მიმართებით (ყოველ დახარჯულ 1 ლარზე ფერმერი მიიღებს შემოსავალს 10 ლარის ოდენობით);
- ეფექტიანობის – აფასებს მიღებული შედეგის მიზანშეწონილობას დახარჯულ რესურსთან მიმართებით (გადამდებ დაავადებათა შემთხვევები იმავე დანახარჯის პირობებში შემცირდება 2-ჯერ, 25%-ით);
- ეფექტურობის – აფასებს მიღებული შედეგის გავლენას მანამდე არსებულ სიტუაციასთან მიმართებით (მაგალითისთვის, 100 ახალი მცირე საწარმოს დაფუძნება გავლენას ახდენს წარმოების გაზრდაზე 10%-ით).

თითოეულ შედეგს ზომავს ერთი ან რამდენიმე ინდიკატორი.

რისკების შემცირების მექანიზმები

მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირებასთან ერთად პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტში მითითებულ უნდა იქნეს შესაძლო რისკები (პოლიტიკური, ეკონომიკური, გარემოს და ა.შ.), რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს დაგეგმილი შედეგების მიღწევას.

ყველა შესაძლო რისკი უნდა იქნეს იდენტიფიცირებული და უნდა მოხდეს მათი რანგირება შედეგზე გავლენისა და მატერიალიზების ალბათობის მიხედვით. ეს ქმნის რისკების მატრიცას, რომელზე დაყრდნობითაც უნდა შემუშავდეს შერბილების აქტივობები.

მაგალითისათვის: სოფლის მეურნეობის განვითარების პოლიტიკის ერთ-ერთი შედეგი შეიძლება იყოს ყურძნის წარმოების გაზრდა.

ამ შედეგის დადგომას რამდენიმე ფაქტორმა შეიძლება შეუშალოს ხელი, რომელთაგან ერთ-ერთი არის სავარგულების დასეტყვა.

ეს ბუნებრივი მოვლენა საკმაოდ ხშირია და დიდ ზიანს აყენებს შედეგს, შესაბამისად, შესამუშავებელი იქნება მისი შერბილების ღონისძიებები.

ერთ-ერთ ღონისძიებად შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს სეტყვის საწინააღმდეგო დანადგარების დამონტაჟება სასოფლო-სამეურნეო სავარგულებთან.

დანართი №2: ეროვნული განვითარების სტრატეგიის შესრულების ანგარიშის სტრუქტურა

ეროვნული განვითარების სტრატეგიის შესრულების ორწლიან ანგარიშს უნდა ჰქონდეს ქვემოთ წარმოდგენილი სტრუქტურა, თუმცა ანგარიშის საბოლოო სტრუქტურა დამოკიდებული იქნება თავად სტრატეგიის სტრუქტურაზე.

1. რეზიუმე

ამ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს მოკლე ინფორმაცია თითოეული მიზნის შესრულების თაობაზე, რომელიც დაფუძნებულია შესრულების ინდიკატორებსა და ძირითადი რეფორმების განხორციელების მსვლელობის შესახებ. ღონისძიებების მნიშვნელოვნება განისაზღვრება ღონისძიების ზემოქმედების ფარგლების, პოლიტიკური დღის წესრიგში მისთვის დათმობილი ყურადღების, მედიასაშუალებების ან სამოქალაქო საზოგადოებრიობის ინტერესის საფუძველზე. მიღწევების მხარდასაჭერად შეიძლება სქემების, ცხრილებისა და სურათების გამოყენება.

ეს ნაწილი გამოყენებულ უნდა იქნეს გადაწყვეტილების მიმღებთა, ფართო საზოგადოების ან დაინტერესებული მხარეების ინფორმირებისათვის;

2. მიზნების შესრულება

ამ ნაწილში აღიწერება ეროვნული განვითარების სტრატეგიის ყოველი მიზნის შესრულების მიმდინარეობა;

2.1. წინსვლა მიზანთან [მიზნის სათაური] მიმართებით

ამ ქვეთავებში მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია სტრატეგიის მიზნების შესრულების თაობაზე, რაც აღიწერება შესრულების ინდიკატორების საფუძველზე. წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მიღწეულ იქნა თუ არა შესრულების ინდიკატორები; მოცემული უნდა იყოს როგორც უმთავრესი გატარებული რეფორმების აღწერა, ასევე სამიზნე ინდიკატორების ვერ მიღწევის მიზეზები (ასეთის შემთხვევაში). საილუსტრაციოდ გამოყენებული უნდა იქნეს სქემები, ცხრილები, სურათები და ა.შ.;

3. რეკომენდაციები და შემდგომი ნაბიჯები

ამ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს რეკომენდაციები და შემდგომი ნაბიჯები, რომლებიც უნდა გადაიდგას სტრატეგიის განხორციელების გაუმჯობესებისთვის, მითითებული უნდა იქნეს რეკომენდაციების შესრულებაზე პასუხისმგებელი საჯარო დაწესებულებები და შემდგომი ნაბიჯები.

დანართები

შეიძლება დანართების მოყვანა ზემოთ წარმოდგენილი ინფორმაციის მხარდაჭერისთვის, ილუსტრაციისთვის.

დანართი № 3: მულტისექტორული და სექტორული სტრატეგიის წლიური ანგარიშის სტრუქტურა

შესრულებულის ანგარიშის საბოლოო სტრუქტურა დამოკიდებული იქნება სტრატეგიის საბოლოო სტრუქტურაზე.

1. რეზიუმე/შესავალი

ამ ნაწილში მოცემულია მოკლე ინფორმაცია წინსვლის შესახებ სტრატეგიის ყოველ ამოცანასთან მიმართებით, რომელიც დაფუძნებულია შესრულების ინდიკატორებზე და ინფორმაცია მოცემულ დარგში ძირითადი რეფორმების განხორციელების მსვლელობის შესახებ. წარმოდგენილი უნდა იყოს მხოლოდ მიღწევები ყველაზე მნიშვნელოვანი ღონისძიებების განხორციელებაში. ღონისძიებების მნიშვნელოვნება განისაზღვრება ღონისძიების ზემოქმედების ფარგლების, პოლიტიკურ დღის წესრიგში მისთვის დათმობილი ყურადღების, მედიასაშუალებების ან სამოქალაქო საზოგადოებრიობის ინტერესის საფუძველზე. მიღწევების თვალსაჩინოებისათვის შეიძლება სქემების, ცხრილებისა და სურათების გამოყენება.

რეზიუმე გამოყენებული უნდა იქნეს გადაწყვეტილების მიმღებთა, ფართო საზოგადოების ან დაინტერესებული მხარეების ინფორმირებისათვის.

2. ამოცანების შესრულება

ამ ნაწილში აღიწერება წინსვლა სტრატეგიის ყოველი ამოცანის შესრულებასთან მიმართებით. ასევე მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია კონკრეტულ წელს განხორციელებული ღონისძიებების შესახებ. საჭიროების შემთხვევაში გამოყენებული უნდა იქნეს ცხრილები და სქემები.

2.1. წინსვლა ყოველ ამოცანასთან (ამოცანის დასახელება) მიმართებით

წინსვლა ამოცანასთან მიმართებით აღიწერება შესრულების ინდიკატორებისა და ღონისძიებების საფუძველზე. წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მიღწეულ იქნა თუ არა შესრულების ინდიკატორის სამიზნე ნიშნული; წარმოდგენილი უნდა იყოს როგორც უმთავრესი გატარებული რეფორმების აღწერა, ასევე სამიზნე ნიშნულების

ვერმილწევის მიზეზები. ეს ინფორმაცია ქმნის წარმოდგენას იმაზე, უახლოვდება თუ არა სტრატეგია სამიზნე ნიშნულებს.

ყოველი ქვეთავი შეიძლება შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- 1) ძირითადი მიღწევების შეფასება შესრულების ინდიკატორების გამოყენებით (გამოყენებული უნდა იქნეს სქემები);
- 2) წარმატებული ისტორიები;
- 3) პრობლემების/გამოწვევების შეფასება;
- 4) დასკვნები და შემდგომი ნაბიჯები.

სამოქმედო გეგმა

ანგარიში უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას თითოეული აქტივობის შესრულების თაობაზე.

დანართი №4: მთავრობის პროგრამის წლიური ანგარიშის სტრუქტურა

0. წინასიტყვაობა

ეს ნაწილი მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- 1) წლიური ანგარიშის მომზადების სამართლებრივი საფუძველი;
- 2) უმთავრესი პოლიტიკური ან სხვა მოვლენები, რომლებიც მოხდა საანგარიშო პერიოდში და ზემოქმედება მოახდინა მთავრობის პოლიტიკაზე (მაგ.: მთავრობის ცვლილება, მთავრობის ახალი პროგრამა და პრიორიტეტები, ცვლილებები სოციალურ ან ეკონომიკურ გარემოში და ა.შ.);
- 3) წინასიტყვაობა წლიური ანგარიშის სტრუქტურასთან დაკავშირებით, ანუ მასში შესული ყოველი კომპონენტის მოკლე აღწერა.

I. წლის ძირითადი მიღწევები

ამ ნაწილში შეჯამებულია უმთავრესი მიღწევები სამთავრობო პროგრამის განხორციელებაში. გამოყენებული უნდა იყოს სტატისტიკური მონაცემები და სხვა მტკიცებულებები. ყოველი მიღწევა აღიწერება 3-5 წინადადებით;

II. წინსვლა ამ მომენტამდე და რეკომენდაციები შესრულების გაუმჯობესებისთვის

ამ ნაწილშია წარმოდგენილი საანგარიშო პერიოდში მთავრობის პრიორიტეტების მიღწევის მცდელობის მოკლე მიმოხილვა. ასევე აღწერილი უნდა იყოს ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენდნენ მთავრობის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე;

2.1. [პრიორიტეტული სფეროს დასახელება მთავრობის წლიური სამოქმედო გეგმიდან]

ამ ნაწილში წარმოდგენილია მოცემულ მომენტამდე პრიორიტეტულ სფეროებში მიღწეული შედეგები. ილუსტრირებისთვის შეიძლება შესრულების ძირითადი ინდიკატორების გამოყენება და ასევე უნდა ახლდეს შესაბამისი სქემები და ცხრილები.

მოცემული უნდა იყოს ასევე შეზღუდული რაოდენობის რეკომენდაციები, თუ როგორ უნდა გაუმჯობესდეს სამუშაოთა შესრულება და მთავრობის პროგრამით გათვალისწინებული რეფორმების განხორციელება.

დანართი №5: მთავრობის სამოქმედო გეგმის საბოლოო ანგარიშის სტრუქტურა

1. შესავალი

ამ ნაწილშია მოცემულია ზოგადი ინფორმაცია პრიორიტეტებთან დაკავშირებით (მაგ.: პრიორიტეტები, ღონისძიებათა რაოდენობა, განხორციელებაში მონაწილე სამინისტროები და ა.შ.);

2. მთავრობის წლიური სამუშაო გეგმის საერთო სურათი

ამ ნაწილში მოცემულია შემდეგი ინფორმაცია:

- საერთო წინსვლა ყველა ღონისძიების განხორციელებასთან მიმართებით (სქემატური გამოსახულების ჩათვლით);
- წინსვლა თითოეულ პრიორიტეტულ სფეროსთან მიმართებით (სქემატური გამოსახულების ჩათვლით);
- წინსვლა თითოეული სამინისტროს მიხედვით (სქემატური გამოსახულების ჩათვლით);

3. შეჩერებული პროექტები და ღონისძიებები

ამ ნაწილში მოცემულია შეჩერებული ღონისძიებების ჩამონათვალი და შეჩერების ან გადავადების მიზეზები;

დანართები

დანართი №1: XXX წლის სამოქმედო გეგმის შესრულება

ზემოთ წარმოდგენილი ინფორმაციის მხარდასაჭერად შეიძლება ნებისმიერი დანართის თანდართვა.

დანართი №6: შეფასების ანგარიშის სტრუქტურა

შეფასების ანგარიში უნდა შედგებოდეს კომპონენტებისგან:

რეზიუმე

რეზიუმეში მოცემული უნდა იყოს მხოლოდ უმნიშვნელოვანესი დასკვნები და რეკომენდაციები.

მეთოდოლოგიის აღწერა

ამ ნაწილში აღიწერება შეფასების მეთოდოლოგია: მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის რა მეთოდები იქნა გამოყენებული.

შეფასების შედეგები

ამ ნაწილში შეჯამებულია შეფასების შედეგები და მოცემულია უმნიშვნელოვანესი დასკვნები. შეფასების შეჯამება შესაძლებელია სხვადასხვაგვარად – შეფასების მასშტაბების,

კითხვების მიხედვით, ან ისე, როგორც გადაწყვეტენ
შემფასებლები ან შეფასების სპეციალური ჯგუფი.

შეფასების შედეგებში მოცემული უნდა იყოს მონაცემთა
ანალიზი და საჭიროებისამებრ წარმოდგენილი უნდა იყოს
საილუსტრაციო მასალა – გრაფიკების, სქემების, ცხრილების
და ა.შ. სახით.

რეკომენდაციები

ამ ნაწილში ხდება რეკომენდაციების ჩამონათვალის შეჯამება.

დანართები

საჭიროების შემთხვევაში დოკუმენტს უნდა ახლდეს
დანართები.

