



# საქართველოს მთავრობის ბ ა ნ კ ა რ ბ უ ლ ე ბ ა

N 264 2022 წლის 15 თებერვალი ქ. თბილისი

## მუნიციპალიტეტის განვითარების დაგეგმვის სახელმძღვანელოს დამტკიცების შესახებ

1. „საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-5 მუხლის „ჰ“ ქვეპუნქტისა და „დეცენტრალიზაციის 2020 – 2025 წლების სტრატეგიისა და დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების 2020-2021 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 31 დეკემბრის №678 დადგენილებით დამტკიცებული დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების 2020-2021 წლების სამოქმედო გეგმის საფუძველზე, დამტკიცდეს „მუნიციპალიტეტის განვითარების დაგეგმვის სახელმძღვანელო“ (შემდგომში – სახელმძღვანელო) თანდართული რედაქციით.

2. ეთხოვოთ შესაბამის მუნიციპალიტეტებს მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტ(ებ)ის შემუშავებისას ამ განკარგულების პირველი პუნქტით დამტკიცებული სახელმძღვანელოს მოთხოვნების გათვალისწინება.

3. ამ განკარგულების პირველი პუნქტით დამტკიცებული სახელმძღვანელოს მოქმედება არ ვრცელდება ამ განკარგულების ამოქმედებამდე დამტკიცებულ და მოქმედ მუნიციპალიტეტ(ებ)ის პოლიტიკის დოკუმენტ(ებ)ზე.

პრემიერ-მინისტრი



ირაკლი დარიბაშვილი

მუნიციპალიტეტის  
განვითარების დაგეგმვის  
სახელმძღვანელო



შესავალი	5
1. მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტი	7
1.1 სამართლებრივი ჩარჩო	8
1.2 ჰარმონიზაცია ეროვნული დონის დოკუმენტებთან	9
1.3 პოლიტიკის ციკლი და პოლიტიკის შემუშავების პრინციპები მუნიციპალიტეტის დონეზე	9
1.4 განვითარების გენდერული ასპექტები	12
2. ადგილობრივი პოლიტიკის დაგეგმვა და მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება	13
2.1 დოკუმენტის ინიცირება და სამუშაო ჯგუფი	13
2.2 დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა	15
3. სიტუაციის ანალიზი	17
4. მუნიციპალიტეტის განვითარების სტრატეგიული ჩარჩო: ხედვა, მიზნები და ამოცანები	19
4.1 ხედვა	19
4.2 მიზნები და ამოცანები	20
4.3 გავლენისა და ამოცანის შედეგის ინდიკატორები	22
4.4 ლოგიკური ჩარჩო	26
5. სამოქმედო გეგმის შემუშავება	26
6. ბიუჯეტირება	27
7. საჯარო კონსულტაციები და დოკუმენტის დამტკიცება	30
8. განხორციელება და კოორდინაცია	31
9. მონიტორინგი და შეფასება	31
10. დოკუმენტის სტრუქტურა	34

## შესავალი

ადგილობრივი თვითმმართველობის არსი გულისხმობს, მათ შორის, მუნიციპალიტეტის სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებას და მოსახლეობისთვის ხარისხიანი საჯარო სერვისების მიწოდებას. მუნიციპალიტეტის ორგანოები, მოქალაქეებთან ერთად, ქმნიან და ახორციელებენ სხვადასხვა პროგრამას, სტრატეგიასა და გეგმას, რომელთა საბოლოო მიზანია მუნიციპალიტეტის მოსახლეობის ცხოვრების დონის გაუმჯობესება. იმისათვის, რომ მუნიციპალიტეტის ორგანოების მუშაობა იყოს ეფექტიანი და საზოგადოებას მოუტანოს რეალური პოზიტიური შედეგები, გადაწყვეტილებები უნდა ეფუძნებოდეს შესაბამის მოკვლევას, მონაცემთა ანალიზსა და საპასუხო გეგმების შემუშავებას. საქართველოს საჯარო მმართველობის სისტემა გულისხმობს, რომ სახელმწიფოსა და მუნიციპალიტეტის ორგანოების ურთიერთობა ემყარება ურთიერთთანამშრომლობის პრინციპს, შესაბამისად, იგი მოიცავს გადაწყვეტილებებისა და გეგმების კოორდინაციას ადგილობრივ და ცენტრალურ ხელისუფლებებს შორის.

მუნიციპალიტეტის სოციალური და ეკონომიკური განვითარების პროცესის გონივრულად და შედეგიანად წარმართვა საჯარო მოხელეებისგან მოითხოვს მონაცემებისა და კვლევების გამოყენებას, ასევე, მოქალაქეთა ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესსა და მათ შესრულებაში. ეფექტიანი მართვა გულისხმობს შემდეგ პროცესებს: მოსახლეობის საჭიროებების გამოვლენა; ადგილობრივი განვითარებისთვის კონკრეტული გეზის დასახვა; მის მისაღწევად საჭირო პოლიტიკის, სტრატეგიების, პროგრამებისა და გეგმების შემუშავება-განხორციელება; ამ პროცესისა და შედეგების მონიტორინგი და შეფასება.

მუნიციპალიტეტის განვითარების დაგეგმვის სახელმძღვანელოს (შემდგომში - სახელმძღვანელო) მიზანია, მუნიციპალიტეტის ორგანოებში დასაქმებულ პირებს დაეხმაროს ეფექტიან მართვასა და შედეგიანი გადაწყვეტილებების მიღებაში, ასევე, ხარისხიანი სტრატეგიების, პროგრამებისა და გეგმების შემუშავებაში, რომლებიც ორიენტირებულია მოქალაქეთა ცხოვრების დონის გაუმჯობესებაზე.

სახელმძღვანელოს დანიშნულებაა ადგილობრივი ხელისუფლების მეთოდოლოგიური დახმარება, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობით შეიმუშაოს და განაახლოს მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტები. მასში აისახება ადმინისტრაციული ერთეულების განვითარების ძირითადი გეგმა, ადგილობრივი სოციალური და ეკონომიკური განვითარების საჭიროებები, გამოწვევები და განვითარების მიმართულებები. სახელმძღვანელო ემსახურება მოქალაქეთა ჩართულობის მხარდაჭერას ადგილობრივ დონეზე გადაწყვეტილებების მიღებისა და ბიუჯეტის შედგენის პროცესშიც.

სახელმძღვანელოს მიზნები:

- მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლობითი და აღმასრულებელი ორგანოების მიერ მოსახლეობისთვის ნათელი ხედვის წარდგენა საკუთარ მუშაობაზე - რატომ, რა მიზნით და როგორ აპირებენ თავიანთი საქმიანობის წარმართვას და როგორ გაზომავენ წარმატებას;

- ადგილობრივი ხელისუფლების, მოსახლეობის, ბიზნესისა და სამოქალაქო საზოგადოების თანამშრომლობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ფართო თანხმობის მიღწევის ხელშეწყობა - თუ რა, როგორ და როდის უნდა განხორციელდეს მუნიციპალიტეტში; მათი ერთობლივი ზრუნვა მუნიციპალიტეტის საერთო პრობლემების გადაწყვეტაზე;

- არგუმენტირებული საფუძვლის შექმნა შემდეგ საკითხებზე: საინვესტიციო პროგრამები და პროექტები; ინფრასტრუქტურა და კომუნალური ქსელის სამუშაოები; საბიუჯეტო/არასაბიუჯეტო სახსრების გამოყენება;

- მუნიციპალიტეტის განვითარების ხედვის განგრძობითობა; ინსტიტუციური მეხსიერების შენარჩუნება საჯარო მოხელეებს შორის;
- მუნიციპალიტეტის შეზღუდული რესურსების ოპტიმალური და ეფექტიანი გამოყენების მექანიზმის შექმნა.

სახელმძღვანელოს პირველ თავში განმარტებულია მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტი; მიმოხილულია სამართლებრივი ჩარჩო მუნიციპალიტეტის ორგანო(ები)ს მიერ პოლიტიკის შემუშავებისთვის, ასევე, მისი ჰარმონიზაცია სხვა პოლიტიკის დოკუმენტებთან; ახსნილია მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის ციკლისა და პოლიტიკის შემუშავების პრინციპები.

სახელმძღვანელოს მეორე თავში განმარტებულია პოლიტიკის დაგეგმვა მუნიციპალიტეტის დონეზე და დეტალურად არის განხილული მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტების დოკუმენტის შემუშავების საწყისი ეტაპები: დოკუმენტის ინიცირება და სამუშაო ჯგუფის დაკომპლექტება; დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა; სიტუაციის ანალიზი და მის საპასუხოდ სტრატეგიული ჩარჩოს - მიზნებისა და ამოცანების - შემუშავება.

სახელმძღვანელოს შესაბამის თავებში აღწერილია სამოქმედო გეგმის შემუშავების პრინციპები და სტრუქტურა, მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად, განხილულია ბიუჯეტირების ცნება და ეტაპები; ნამსჯელია საჯარო კონსულტაციების მნიშვნელობაზე პოლიტიკის დაგეგმვის ნაწილში; აგრეთვე, განხილულია მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტების დოკუმენტის განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების საკითხები.

სახელმძღვანელოს დანართებში ნიმუშების სახით წარმოდგენილია სამუშაო ჯგუფის დაკომპლექტების წესი, მუშაობის ეტაპები და კალენდარი; დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვის და საჯარო კონსულტაციების მეთოდები; მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტის სიტუაციის ანალიზის სტრუქტურა და მონაცემთა მართვის წესი; ლოგიკური ჩარჩოსა და სამოქმედო გეგმის შაბლონები და შევსების წესები, აგრეთვე, მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშების სტრუქტურები და შეფასების მეთოდოლოგიები.

## 1. მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტი

მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტი განსაზღვრავს კონკრეტულ საჯარო სფერო(ებ)ში პრობლემათა გადაწყვეტის ან/და საჯარო სერვისების განვითარების გზებს. მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტთან ერთად, ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოები, ასევე, ხელმძღვანელობენ პოლიტიკის სექტორული თუ თემატური დოკუმენტებით (სტრატეგიები, გეგმები და სხვა).

მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტი არის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ადგილობრივი ხელისუფლების მიზნებს, ამოცანებს და მათი მიღწევის კონკრეტულ მექანიზმებს. გაანალიზებული პრობლემების საპასუხოდ, დოკუმენტში ჩამოყალიბებული მიზნები და ამოცანები შემდგომში ხდება მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტის ფორმირების, საბიუჯეტო პროგრამებისა და ქვეპროგრამების საფუძველი.

ზემოაღნიშნული მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი იქმნება მუნიციპალიტეტის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების კუთხით ადგილობრივი ხელისუფლების ხედვის, მოსახლეობისა და დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების ცხოვრებაში გატარებისთვის. იგი, როგორც წესი, განსაზღვრავს მუნიციპალიტეტის განვითარების კურსს მომდევნო ოთხი წლის განმავლობაში.

ამდენად, მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი ხელს უწყობს შემდეგ პროცესებს: სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება და მუნიციპალიტეტის ორგანოების მიერ სწორი გადაწყვეტილებების მიღება მიმდინარე გამოწვევების საპასუხოდ; მუნიციპალიტეტში არსებული ეკონომიკური, სოციალური, ჯანდაცვითი, ასევე, გარემოს, საჯარო სერვისებისა თუ ინფრასტრუქტურის განვითარებასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრა; მუნიციპალური ფინანსებისა და მატერიალური რესურსების ეფექტიანი მართვა; ადგილობრივი პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება.

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი ორიენტირებულია ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებაზე, რისი უმთავრესი მიზანიც არის ადგილობრივი ტერიტორიული ერთეულის გაძლიერება და მდგრადი განვითარების ხელშეწყობა; ეს, თავის მხრივ, მოიაზრებს ღირსეული სამუშაო ადგილების შექმნასა და ეკონომიკური აქტივობების სტიმულირებას; აღნიშნული კი მიიღწევა საჯარო, კერძო და სამოქალაქო სექტორების თანამშრომლობით, რათა ერთობლივად შექმნან უკეთესი პირობები ეკონომიკური ზრდისათვის და მოსახლეობის ცხოვრების დონის ასამაღლებლად.

UN HABITAT-ის განმარტებით, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება არის მონაწილეობითი განვითარების პროცესი, რომელიც ხელს უწყობს სხვადასხვა სექტორს შორის პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებას. ეს ცნება მოიაზრებს კონკრეტული ტერიტორიული ერთეულის განვითარების სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება-განხორციელებას, საჯარო თუ კერძო სექტორის ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობით. აღნიშნული სტრატეგია ეფუძნება ადგილობრივი რესურსებისა და კონკურენტული უპირატესობის გამოყენებას. მისი უმთავრესი მიზანია ადგილობრივი ტერიტორიული ერთეულის გაძლიერება და მდგრადი განვითარების ხელშეწყობა, რაც გულისხმობს ღირსეული სამუშაო ადგილების შექმნასა და ეკონომიკური აქტივობის სტიმულირებას.

## 1.1 სამართლებრივი ჩარჩო

პოლიტიკის შემუშავების პროცესში მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტის ადგილს და მნიშვნელობას განსაზღვრავს ქვეყნის, შესაბამის ტერიტორიაზე ავტონომიური რესპუბლიკისა და თავად მუნიციპალიტეტის შესაბამისი სამართლებრივი ჩარჩო. საქართველოს კონსტიტუციის მიხედვით, მუნიციპალიტეტი საკუთარ უფლებამოსილებებს ახორციელებს დამოუკიდებლად და საკუთარი პასუხისმგებლობით. საქართველოს ორგანული კანონით განსაზღვრული საკუთარი უფლებამოსილებები სრული და ექსკლუზიური<sup>1</sup>. საქართველოს ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ მიხედვით, ადგილობრივ დონეზე პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება მუნიციპალიტეტის კომპეტენციაა. მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის სამართლებრივ საფუძვლებს ქმნის საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“, რომლის თანახმად, მუნიციპალიტეტის ორგანოები მუნიციპალიტეტის უფლებამოსილებათა განხორციელებისას, საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, შეიმუშავებენ, ამტკიცებენ და ახორციელებენ შესაბამის პროგრამებს, სტრატეგიებს, სამოქმედო გეგმებსა და პროექტებს.<sup>2</sup>

ამავე კოდექსის თანახმად, მერი მუნიციპალიტეტის უფლებამოსილების ფარგლებში უზრუნველყოფს შესაბამისი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისა და სხვა პროგრამების, სტრატეგიებისა და გეგმების მომზადებას, საკრებულოსთვის დასამტკიცებლად წარდგენასა და განხორციელებას.<sup>3</sup> თავის მხრივ, საკრებულო ამტკიცებს მუნიციპალიტეტის სტრატეგიებს, პროგრამებსა და გეგმებს, აგრეთვე, მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტს<sup>4</sup>.

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის არსებობის მნიშვნელობა, ასევე, ასახულია საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული დეცენტრალიზაციის 2020–2025 წლების სტრატეგიაში<sup>5</sup>. კერძოდ, დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებულია 3.4. ამოცანა - ადგილობრივი განვითარების დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემის შექმნა და 3.4.2. აქტივობა, რომელიც გულისხმობს განვითარების დაგეგმვის სტანდარტების და მეთოდოლოგიური ბაზის შექმნას. ამ უკანასკნელის შესრულების ინდიკატორს სწორედ მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელოს შექმნა წარმოადგენს.

ამდენად, სახელმძღვანელო ემსახურება მეთოდოლოგიური ჩარჩოს შექმნას სწორედ ადგილობრივი განვითარების დაგეგმვისა და კოორდინაციის გამართული სისტემის არსებობისთვის.

<sup>1</sup> საქართველოს კონსტიტუცია, 75-ე მუხლის მე-3 პუნქტი.

<sup>2</sup> ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი, მე-19 მუხლის „ბ“ ქვეპუნქტი.

<sup>3</sup> ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი, 54-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ე-გ“ ქვეპუნქტი.

<sup>4</sup> ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი, 24-ე მუხლის პირველი პუნქტის „დ.ა“ ქვეპუნქტი.

<sup>5</sup> საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 31 დეკემბრის №678 დადგენილება.

## 1.2 ჰარმონიზაცია ეროვნული დონის დოკუმენტებთან

ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე შესამუშავებელი პოლიტიკის დოკუმენტებისთვის მოქმედებს „პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესი“ (ეს წესი მოიცავს პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელოსაც).<sup>6</sup> მუნიციპალიტეტი თავის საქმიანობაში დამოუკიდებელია და მისი კომპეტენციები გამიჯნულია ცენტრალური ხელისუფლებისგან<sup>7</sup>, თუმცა

სახელმწიფოსა და მუნიციპალიტეტის ორგანოებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის

პრინციპის<sup>8</sup> გათვალისწინებით, მუნიციპალიტეტის ორგანოების მიერ, საკუთარი პოლიტიკის დაგეგმვისას, მათ შორის, მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის შედგენისას, გასათვალისწინებელია ჰარმონიზაცია

ეროვნული, სექტორული პოლიტიკის განმსაზღვრელი სტრატეგიული ან სამოქმედო სახის დოკუმენტებთან. მათგან განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი, სახელმწიფო ბიუჯეტი, კონკრეტულ სფეროებსა და საკითხებზე საქართველოს მთავრობის გეგმები, სხვადასხვა სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები, ასევე, ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული სტრატეგია და შესაბამისი სამოქმედო გეგმა. ამასთან, მნიშვნელოვანია პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავებისას გათვალისწინებული იყოს მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტების დოკუმენტით განსაზღვრული ფისკალური ჩარჩო.

### პოლიტიკის დოკუმენტი

*დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს პრობლემების გადაწყვეტის ან სფეროს განვითარების გზებს მთელი ქვეყნის, კონკრეტული სექტორ(ებ)ის ან ცალკეული ტერიტორიის დონეზე.*

## 1.3 პოლიტიკის ციკლი და პოლიტიკის შემუშავების პრინციპები მუნიციპალიტეტის დონეზე

მუნიციპალიტეტის ორგანოების მოვალეობაა ადგილობრივი პოლიტიკის (რომელიც აისახება პოლიტიკის დოკუმენტებში - სტრატეგიები, პროგრამები, გეგმები) შემუშავება და განხორციელება. პოლიტიკის შემუშავების პროცესი მრავალი ეტაპისგან შედგება და აქვს ციკლის სახე. ისევე, როგორც ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე, ადგილობრივი პოლიტიკის ციკლი იწყება მუნიციპალიტეტში არსებული სიტუაციის ანალიზით, გრძელდება ამ სიტუაციის საპასუხოდ განვითარების დოკუმენტისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმის შემუშავებით და განხორციელებით (რომლის ბიუჯეტიც სათანადოდ დაანგარიშებულია) და მთავრდება მათი შესრულების შეფასებით, რაც, თავის მხრივ,

### პოლიტიკა

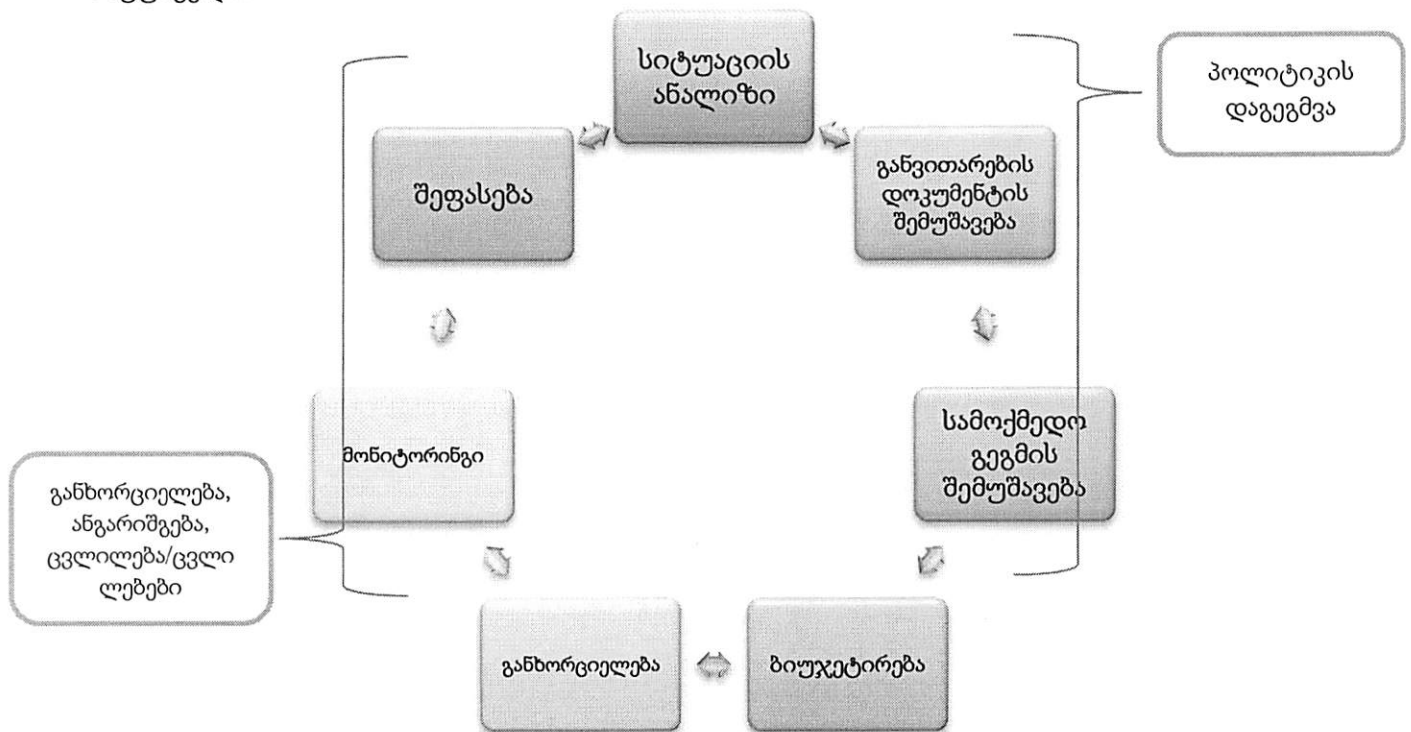
*პოლიტიკა არის საჯარო გადაწყვეტილებებისა და საშუალებების ერთობლიობა საზოგადოებრივი მიზნების მისაღწევად. ის ხშირად გამოიხატება განვითარების დოკუმენტებში, მათ შორის, სტრატეგიებში, პროგრამებში, სამოქმედო გეგმებსა და პროექტებში.*

<sup>6</sup> საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის №629 დადგენილება.

<sup>7</sup> საქართველოს კონსტიტუცია, 75-ე მუხლის პირველი პუნქტი.

<sup>8</sup> ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი, მე-7 მუხლის პირველი პუნქტი.

პოლიტიკის ახალი ციკლის დაწყების, ანუ განვითარების დოკუმენტის განახლების საფუძველია.



დიაგრამა 1. პოლიტიკის ციკლი საქართველოში, მათ შორის, მუნიციპალურ დონეზე

ამდენად, სიტუაციის ანალიზით დაწყებული და შეფასებით დამთავრებული, პოლიტიკის ციკლი უწყვეტად მიმდინარეობს. პოლიტიკის ძირითადი მიდგომებისა და აქტივობების მონიტორინგისა და შეფასების საფუძველზე კი შესაძლებელია შემუშავებული პოლიტიკის გაუმჯობესება და, შესაბამისი მიგნებების გათვალისწინებით, პროცესის საწყის ეტაპზე დაბრუნება.

ადგილობრივ დონეზე პოლიტიკის შემუშავების მიზნით, სახელმძღვანელო იზიარებს საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებულ პოლიტიკის შემუშავების ზოგად პრინციპებს:

1. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შემუშავება (Evidence-Based Policy-Making) - სტრატეგიები, პროგრამები და გეგმები უნდა ეფუძნებოდეს მონაცემებს, კვლევებსა და ფაქტებს.
2. შედეგებზე ორიენტირებული მართვა (Results-Based Management) - მუნიციპალიტეტის ორგანოების აქტივობები იგეგმება და სრულდება წინასწარ გაწერილ მოსალოდნელ შედეგებთან მიმართებით და ფასდება ინდიკატორების მეშვეობით.
3. მთავრობის ერთიანი მიდგომა (Whole of Government Approach) – ადგილობრივ დონეზე უზრუნველყოფილია შესაბამისი უწყებათა ერთიანი ხედვა სფეროს განვითარების შესახებ და მისი კოორდინირებული განხორციელება.

ამასთან, ადგილობრივ დონეზე პოლიტიკის შემუშავება ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს:

- კანონიერება – სტრატეგიების, პროგრამებისა და გეგმების შემუშავება მოქმედი კანონმდებლობისა და მუნიციპალიტეტის სამართლებრივი აქტების საფუძველზე და შესაბამისად;

- მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა – მუნიციპალიტეტის ორგანოების მიერ მონაცემთა შეგროვება, მოპოვება, შერჩევა, დამუშავება და ანალიზი;
- რაციონალური მართვა – მუნიციპალიტეტის რესურსების ოპტიმალური და რაციონალური გამოყენება; განვითარების მიზნების, ამოცანების, აქტივობებისა და გეგმების შესაბამისობა მუნიციპალიტეტის რესურსებთან;
- უწყვეტობა – განვითარების ხედვის განგრძობითობა და უწყვეტობა; დამტკიცებულ მიზნებთან მიმართებით პროგრამების, მიღწეული შედეგებისა და არსებული ვითარების ანალიზის დაზუსტება და შესწორება;
- კომპლექსური დაგეგმვა – როგორც დარგობრივი, ისე ტერიტორიული სპეციფიკის გათვალისწინება დაგეგმვისას; სივრცის დაგეგმარების გეგმისა და ქალაქთმშენებლობითი დოკუმენტების ლოგიკის ასახვა მუნიციპალიტეტის განვითარების მიმართულებაში;
- პასუხისმგებლობათა ზუსტი და მკაფიო განაწილება – მუნიციპალიტეტის ორგანოების თანამდებობის პირთა და სტრუქტურული ერთეულების მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების მკაფიოდ განსაზღვრა;
- ეროვნულ და რეგიონულ განვითარებასთან ჰარმონიზაცია – მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტების ჰარმონიზება ქვეყნისა და ე.წ. რეგიონის განვითარების დაგეგმვის სხვა დოკუმენტებთან;
- ერთიანობა - მუნიციპალიტეტის სხვა დოკუმენტები: მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტების დოკუმენტის, ბიუჯეტის, მუნიციპალიტეტის სივრცით-ტერიტორიული დაგეგმვის დოკუმენტი, სექტორული და დარგობრივი სტრატეგიების, პროგრამებისა და სამოქმედო გეგმების ერთმანეთთან შესაბამისობა;
- სამართლიანობა – ადგილობრივი ეკონომიკური რესურსებისა და საჯარო სერვისების თანაბარი ხელმისაწვდომობა ყველა მოქალაქისა და პირისათვის მუნიციპალიტეტის მთელ ტერიტორიაზე;
- გენდერული თანასწორობა - გენდერული თანასწორობისა და ქალთა გაძლიერების საკითხების ინტეგრირება მუნიციპალურ პროგრამებსა და პროექტებში;
- მდგრადობა – მუნიციპალიტეტის განვითარებისთვის განხორციელებული პროგრამებისა და პროექტების სიცოცხლისუნარიანობა, მათი სარგებლის განგრძობითობა და მდგრადობა ტექნიკური, ინსტიტუციური და ფინანსური კუთხით;
- სოციალური ორიენტაცია – მუნიციპალიტეტის განვითარების დაგეგმვა სოციალური ასპექტების გათვალისწინებით, მოქალაქეთა კეთილდღეობის ასამაღლებლად;
- პარტნიორობა – საჯარო და კერძო სექტორებთან პარტნიორობის პრინციპის გათვალისწინება პრიორიტეტების განსაზღვრისას, როდესაც შემუშავდება მუნიციპალური პროგრამები თუ საინვესტიციო პროექტები;
- მოქალაქეთა თანამონაწილეობა და გამჭვირვალობა – ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, პროცესის საჯაროობა და ღიაობა, დაინტერესებული მხარეებისა და მოქალაქეების ჩართულობა პოლიტიკის შემუშავების ყოველ ეტაპზე.

## 1.4 განვითარების გენდერული ასპექტები

### განვითარების გენდერული ასპექტები

*მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის მიზნები, ამოცანები და ინდიკატორები, რომლებიც იძლევა შესაძლებლობას, განისაზღვროს, თუ რა ზეგავლენა ექნება მის განხორციელებას გენდერულად განსხვავებული საჭიროებების დაკმაყოფილებასა და თანასწორი შესაძლებლობების უზრუნველყოფაზე.*

ეს მიდგომა გულისხმობს გენდერული საჭიროებების გათვალისწინებას პოლიტიკის დაგეგმვის ყველა ეტაპზე. კერძოდ, გენდერული ჭრილის გამოყენებას, როცა: ტარდება სიტუაციისა და მონაცემების ანალიზი; მუშავდება მიზნები და, განსაკუთრებით, ამოცანები; განისაზღვრება ინდიკატორები; და იგეგმება აქტივობები. განვითარების გენდერული ასპექტების გათვალისწინების

მიზანია, შემუშავებული პოლიტიკა/პოლიტიკის დოკუმენტი თანაბრად პასუხობდეს ქალების და კაცების საჭიროებებს. ამ მიდგომის მიზნებს შორისაა, დაიგეგმოს ქალის ეკონომიკური პოტენციალის სრულად რეალიზების საშუალებები, მის მიერ შინამეურნეობებში დახარჯული დროის, აუნაზღაურებელი შრომის შემცირებით; ასევე, განისაზღვროს, თუ რამდენად ეფექტიანია მუნიციპალიტეტის განვითარების გეგმების გავლენა შინამეურნეობათა კეთილდღეობის ზრდასა და ქალებისა და კაცების სოციალურ თანასწორობაზე.

განვითარების გენდერული ასპექტების გათვალისწინების მნიშვნელობას აჩვენებს ისიც, რომ გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობაში მუნიციპალიტეტების განსაკუთრებული როლი განსაზღვრულია არაერთი საერთაშორისო დოკუმენტით და ფორმატით, რომელთა წევრიც არის საქართველო.<sup>9</sup>

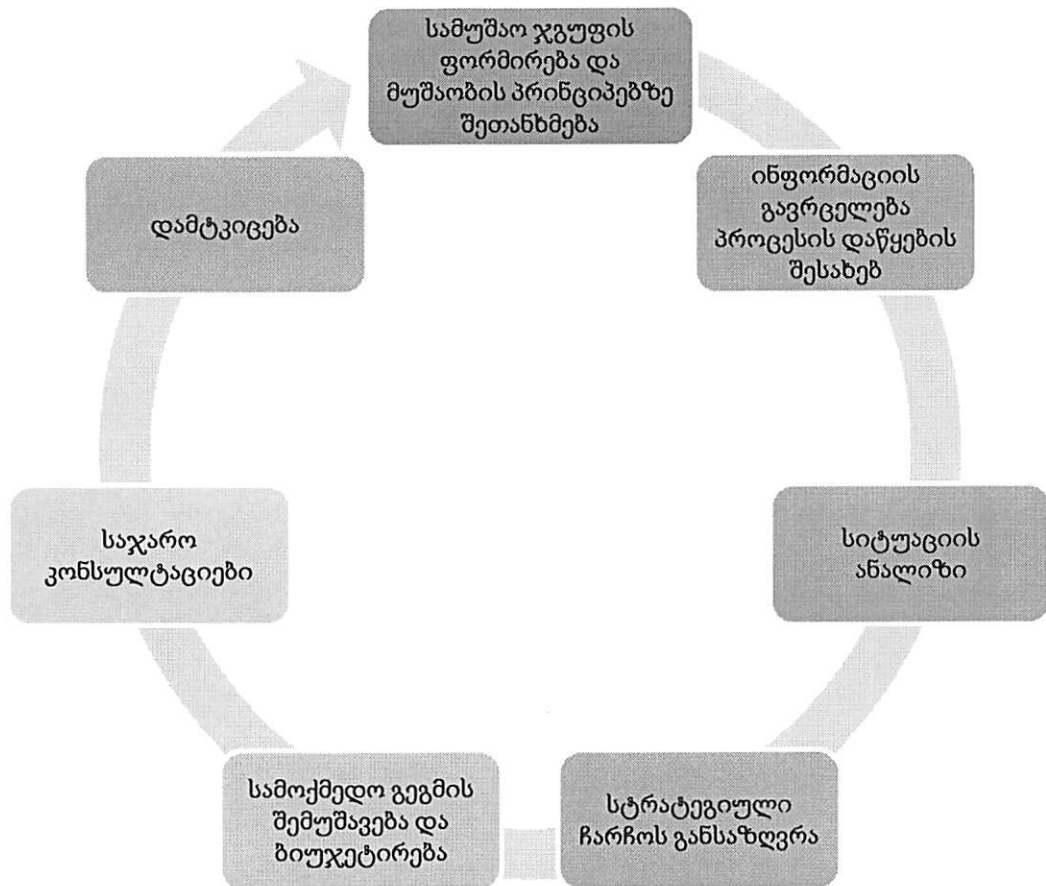
საკითხები, რომლებსაც ადგილობრივმა პოლიტიკამ შესაძლოა ხელი შეუწყოს, მრავალფეროვანია და მოიცავს: ქალთა ძირითად უფლებებს და თავისუფლებებს, პოლიტიკურ და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მათ მონაწილეობას, სოფლად მცხოვრებ ქალთა მხარდაჭერას, ქალების გენდერული ძალადობისგან დაცვას, სამართლებრივ აქტებში პირდაპირი ან არაპირდაპირი დისკრიმინაციის თავიდან არიდებას, მიზანმიმართული პოლიტიკითა და პროგრამებით ქალების პოზიციების გაუმჯობესებას, მათი განათლების და დასაქმების ხელშეწყობას და ა.შ.

ეს მიდგომა უზრუნველყოფს გენდერული თანასწორობის პრინციპის ინტეგრირებას პოლიტიკის დაგეგმვაში და შესაძლებლობას, გაიზომოს ადგილობრივი პოლიტიკის პროგრესი გენდერული თანასწორობის მიღწევის გზაზე. ის იძლევა საშუალებას, დადგინდეს, თუ რა აქტივობებია განსახორციელებელი გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობის თვალსაზრისით, დაიგეგმოს შესაბამისი ნაბიჯები, მოხდეს მათი განხორციელების მონიტორინგი და შეფასდეს მიღწეული შედეგები.

<sup>9</sup> მაგ.: გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია, ქალთა მიმართ დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ კონვენცია; პეკინის პლატფორმა და სამოქმედო გეგმა, გაეროს 2030 წლის მდგრადი განვითარების მიზნები (SDG).

## 2. ადგილობრივი პოლიტიკის დაგეგმვა და მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი მუშავდება ადგილობრივი პოლიტიკის დაგეგმვის ეტაპების შესაბამისად. აღნიშნული დაგეგმვა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს: მუნიციპალიტეტის სოციალური და ეკონომიკური სიტუაციის ანალიზი; მისი ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა; სამოქმედო გეგმის შემუშავება და ბიუჯეტირება; საჯარო კონსულტაციების გამართვა.



დიაგრამა 2. მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის შემუშავების ეტაპები

### 2.1 დოკუმენტის ინიცირება და სამუშაო ჯგუფი

პოლიტიკის დაგეგმვის საბოლოო შედეგია შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც დასამტკიცებლად ეგზავნება შესაბამის გადაწყვეტილების მიმღებ ორგანოს ან პირს. ადგილობრივ დონეზე განვითარების პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესი იწყება მერის მიერ ბრძანების გამოცემით განვითარების პოლიტიკის დოკუმენტის შექმნის მიზნით, მონაწილეობითი პროცესის ორგანიზების შესახებ. მერი, ამ ბრძანების საფუძველზე, აყალიბებს დოკუმენტის მონაწილეობითი წესით შემუშავების მექანიზმს - სამუშაო ჯგუფს, განსაზღვრავს დოკუმენტის პროექტის შემუშავებაზე პასუხისმგებელ

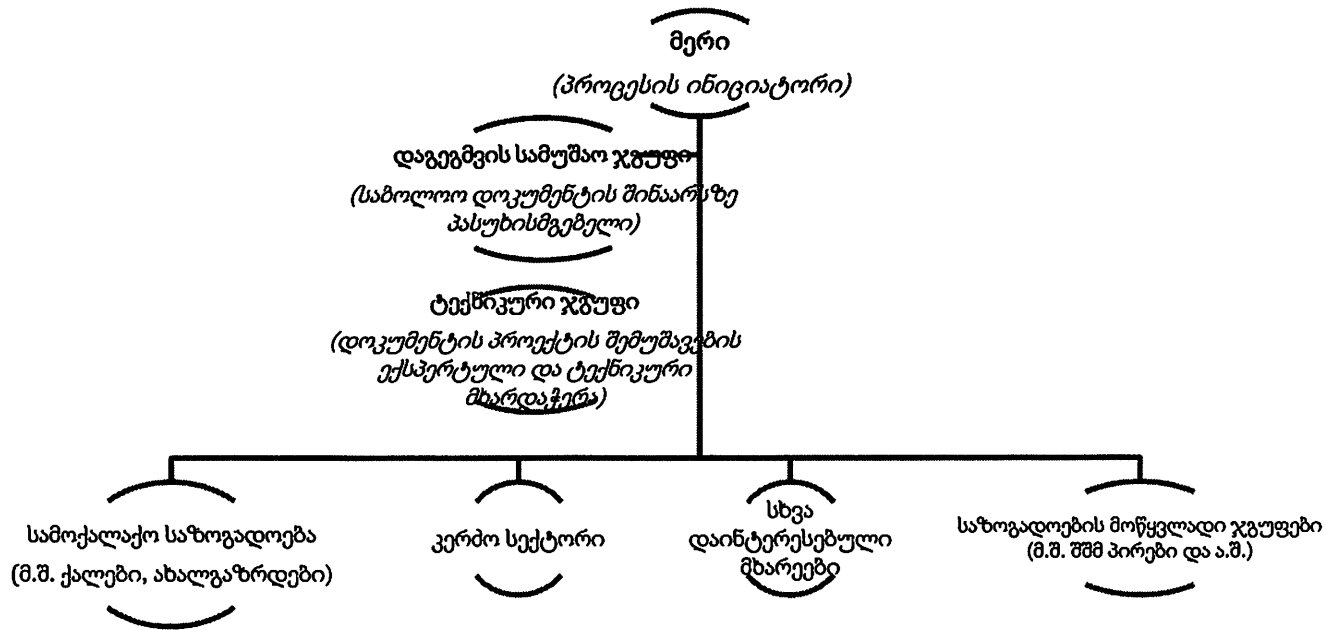
მუნიციპალიტეტის საჯარო მოხელეებს („ტექნიკური ჯგუფი“). ამავე ბრძანებით, მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციულ ერთეულებში მერის წარმომადგენლებს, ხოლო ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის შემთხვევაში - რაიონების გამგებლებს ევალებათ, სამუშაო ჯგუფსა და ტექნიკურ ჯგუფთან კოორდინირებით, ჩაერთონ დოკუმენტის შემუშავების პროცესში და უზრუნველყონ მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციული ერთეულების<sup>10</sup> ინტერესებისა და საჭიროებების წარმოდგენა, სამუშაო ჯგუფის მიერ განსაზღვრული წესის მიხედვით.

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის მონაწილეობითი წესით შემუშავების მექანიზმში - სამუშაო ჯგუფში ერთიანდებიან მერი, მერის პირველი მოადგილე/მოადგილე(ები), არასამთავრობო ორგანიზაციების, კერძო სექტორის, სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოს, გენდერული თანასწორობის საბჭოსა და ადგილობრივი განვითარების ჯგუფის (LAG) (არსებობის შემთხვევაში), ასევე, სხვადასხვა ასაკობრივი, გენდერული, სოციალური და ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები. სამუშაო ჯგუფში მიზანშეწონილია, ჩაერთოს საკრებულოს თავმჯდომარე.

„სამუშაო ჯგუფს“ ჰყავს ლიდერი, რომელიც კოორდინაციას უწევს ჯგუფის მუშაობას, ხელმძღვანელობს სამუშაო შეხვედრებს და არის საკონტაქტო პირი პროცესში ჩართულ დაინტერესებულ მხარეებთან. სამუშაო ჯგუფის ლიდერი არის მერი ან მერის პირველი მოადგილე/მოადგილე. მისი ინიციატივით, სამუშაო ჯგუფი იკრიბება, წინასწარ დადგენილი გრაფიკის მიხედვით. სამუშაო ჯგუფის ლიდერი განსაზღვრავს განსახილველი საკითხების დღის წესრიგს, სამუშაო ჯგუფის წევრებთან განიხილავს პროცესის მიმდინარეობას და მათთან ერთად განსაზღვრავს თითოეული წევრის როლს. გარდა შეხვედრებისა, სამუშაო ჯგუფის წევრებს შორის ინფორმაციის გასაცვლელად და გადაწყვეტილებების მისაღებად, კომუნიკაცია წარმოებს ელექტრონული ფოსტით. მერთან კოორდინაციით, სამუშაო ჯგუფს რეგულარული კომუნიკაცია აქვს ტექნიკურ ჯგუფთან, ადმინისტრაციულ ერთეულებში მერის წარმომადგენლებთან, ხოლო ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის შემთხვევაში - რაიონების გამგებლებთან, ექსპერტებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან.

მერის მიერ უფლებამოსილი საჯარო მოხელეების გუნდი - ტექნიკური ჯგუფი ქმნის პოლიტიკის დოკუმენტის სამუშაო ვარიანტებს. ისინი ასრულებენ ტექნიკურ ამოცანებს და სამუშაო ჯგუფის მიერ შეჯერებული პრინციპებისა და წინადადებების საფუძველზე ქმნიან და განაახლებენ პოლიტიკის დოკუმენტის სამუშაო ვერსიებს და აწვდიან მერს სამუშაო ჯგუფისთვის წარსადგენად. სამუშაო ჯგუფის რეკომენდაციის საფუძველზე, ტექნიკურ ჯგუფში შეიძლება ასევე მოწვეულნი იყვნენ სხვადასხვა დარგის ექსპერტები.

<sup>10</sup> ერთი ან რამდენიმე დასახლება. თვითმმართველ ქალაქში ადმინისტრაციული ერთეული დასახლების ნაწილია. ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის შემთხვევაში - რაიონი.



დიაგრამა 3. მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის შემუშავების ინიცირება და პროცესში ჩართული მხარეები

რეკომენდებულია, სამუშაო ჯგუფი ახალი დოკუმენტის მოსამზადებლად ჩამოყალიბდეს 20 იანვრამდე, ხოლო საკრებულომ დოკუმენტის საბოლოო ვერსია დაამტკიცოს 15 ოქტომბრამდე.

სამუშაო ჯგუფის დაკომპლექტების წესი, მისი სამუშაოების ეტაპები და კალენდარი წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს პირველ დანართში.

## 2.2 დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა

იმისათვის, რომ მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი შემუშავდეს ეფექტიანად, ინკლუზიურად და გამჭვირვალედ, რეკომენდებულია, პროცესში ჩართულნი იყვნენ მუნიციპალიტეტში წარმოდგენილი სამოქალაქო საზოგადოებისა და კერძო სექტორის წარმომადგენლები, ასევე, სხვა დაინტერესებული მხარეები. ფართო ჩართულობით, მათი მოსაზრებები და შეხედულებები გათვალისწინებული იქნება პოლიტიკის დაგეგმვისა და დოკუმენტის შექმნის ყველა ეტაპზე. სამუშაო ჯგუფი უზრუნველყოფს სამოქალაქო და კერძო სექტორის, ქალებისა და ახალგაზრდების თანამონაწილეობას.

ამასთანავე, სამუშაო ჯგუფი უზრუნველყოფს მუნიციპალიტეტში შემავალ დასახლებათა ინტერესების მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტში ასახვასა და განვითარების მიზნების „ქვემოდან ზემოთ“ პრინციპით განსაზღვრას. ამისთვის, მონაწილეობის პროცესში, ასევე, ჩართულნი არიან ადმინისტრაციულ ერთეულში მერის წარმომადგენლები, ხოლო ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის შემთხვევაში - რაიონების გამგებლები, რომლებიც სამუშაო ჯგუფსა და ტექნიკურ ჯგუფთან მჭიდრო კოორდინაციით, უზრუნველყოფენ ადმინისტრაციული

ერთეულის დონეზე პოლიტიკის დოკუმენტის შექმნაში მონაწილეობასა და მასში დასახლებ(ებ)ის/რაიონის ინტერესების ასახვას. სამუშაო ჯგუფი უფლებამოსილია, ადმინისტრაციული ერთეულის დონეზე მონაწილეობითი პროცესის ორგანიზების დეტალური წესი დამატებით თავად განსაზღვროს.

დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა ემსახურება შემდეგ ამოცანებს:

- ❖ მუნიციპალიტეტის სოციალური და ეკონომიკური საჭიროებების განსაზღვრა;

- ❖ ადგილობრივი მოსახლეობის, მათ შორის, ქალთა საჭიროებებისა და სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის გამოწვევების გამოვლენა;

- ❖ მუნიციპალიტეტის ან მუნიციპალიტეტში შემავალ დასახლებათა ინტერესების დაცვა და რეალიზაცია.

- ❖ პრობლემების ან/და სამოქმედო გეგმის განხორციელებაში ჩავარდნების გამოვლენა, რომელთა იდენტიფიკაცია ან სრულყოფილი შეფასება ვერ ხერხდება მხოლოდ მეორეული მონაცემების საფუძველზე, ან მუნიციპალიტეტის თანამშრომელთა მხრიდან;

- ❖ განვითარების ისეთი შესაძლებლობების გამოვლენა, რომლებიც ხელს უწყობს მუნიციპალიტეტის წინსვლას, გენდერულ თანასწორობას, ინოვაციების დანერგვასა და ეკონომიკის დივერსიფიკაციას;

- ❖ ადგილობრივი მოსახლეობისა და დაინტერესებულ მხარეთა (როგორც კაცების, ასევე, ქალების, ამასთან, სხვადასხვა სოციალური ჯგუფის) თვალსაზრისის გათვალისწინება გამოწვევების საპასუხო ეფექტიანი მექანიზმების გამოვლენისას.

ამდენად, დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა მნიშვნელოვანია ადგილობრივი პოლიტიკის შემუშავების ყველა ეტაპზე, განვითარების დოკუმენტის შემუშავების, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში. ჩართულობა უნდა იყოს სისტემური, გეგმაზომიერი და ეყრდნობოდეს წინასწარ განსაზღვრულ მეთოდებს. მნიშვნელოვანია დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციის გამართული სისტემის შექმნა.

გასათვალისწინებელია, რომ დაინტერესებულ მხარეებს მონაწილეობის შესაძლებლობა უნდა მიეცეთ:

- როგორც მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის მომზადების პროცესში - კერძოდ, მოსაზრებების გამოხატვით, ინფორმაციის შეგროვების, პრობლემების გამოვლენის, მიზნებისა და ამოცანების დასახვის, ასევე, საჭირო აქტივობების განსაზღვრის ეტაპებზე;

- ისე უკვე მომზადებული დოკუმენტის საჯარო განხილვების/კონსულტაციების პროცესში - კერძოდ, შეფასებებისა და რეკომენდაციების გამოხატვით, რომლებიც, როგორც წესი, გათვალისწინებული იქნება დოკუმენტის საბოლოო ვარიანტის შემუშავებისას.

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობისა და მათთან კონსულტაციების მეთოდოლოგია წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს მე-2 დანართში.

### 3. სიტუაციის ანალიზი

#### სიტუაციის ანალიზი

*გულისხმობს მუნიციპალიტეტში არსებული  
სოციალური და ეკონომიკური  
მდგომარეობის, ძირითადი სექტორების  
ტენდენციებისა და მუნიციპალიტეტის  
შესაძლებლობების დეტალურ ანალიზს.*

პოლიტიკის დაგეგმვისა და, შესაბამისად, მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის შემუშავების პირველი ეტაპი ითვალისწინებს მუნიციპალიტეტში არსებული მდგომარეობის სიღრმისეულ შესწავლას.

სიტუაციის ანალიზი აღწერს ბოლო 5-10 წლის განმავლობაში (რამდენადაც

შესაძლებელია) მუნიციპალიტეტში გამოვლენილ ტენდენციებს და გამოწვევებს, რომლებიც უკავშირდება ადგილობრივ სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებას და მოსახლეობის ცხოვრების დონეს. ამასთან, ის ანალიზებს მუნიციპალიტეტის რესურსების მხრივ არსებულ პოტენციალს, კონკურენტულ უპირატესობებსა და შესაძლებლობებს.

სიტუაციის ანალიზის ნაწილში აისახება როგორც აღწერილობითი, ისე - ანალიტიკური ინფორმაცია. პროცესი იწყება სამაგიდე კვლევით. პარალელურად, ჩატარდება სამუშაო შეხვედრები დაინტერესებულ მხარეებთან, შეგროვდება და გაანალიზდება მოსახლეობის აღწერის მონაცემები, სსიპ - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის სხვა რაოდენობრივი (მაგ.: ეროვნული გამოკვლევები) მონაცემები და ადმინისტრაციული (სამინისტროებისა და მუნიციპალიტეტის მიერ დამუშავებული) მონაცემები. აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე, მზადდება სიტუაციის ანალიზის თავი.

სიტუაციის ანალიზის ეფექტიანად და სრულფასოვნად ჩატარება მნიშვნელოვანია, რადგან ამ ეტაპზე გამოვლენილი გამოწვევების საპასუხოდ განისაზღვრება მიზნები, ამოცანები და შესაბამისი შედეგების ინდიკატორები.

ხარისხიანი სიტუაციის ანალიზი გამყარებულია სათანადო მტკიცებულებებით - ფაქტებით, კვლევებითა და სტატისტიკური ინფორმაციით - რათა დადასტურდეს პრობლემების/გამოწვევების არსებობა, მასშტაბი და აქტუალობა. ამ მიზანს ემსახურება მუნიციპალიტეტში ჩატარებული სხვადასხვა კვლევა, ანალიზი, სამუშაო შეხვედრები დაინტერესებულ მხარეებთან, საველე ვიზიტები, დათვალიერება/დაკვირვება და ინფორმაციის შეგროვების სხვა მეთოდების გამოყენება.

სიტუაციის ანალიზის ჩატარებისთვის არსებობს რამდენიმე მეთოდი და ინსტრუმენტი, მათ შორის:

- SWOT ანალიზი - ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების სისტემურად განსაზღვრა;

- პრობლემის ხის ანალიზი - ძირითადი პრობლემის, მისი გამომწვევი ქვეპრობლემების/ფაქტორებისა და მათი შედეგების ანალიზი და ვიზუალიზაცია;

- PESTLE ანალიზი (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) - სიტუაციის ანალიზი პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი და გარემოსდაცვითი ფაქტორების კონტექსტში.

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი, მუნიციპალიტეტის საკუთარი უფლებამოსილების კონტექსტში, შესაძლოა მოიცავდეს ყველა ან შესაბამის სექტორს მოიცავს. ასევე, მნიშვნელოვანია თითოეული სექტორის გენდერულ ჭრილში გაანალიზება. შესაბამისად, დოკუმენტის შინაარსის გათვალისწინებით, სიტუაციის ანალიზი შესაძლოა, ასახავდეს შემდეგ საკითხებს:

▪ ძირითადი სოციალური და ეკონომიკური მონაცემების მიმოხილვა, მათ შორის, გეოგრაფიულ და გენდერულ ჭრილში. ეს მოიცავს ინფორმაციას მუნიციპალიტეტის დემოგრაფიის, წიაღისეულისა და სხვა ბუნებრივი რესურსების, შრომითი რესურსების, ასევე, მაღალმთიანი დასახლებების შესახებ და სხვა;

▪ მუნიციპალიტეტის ეკონომიკა (სოფლის მეურნეობა, მრეწველობა და გადამამუშავებელი მეურნეობა, ტურიზმი და მომსახურების სფერო) მოიცავს ინფორმაციას ეკონომიკის შედარებით განვითარებული და პერსპექტიული დარგების შესახებ;

- მუნიციპალიტეტის ინფრასტრუქტურა;
- ჯანდაცვა და სოციალური მდგომარეობა;
- განათლება, კულტურა და სპორტი;
- გარემოს დაცვა;
- მუნიციპალური სერვისები და მმართველობა;
- SWOT ანალიზის შემაჯამებელი ინფორმაცია ცხრილის სახით.

თითოეული ხსენებული მიმართულებით სიტუაციის ანალიზი, გარდა შესაძლებლობებისა, უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას გამოწვევებზე, მათ შორის, გენდერული ასპექტების გათვალისწინებით, კერძოდ:

1. ძირითადი გამოვლენილი გამოწვევები, მათი ზომა და მასშტაბი: რამდენად დიდია პრობლემა? რამდენ ადამიანს ეხება (მათ შორის, ქალი, კაცი)?

2. სამიზნე ჯგუფები: ვისზე ახდენს გავლენას პრობლემები? როგორია ეს გავლენა? რომელი სოციალური ან დემოგრაფიული ჯგუფები ზარალდებიან სხვებზე მეტად?

3. პრობლემის საზღვრები: სად წარმოიშვა ეს პრობლემა - ქალაქში თუ სოფლად/დაბაში? რომელ დასახლებებში? განსხვავდება თუ არა პრობლემის მასშტაბი ადგილების მიხედვით?

4. პრობლემის დრო: რამდენი ხანია, რაც პრობლემა არსებობს? როგორია მისი ისტორიული მარჯვენაღებები? უარესდება (ქალებისთვის, კაცებისთვის), ერთ დონეზე ნარჩუნდება, თუ უმჯობესდება?

5. პროგნოზი: როგორ შეიცვლება პრობლემა მომავალში? გაიზარდება, შემცირდება თუ იგივე დარჩება?

6. პრობლემების შედეგები: უფრო კონკრეტულად, როგორია პრობლემის გრძელვადიანი უარყოფითი შედეგები/გავლენა უშუალოდ ამ ჯგუფებზე, საზოგადოებაზე (მათ შორის, ქალებზე, კაცებზე), სიღარიბესა და ეკონომიკაზე, თანასწორობაზე, უსაფრთხოებასა თუ სხვა სიკეთეებზე?

7. პრობლემების კონტექსტი: რა მიზეზები და ფაქტორები იწვევს აღნიშნულ პრობლემებს?

**!** მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტისთვის რეკომენდებულია SWOT ანალიზის მეთოდი, თუმცა, სურვილის შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტს შეუძლია იხელმძღვანელოს სხვა მეთოდებითაც: მაგალითად, „პრობლემის ხის“ ანალიზის დეტალური ინსტრუქცია მოცემულია პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესში.<sup>11</sup>

საბოლოო ჯამში, სიტუაციის ანალიზის ნაწილში მოცემულმა ინფორმაციამ დაინტერესებულ პირებს წარმოდგენა უნდა შეუქმნას მუნიციპალიტეტში არსებული პრობლემებისა და მათი გამომწვევი მიზეზების, ასევე, შესაძლებლობების შესახებ.

<sup>11</sup> საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის №629 დადგენილება.

დეტალური რეკომენდაციები ისეთ საკითხებზე, როგორცაა სიტუაციის ანალიზის სტრუქტურა, მონაცემთა შეგროვება და ანალიზი, ასევე, SWOT ანალიზის მეთოდი, წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს მე-3 დანართში.

4. მუნიციპალიტეტის განვითარების სტრატეგიული ჩარჩო: ხედვა, მიზნები და ამოცანები

მუნიციპალიტეტში არსებული გამოწვევების საფუძველზე, იქმნება პოლიტიკის დოკუმენტის ე.წ. სტრატეგიული ჩარჩო, ანუ სტრატეგიული ნაწილი. ამ ნაწილში წარმოდგენილია ხედვა, მიზნები, ამოცანები, გავლენისა და ამოცანის შედეგების ინდიკატორები. პოლიტიკის დოკუმენტის ეს ნაწილი ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ აქ ყალიბდება სტრატეგიული მიდგომები მუნიციპალიტეტში არსებული გამოწვევებისადმი, ასევე, მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის ძირითადი მიმართულებები.



დიაგრამა 4. დოკუმენტის სტრატეგიული ჩარჩოს კომპონენტები.

4.1 ხედვა

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილი იწყება ადგილობრივი ხელისუფლების ხედვის ჩამოყალიბებით. ხედვა არის მუნიციპალიტეტის მომავლის წარმოსახვითი სურათი, რომელსაც ადგილობრივ ხელისუფლებასთან ერთად იზიარებენ ადგილობრივი მოსახლეობა და დაინტერესებული

მხარეები. ზოგადად, ეს გახლავთ მუნიციპალიტეტის გრძელვადიანი, ყოვლისმომცველი სტრატეგიული მიმართულება, რომელიც მიიღწევა კანონმდებლობით განსაზღვრული საქმიანობებით, სადაც ჩართულნი არიან არასამთავრობო ორგანიზაციები, კერძო სექტორი, ცენტრალური ხელისუფლების უწყებები და საერთაშორისო პარტნიორები.

## ხედვა

*მუნიციპალიტეტის მოკლე, ზოგადი და მარტივად ჩამოყალიბებული განაცხადი გრძელვადიან და მრავალმხრივ საბოლოო შედეგზე, რომლის მიღწევაშიც პოლიტიკის დოკუმენტი შეიტანს წვლილს. განაცხადი უნდა შედგებოდეს, მაქსიმუმ, სამი წინადადებისგან.*

### 4.2 მიზნები და ამოცანები

ხედვის ჩამოყალიბების შემდეგ, სტრატეგიულ ნაწილში ხდება მიზნებისა და ამოცანების პრიორიტეტიზაცია. სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე გამოვლენილი გამოწვევების ნაწილი შესაძლოა არ შედიოდეს მუნიციპალიტეტის უფლებამოსილებაში, ნაწილი კი საჭიროებდეს დიდ ფინანსურ რესურსს, რისი მოძიებაც მუნიციპალიტეტის არსებული თუ საპროგნოზო ბიუჯეტის პირობებში მოსალოდნელი არ არის.

პრიორიტეტიზაციის პროცესი წარიმართება სამი კრიტერიუმით:

(1) ექცევა თუ არა საკითხი მუნიციპალიტეტის უფლებამოსილებაში;

(2) რამდენად მნიშვნელოვანია ამ საკითხების მოგვარება მუნიციპალიტეტის განვითარებისთვის; და

(3) შესაძლებელია თუ არა ფინანსური, ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების გამოყოფა მის გადასაწყვეტად.

გამოწვევათა ის ნაწილი, რომელიც არ შედის მუნიციპალიტეტის უფლებამოსილების ფარგლებში, აისახება დოკუმენტის სიტუაციური ანალიზის ნაწილში, რათა არ დარჩეს ყურადღების მიღმა და მუნიციპალიტეტმა შუამდგომლობა გაუწიოს ხელისუფლების სხვა რგოლებსა და დაინტერესებულ მხარეებთან. აღნიშნული პრობლემები/საჭიროებები არ აისახება სტრატეგიულ ნაწილში.

მიზნები განსაზღვრავს მუნიციპალიტეტის მიერ მისაღწევ საზოგადოებრივ სიკეთეებს, მისი საქმიანობის მასშტაბებსა და სფეროებს, იმის გათვალისწინებით, რომელი ინფრასტრუქტურული, სოციალური, ეკონომიკური, გარემოსთან დაკავშირებული თუ სხვა პრობლემები საჭიროებს გადაწყვეტას. მიზანი მოიცავს ფართო, მაგრამ კარგად განსაზღვრულ მიმართულებას სექტორ(ებ)ში და არის მუნიციპალიტეტის განვითარების ზოგადი ხედვის მიღწევის საშუალება.

ამოცანა არის განცხადება მიზნის მიღწევის უფრო კონკრეტულ, შუალედურ მდგომარეობაზე.

ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების გარდა, მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი მოიცავს აქტივობებსაც - მუნიციპალიტეტის ორგანოების მიერ განსახორციელებელ კონკრეტულ ღონისძიებათა ერთობლიობას, პროგრამებსა და პროექტებს. თუმცა აქტივობები აისახება სამოქმედო გეგმაში და არა დოკუმენტის სტრატეგიულ ნაწილში.

<b>ხედვა</b>
მუნიციპალიტეტი ყალიბდება რეგიონის განვითარების „ჰაზად“, სადაც ყველასთვის ხელმისაწვდომია ხარისხიანი საჯარო სერვისები და ინფრასტრუქტურა, მზარდი ადგილობრივი წარმოება, ტურიზმი და ახალი ეკონომიკური დარგები ზრდის ეკონომიკურ დოვლათს და აუმჯობესებს მოსახლეობის სოციალურ მდგომარეობას.
<b>მიზანი 1.</b>
ადგილობრივი წარმოების ხელშეწყობა და პოპულარიზაცია ტურიზმის განვითარების გზით.
<b>ამოცანა 1.1.</b>
ადგილობრივ მეწარმეთა მარკეტინგული უნარების განვითარება.
<b>აქტივობა 1.1.1.</b>
ტურიზმისა და მასპინძლობის სექტორში მუნიციპალიტეტში რეგისტრირებული მიკრო, მცირე და საშუალო მეწარმეებისთვის ციფრული მარკეტინგის ტრენინგ-პროგრამის ორგანიზება.

ცხრილი 1. ხედვის, მიზნის, ამოცანისა და აქტივობის მაგალითები.

ხედვას, მიზნებსა და ამოცანებს შორის უნდა არსებობდეს ნათელი კავშირი და ლოგიკური ჯაჭვი:

❗ ხედვიდან გამომდინარეობს მიზნები, რომლებიც პასუხობს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ პრობლემებს.

❗ მიზნებიდან გამომდინარეობს ამოცანები, რომლებიც არის მათი მიღწევის საშუალება და პასუხობს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ პრობლემათა გამომწვევ ფაქტორებს.

ამრიგად, ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების ერთობლიობა ქმნის მუნიციპალიტეტის განვითარების სტრატეგიულ ჩარჩოს.

მიზნებისა და ამოცანების შემუშავებისას გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები:

✓ მუნიციპალიტეტის ყველაზე მნიშვნელოვანი საჭიროებები, ხელმისაწვდომი ფინანსური და ადამიანური რესურსების გათვალისწინებით;

✓ მიზნების მოქმედების ვადა - მიუხედავად იმისა, რომ დოკუმენტი საშუალოვადიანია, მასში განსაზღვრული მიზნები შეიძლება იყოს გრძელვადიანი და სცდებოდეს დაგეგმვის შესაძლო ოთხწლიან ციკლს. ასეთ შემთხვევაში, მიზნის მიღწევის ანუ გავლენის ინდიკატორის სამიზნე მაჩვენებელი დოკუმენტისთვის მაინც ოთხი წლის ვადაში განისაზღვრება.

✓ ძირითადი პარტნიორები, რომლებთანაც მუნიციპალიტეტს მოუწევს მუშაობა ან თანამშრომლობა დასახული ამოცანების წარმატებით შესასრულებლად.

**რეკომენდაცია**

შესაძლებელია/სასურველია, ამოცანების განახლება/ცვლილება წარმართოს მონიტორინგისა თუ შეფასების შედეგების/ახალი მტკიცებულებების მოპოვების კვალდაკვალ; ასევე, მაშინ, როცა მუნიციპალიტეტის ორგანოების ახალი შემადგენლობა ირჩევს მიზნების მიღწევის განსხვავებულ პოლიტიკასა და მიდგომებს. თუმცა, გამონაკლისია მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის ხედვა და მიზნები, რომელთა უცვლელია უზრუნველყოფს მუნიციპალიტეტის სტაბილურ და მდგრად გრძელვადიან განვითარებას.



**შენიშვნა:** მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების პროცესს ხელმძღვანელობს სამუშაო ჯგუფი. მათი განსაზღვრის პროცესში ჩართული და გათვალისწინებული უნდა იყოს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარისა და ბენეფიციარის შეხედულებები (მაგ.: ქალების, ახალგაზრდების, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების და ა. შ.). მნიშვნელოვანია, გენდერული თანასწორობის პრინციპები ასახული იყოს როგორც ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების, ასევე, აქტივობების დონეზე.

#### 4.3 გავლენისა და ამოცანის შედეგის ინდიკატორები

ინდიკატორი არის საშუალება, რომლითაც იზომება მიზნების, ამოცანებისა და აქტივობების მიღწევა ან შესრულება. მათი გამოყენებით იზომება:

- რამდენად წარმატებით დადგა მიზნებსა და ამოცანებში დასახული სასურველი შედეგი, ან არის თუ არა პროგრესი მათი მიღწევის გზაზე;
- რამდენად წარმატებით აღმოიფხვრა სიტუაციის ანალიზში წარმოდგენილი საკითხები და მათი გამომწვევი მიზეზები, ან არის თუ არა პროგრესი მათი მოგვარების მხრივ.

ინდიკატორებით ფასდება კონკრეტულ სექტორსა და სფეროში მიღწეული პროგრესი, ასევე, პასუხისმგებელი უწყების ეფექტურობა, ეფექტიანობა, ეკონომიურობა და თანასწორობა კონკრეტული შედეგების მიღწევის მიმართულებით.

ინდიკატორი

*ინდიკატორი არის რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი ფაქტორი/ცვლადი – მარტივი, მაგრამ სანდო საშუალება, რომ გაიზომოს მიღწევები, აისახოს ინტერვენციასთან დაკავშირებული ცვლილებები და შეფასდეს პასუხისმგებელი უწყების საქმიანობა*

#### რას ზომავს ინდიკატორები?

**ეფექტურობა** - რამდენად მოიტანა პოლიტიკამ პოზიტიური შედეგი, მიაღწია მიზანსა და ამოცანას;

**ეფექტიანობა** - რამდენად შედეგიანად არის გამოყენებული საჯარო რესურსები. იგი ზომავს დახარჯული რესურსებით მიღებული აქტივობებისა და ამოცანების შედეგებს. ეფექტიანობის გაზრდა შეიძლება შემდეგი გზებით: მეტი ან/და უკეთესი შედეგების მიღება არსებული რესურსებით; ან არსებული შედეგების შენარჩუნება ნაკლები რესურსებით;

**ეკონომია** - აქტივობებისთვის საჭირო რესურსების ხარჯები. ხარჯები უნდა შემცირდეს მინიმუმამდე, შედეგის ხარისხზე უარის თქმის გარეშე;

**თანასწორობა** - რამდენად ხელმისაწვდომია დამდგარი პოზიტიური შედეგები ყველა დემოგრაფიული, ეკონომიკური და სოციალური ჯგუფისთვის.

#### რეკომენდაცია

ინდიკატორები უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს:

**კონკრეტული** - ინდიკატორი უნდა იყოს ვიწრო, კონკრეტული და ნათელი;

**გაზომვადი** - ინდიკატორის შინაარსი უნდა იძლეოდეს პროგრესის გაზომვის შესაძლებლობას;

**მიღწევადი** - ინდიკატორი უნდა იყოს მიღწევადი და რეალისტური, და არა ზედმეტად ამბიციური ან მოკრძალებული.

**შესაბამისი** - ინდიკატორი უნდა ზომავდეს პირდაპირ/უშუალოდ ცვლილებას და მის მნიშვნელოვან მახასიათებლებს;

**დროში გაწერილი** - ინდიკატორი უნდა იყოს დროში გაწერილი, იმგვარად, რომ ჩანდეს მისი მიღწევის დრო. ამ უკანასკნელს უზრუნველყოფს ლოგიკურ ჩარჩოში (იხ. მე-4 დანართი) პერიოდის/წლებისა და მაჩვენებლების მითითების შესაძლებლობა საწყისი, შუალედური და საბოლოო სამიზნე ინდიკატორებისთვის.

ინდიკატორები ასახავს არსებული სიტუაციის მახასიათებელთა საწყის/საბაზისო მაჩვენებლებს, რომლებთანაც შედარდება შუალედური ან საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლები. ინდიკატორების დახმარებით, უფრო სრულყოფილ სახეს იღებს არა მხოლოდ პოლიტიკის დაგეგმვა, არამედ მონიტორინგი და შეფასებაც, რადგან ობიექტურობას იძენს და არ ეყრდნობა სუბიექტურ განსჯასა და ზედაპირულ აღწერილობას. ინდიკატორების გამოყენებით შესაძლებელია, თავიდანვე დაიგეგმოს, თუ როგორ გაიზომება სასურველი ცვლილება, ხოლო მონიტორინგისა და შეფასების ეტაპზე გამოვლინდეს განხორციელების ნაკლოვანებები და შესწორდეს სტრატეგიული დოკუმენტის განხორციელების პროცესი. ინდიკატორების გარეშე რთულია მუნიციპალიტეტის საქმიანობის ხარისხიანი მონიტორინგი და შეფასება. ამიტომ ინდიკატორები შემუშავდება პოლიტიკის დაგეგმვის ეტაპზევე.

ინდიკატორები შეიძლება იყოს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი. მთავარი განსხვავება, მათ შორის, არის შედეგების გაზომვის დაანგარიშების მეთოდოლოგია. სასურველია ორივე მათგანის გამოყენება.

**ინდიკატორების ტიპები:**

**აქტივობის შედეგის (output)<sup>12</sup> ინდიკატორი** – აქტივობის შედეგის ინდიკატორი პირდაპირ უკავშირდება იმ აქტივობის შინაარსს, რომლის განხორციელებაც არის გათვალისწინებული. იგი გვიჩვენებს აქტივობის მყისიერ შედეგს, რომელიც გამოხატულია, მაგ.: მიწოდებული მომსახურებისა თუ საქონლის ოდენობით.

**მაგალითი**

თუ დოკუმენტით გათვალისწინებული აქტივობებია „ახალი გზის დაგება“ და „მუნიციპალიტეტის მუზეუმებში ექსპონატების განახლება“, ამ აქტივობების შედეგის ინდიკატორები იქნება „დაგებული გზის სიგრძე“ ან „მუზეუმებისთვის შექმნილი ახალი ექსპონატების რაოდენობა“.

**ამოცანის შედეგის (outcome) ინდიკატორი** – უკავშირდება აქტივობების განხორციელების შედეგად მიღებულ ცვლილებას ამოცანის დონეზე.

**მაგალითი**

აქტივობებისა და აქტივობების შედეგების ზემოთ მოყვანილი მაგალითებისთვის ამოცანის შედეგების ინდიკატორები იქნება: „ახალდაგებულ საავტომობილო გზებზე სატრანსპორტო საშუალებათა ნაკადების გაზრდილი რაოდენობა“ და „მგზავრობისა და ტვირთების გადაზიდვის შემცირებული დრო“ (ორი ინდიკატორი); და „მუზეუმებში ვიზიტორების გაზრდილი რაოდენობა“. ამ შემთხვევაში, შესაძლო ამოცანები იყო „მუნიციპალიტეტის ცენტრალური გზების საფარის განახლება“ და „მუზეუმების რეაბილიტაცია“.

**გავლენის ინდიკატორი (impact)** – ზომავს გრძელვადიან ცვლილებას, რომელიც მიღწეულია მიზანთან მიმართებით. იგი აჩვენებს კიდევ უფრო ზოგად, მაგრამ გაზომვად და ხელშესახებ ცვლილებას, რომელიც მიღწეულია კონკრეტული ინდივიდების,

<sup>12</sup> ზოგჯერ აქტივობის შედეგს უწოდებენ „მყისიერ შედეგს“.

ოჯახების, ჯგუფების, ადგილობრივი თუ ფართო მოსახლეობის ცხოვრების დონის გასაუმჯობესებლად.

#### მაგალითი

ზემოთხსენებული ამოცანების შედეგების ინდიკატორთა მაგალითისთვის, გავლენის ინდიკატორი, ანუ ის გრძელვადიანი შედეგი, რომელიც მათ უნდა გამოიწვიონ იქნება: „ადგილობრივი მოსახლეობის გაზრდილი კომფორტი და კმაყოფილება ტრანსპორტის მომსახურებით“; „სოფლის დასახლებებიდან მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციულ ცენტრში ჩატანილი საქონლის ვაჭრობით მიღებული გაზრდილი შემოსავალი“; „მუნიციპალიტეტში ტურისტების რაოდენობის გაზრდილი მაჩვენებელი“ და სხვა. გავლენის ეს ინდიკატორები ზომავს მუნიციპალიტეტის ზოგად მიზნებს, რომლებიც უკავშირდება ეკონომიკისა და საჯარო სერვისების განვითარებას, შინამეურნეობების შემოსავლების გაზრდას და სხვა.



შენიშვნა: აქტივობები და აქტივობის შედეგების ინდიკატორები აისახება სამოქმედო გეგმაში და არა დოკუმენტის სტრატეგიულ ჩარჩოში, სადაც თავს იყრის მხოლოდ მიზნები, ამოცანები და მათი შედეგების ინდიკატორები.



შენიშვნა: სადაც შესაძლებელია, ამოცანები და ინდიკატორები უნდა ჩაიშალოს გენდერულ, ასაკობრივ და მოწვევლადი ჯგუფების ჭრილში.



შენიშვნა: არ არის რეკომენდებული გავლენისა და ამოცანის შედეგის ბევრი ინდიკატორის შემუშავება, რადგან მათი მონიტორინგი და შეფასება საჭიროებს დამატებით ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს. შესაბამისად, რეკომენდებულია, რომ ამოცანის შედეგისა და გავლენისთვის განისაზღვროს, მინიმუმ 1 და მაქსიმუმ 3 ინდიკატორი.

### დემოგრაფიული ინდიკატორები

მოსახლეობის რაოდენობა, ასაკობრივი სტრუქტურა, მიგრაცია, შობადობა, გენდერული სტატისტიკა.

### სოციალურ-ეკონომიკური ინდიკატორები

სასოფლო-სამეურნეო მიზნით გამოყენებული მიწის ფართობი, რეგისტრირებული მიწის ნაკვეთები; დაქირავებულ დასაქმებულთა რაოდენობა; რეგისტრირებული მიწის ნაკვეთების მესაკუთრეთა პროცენტული გადანაწილება; ახალრეგისტრირებულ საწარმოთა რაოდენობა, მეწარმეთა მხარდამჭერ სერვისებზე წვდომა; წიადისეულის მოპოვების საბადოების რაოდენობა; ხელმისაწვდომობა სასწრაფო სამედიცინო დახმარებაზე, ასევე, სპეციალიზებულ ამბულატორიულ და სტაციონარულ სამედიცინო სერვისებზე; ზუნებრივი კატასტროფების პრევენციისა და ზარალის შემცირების პროგრამებით მოსარგებლეთა რაოდენობა და ა.შ.

### ინფრასტრუქტურული ინდიკატორები

რეაბილიტირებული გზების სიგრძე, რეკრეაციული ზონები, ტურისტული ობიექტები და ა.შ. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებათა გეოგრაფიულ-ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა; სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულებათა რაოდენობა, ხელმისაწვდომობა და მდგომარეობა; სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულებით მოსარგებლეთა რაოდენობა და მათი პროცენტული გადანაწილება; რესტავრირებული კულტურის ძეგლებისა და ობიექტების რაოდენობა; სასმელი წყალზე ხელმისაწვდომობა, აბონენტების რაოდენობა და ა.შ.

### გარემოსდაცვითი ინდიკატორები

მოსახლეობის პროცენტული რაოდენობა, რომელსაც მიეწოდება ნარჩენების მართვის სერვისი; მოსახლეობის პროცენტული რაოდენობა, რომელიც უზრუნველყოფილია საკანალიზაციო სისტემით; ენერგეტიკული მიზნებით ალტერნატიული ენერჯის წყაროების გამოყენების მაჩვენებლები; დაცულ ტერიტორიებზე ვიზიტორთა რაოდენობა და ა.შ.

### მონაწილეობითი პროცესის ინდიკატორები

ადგილობრივი მედიის, მათ შორის, ელექტრონული და ონლაინ მედიის ხელმისაწვდომობა; მუნიციპალიტეტის გამჭვირვალობის, მოქალაქეთა ჩართულობის მექანიზმებისა და პრაქტიკის მაჩვენებლები; ადგილობრივი სამოქალაქო ორგანიზაციების რაოდენობა, ჩართულობა და ა.შ.

ცხრილი 2. ინდიკატორების ჯგუფები მუნიციპალიტეტის პოლიტიკისთვის.



**შენიშვნა:** საწყის ეტაპზე შესაძლოა, მუნიციპალიტეტმა ვერ მოახერხოს ყველა ინდიკატორის დადგენა და შესაბამისი მონაცემების მოპოვება. თუმცა, სულ მცირე, უნდა დადგინდეს და გაიზომოს ამოცანის შედეგის და აქტივობის შედეგის ინდიკატორები. მუნიციპალიტეტის ორგანოებმა უნდა შეარჩიონ ამოცანის შედეგის ისეთი ინდიკატორები, რომლებზეც ხელმისაწვდომი იქნება მონაცემები. ამასთან, მნიშვნელოვანია, სადაც შესაძლებელია, გამოყენებული იყოს გენდერულად მგრძობიარე შედეგის ინდიკატორები.

#### მაგალითი: მუნიციპალიტეტში ტურიზმის განვითარება

მიზანი1: მუნიციპალიტეტის ეკონომიკის გაძლიერება ტურისტული პოტენციალის ეფექტურად ათვისების ხელშეწყობით, რაც გაზრდის ტურიზმიდან მიღებულ შემოსავლებს.

გავლენის ინდიკატორი:

მუნიციპალიტეტში რეგისტრირებული მცირე და საშუალო ბიზნესის შემოსავლებში ტურიზმისა და მასპინძლობის სექტორის პროცენტული წილი;

მუნიციპალიტეტის ტურისტულ სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა, ჩაშლილი სქესის, ასაკობრივ და შშმ პირთა ჭრილში;

მუნიციპალიტეტის ტურისტულ სექტორში დასაქმებულთა შემოსავლები, ჩაშლილი სქესის, ასაკობრივ და შშმ პირთა ჭრილში.

ამოცანები:

1. მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე ტურისტული/დასასვენებელი ინფრასტრუქტურის მოწყობა;

2. ტურისტული პოტენციალის შესწავლა და მისი გამოყენების ხელშეწყობა;

3. ტურისტულ ბაზრებზე მუნიციპალიტეტის ცნობადობის ამაღლება საინფორმაციო კამპანიებით, ასევე, ზემოქმედებისა და დღესასწაულების მოწყობით.

ამოცანის შედეგის ინდიკატორები:

1.1.1. მუნიციპალიტეტში ტურისტების რაოდენობა და დაყოვნების პერიოდი;

1.2.1. ახალი ტურისტული ობიექტებისა და რეაბილიტირებული/განახლებული ობიექტების რაოდენობა;

1.3.1. მუნიციპალიტეტის ცნობადობა ადგილობრივ და საერთაშორისო ტურისტულ ბაზრებზე.

#### 4.4 ლოგიკური ჩარჩო

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილი შეჯამებულია ლოგიკურ ჩარჩოში (LF - Logical Framework). ლოგიკური ჩარჩო არის ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების ერთიანი სისტემური ცხრილი, რომლებსაც, ასევე, ერთვის გავლენისა და ამოცანების შედეგების ინდიკატორები, შესაბამისი საბაზისო, შუალედური და სამიზნე მონაცემებით.

სამოქმედო გეგმისგან განსხვავებით, ლოგიკურ ჩარჩოში არ იწერება აქტივობები და აქტივობის შედეგების ინდიკატორები. დოკუმენტში ლოგიკური ჩარჩო წარმოდგენილი უნდა იყოს სტრატეგიული ჩარჩოს თავის დანართი, ცხრილის სახით. ლოგიკური ჩარჩოს შაბლონი და მისი შევსების ინსტრუქცია მოცემულია სახელმძღვანელოს მე-4 დანართში. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ლოგიკური ჩარჩო არ შეიძლება წარმოდგენილი იყოს სხვა ფორმატით.

#### 5. სამოქმედო გეგმის შემუშავება

როგორც წესი, მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი ოთხწლიანია. დამტკიცებისას მას ახლავს ორწლიანი სამოქმედო გეგმა, რომელიც განახლდება შესაბამისი ვადის გასვლის შემდეგ.

## სამოქმედო გეგმა

*სამოქმედო გეგმა აღწერს იმ აქტივობებს, ინდიკატორებსა და დაფინანსების წყაროებს, რომლებითაც მიიღწევა მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტით ჩამოყალიბებული მიზნები.*

სამოქმედო გეგმა ასახავს მუნიციპალიტეტის მიერ დაგეგმილ კონკრეტულ აქტივობებს, პროგრამებს, ქვეპროგრამებსა და პროექტებს, რომლებიც ემსახურება სტრატეგიულ ნაწილში განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევას.

სამოქმედო გეგმა არის მატრიცა (ცხრილი), რომელიც, თავის მხრივ, ინტეგრირებულია ლოგიკური ჩარჩოს შაბლონთან (ცხრილთან). როგორც ლოგიკური

ჩარჩოს, ისე სამოქმედო გეგმის მცირედ სახეცვლილი შაბლონი შემოთავაზებულია პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესში.<sup>13</sup>

სამოქმედო გეგმის შაბლონი (სტრუქტურა) და შევსების დეტალური ინსტრუქცია მოცემულია სახელმძღვანელოს მე-5 დანართში. შესაძლებელია, მუნიციპალიტეტის მიერ შემუშავდეს სხვა ფორმატიც).

სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა შეიცავს ინფორმაციას შემდეგ საკითხებზე: აქტივობები, აქტივობების შედეგების ინდიკატორები, დადასტურების წყაროები, აქტივობაზე პასუხისმგებელი უწყებები/სტრუქტურული ერთეულები, პარტნიორი უწყება/სტრუქტურული ერთეული, შესრულების ვადა, შესაბამისი ბიუჯეტი და დაფინანსების წყარო.

აქტივობათა ბიუჯეტის დათვლისა და დაფინანსების წყაროების განსაზღვრის შემდეგ, სამოქმედო გეგმაში უნდა შევიდეს მხოლოდ ისეთი აქტივობები, რომელთა ხარჯის დაფარვა მთლიანად ან ნაწილობრივ (50%) მაინც იგეგმება მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტიდან ან სხვა წყაროებიდან, დარჩენილი დეფიციტი კი შეიძლება შეივსოს სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ტრანსფერის სახით, დონორების, ადგილობრივი ან/და საერთაშორისო ორგანიზაციების ფინანსური წყაროებიდან, აგრეთვე, საქართველოს კანონმდებლობით ნებადართული წყაროებიდან.

ახალი სამოქმედო გეგმის შესამუშავებლად, გასათვალისწინებელია გასული წლების მონიტორინგისა და შუალედური (როგორც წესი, 2 წლის თავზე) შეფასების შედეგები. ეს იძლევა საფუძველს, რომ მომდევნო პერიოდი დაიგეგმოს ახალი საჭიროებებისა და გამოვლენილი ხარვეზების გათვალისწინებით.

## 6. ბიუჯეტირება

მუნიციპალიტეტის ხარისხიანი და ეფექტიანი საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის შესამუშავებლად მნიშვნელოვანია მისი ხარჯის წინასწარ დადგენა, ასევე, ამ ხარჯების დაფარვის შესაძლო გზების განსაზღვრა. ამ პროცესს ეწოდება ბიუჯეტირება. ბიუჯეტირების შემდეგ, შესაძლებელია, პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესი დაუბრუნდეს მიზნებისა და ამოცანების პრიორიტეტიზაციის ეტაპს, თუ მუნიციპალიტეტს არ

<sup>13</sup> საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის №629 დადგენილება.

აღმოაჩნდება გამოვლენილი პრობლემების გადასაწყვეტად საჭირო ფინანსური რესურსი და ვერ მოიძიებს დაფინანსების სხვა წყაროებს.

ბიუჯეტირება შეიძლება დაიყოს ორ მნიშვნელოვან ქვეპროცესად:

1. ხარჯთაღრიცხვა;
2. დაფინანსების წყაროს განსაზღვრა.

ხარჯთაღრიცხვა გულისხმობს აქტივობების ჩაშლას განფასებადი ღონისძიებების სახით და მათი განხორციელებისთვის საჭირო რესურსების რაოდენობისა და ფასის დაანგარიშებას. საბოლოო ჯამში, ეს იძლევა საშუალებას, რომ განისაზღვროს თითოეული აქტივობის შესრულების ხარჯი. ხარჯთაღრიცხვა საჯარო უწყებებს ეხმარება, რომ მათი გეგმები გახდეს მეტად რეალისტური და პრაქტიკაში განხორციელებადი. ამასთან, ეს პროცესი იძლევა სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი აქტივობების მეტი დეტალიზაციისა და, შესაბამისად, დაგეგმვის ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობას.

ხარჯთაღრიცხვის დასრულებისა და აქტივობათა ღირებულებების დადგენის შემდეგ, უკვე შესაძლებელია, განისაზღვროს სამოქმედო გეგმაში შემოთავაზებული აქტივობების ფინანსური მიზანშეწონილება და ხარჯეფექტიანობა ალტერნატიულ აქტივობებთან შედარებით.

ხარჯთაღრიცხვა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. სამოქმედო გეგმაში აქტივობის ჩამოყალიბების შემდეგ, უნდა განისაზღვროს კონკრეტული აქტივობის შედეგის ინდიკატორები (სასურველია, გენდერულ ჭრილში);
2. დადგინდეს აქტივობის შედეგების მისაღწევად გასატარებელი ღონისძიებები/ქვეაქტივობები;
3. განისაზღვროს თითოეული ღონისძიების განსახორციელებლად საჭირო რესურსები (მათ შორის, საჭიროების შემთხვევაში, ადამიანური რესურსი გენდერულ ჭრილში);
4. დადგინდეს რესურსების ღირებულება/ფასი;
5. დაანგარიშდეს ღონისძიებებისა და შესაბამისი აქტივობის ხარჯები და, შესაბამისად, სამოქმედო გეგმის სრული ხარჯი.

ხარჯების სახეობების კლასიფიცირებისას გასათვალისწინებელია საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანება საბიუჯეტო კლასიფიკაციის დამტკიცებაზე<sup>14</sup>, შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

1) მიმდინარე (საოპერაციო) ხარჯები (გარდა შრომის ანაზღაურებისა) - ტექნიკური და ექსპერტული დახმარება, ტრენინგები, პუბლიკაციები, ცნობიერების ამაღლების კამპანიები, სასწავლო ტურები, კონფერენციები, ფორუმები, მათში მონაწილეობა და ა.შ.

2) კაპიტალური ხარჯები - ხარჯები, რომლებიც საჭიროებს დიდი მოცულობით ფინანსურ რესურსებსა და დროს:

- ა) ინფრასტრუქტურული პროექტები;
- ბ) ტექნიკის, ავეჯისა და მოძრავი/უძრავი ქონების შესყიდვა;
- გ) სხვა.

3) შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული ხარჯები - ახალი თანამშრომლების დაქირავების საჭიროება ან რეორგანიზაციის ჩატარება უწყების შიგნით (შესაბამისობის შემთხვევაში, გენდერულ ჭრილში ახალი თანამშრომლები ან მათზე

<sup>14</sup> საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2019 წლის 5 აპრილის №99 ბრძანება.

რეორგანიზაციის ზეგავლენა) და ა.შ.

4) სხვა დანარჩენი ხარჯები – ნებისმიერი ხარჯი, რომელიც არ განეკუთვნება ზემოთ ჩამოთვლილი ხარჯების კატეგორიას.

შემდეგი ეტაპია ღონისძიებების განსახორციელებლად საჭირო რესურსების ღირებულების (ფასის) დადგენა. შესაძლებელია, სავარაუდო ფასის განსაზღვრა ძველი გამოცდილების, ბაზრიდან ფასების გამოთხოვის ან ექსპერტული შეფასებების გამოყენებით.

სამოქმედო გეგმაში შეუძლებელია თითოეული აქტივობის ზუსტი ღირებულების დადგენა, ამიტომ დასაშვებია აქტივობის სავარაუდო ბიუჯეტის წარმოდგენა (10%-20%-იანი ცდომილებით). თუმცა ყველა აქტივობას, რომელიც ჩაიწერება სამოქმედო გეგმაში, უნდა ახლდეს შესაბამისი დათვლილი ხარჯები.

აქტივობების დაფინანსების წყაროს განსაზღვრა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია პოლიტიკის დაგეგმვის ეტაპზე. დაფინანსების წყაროების მოძიება აყალიბებს კავშირს ადგილობრივ ხელისუფლებასა და ადგილობრივ განვითარებაზე ზეგავლენის მქონე სხვადასხვა აქტორს შორის. დაფინანსების წყარო შესაძლებელია იყოს:

- მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტი;
- სხვა წყარო.

თუ აქტივობის ხარჯები იფარება მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტიდან, სრული თანხა მიეთითება შესაბამის სვეტში. დაფინანსების სხვა წყარო შეიძლება იყოს საერთაშორისო ორგანიზაცია, სახელმწიფო ბიუჯეტი, კერძო სექტორი და სხვა.<sup>15</sup>

განფასებული სამოქმედო გეგმა ხდება მუნიციპალიტეტის ყოველწლიური ბიუჯეტის შემუშავების საფუძველი. ადგილობრივ დონეზე ბიუჯეტირების პროცესი მოიცავს პროგრამულ ბიუჯეტირებას, ასევე, მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტში გათვალისწინებულ პროგრამებსა და ქვეპროგრამებს. შესაბამისად, პოლიტიკის დოკუმენტში მოცემული აქტივობები უნდა აისახოს მუნიციპალიტეტის საბიუჯეტო პროგრამებში. ამ კავშირის უზრუნველსაყოფად სამოქმედო გეგმაში გათვალისწინებულ აქტივობებს დაფინანსების წყაროში მიეთითება მუნიციპალიტეტის პროგრამული ბიუჯეტიდან შესაბამისი ქვეპროგრამის კოდი.

ბიუჯეტირება საკმაოდ რთული და კომპლექსური პროცესია, რომელიც საჭიროებს სათანადო კომპეტენციასა და მჭიდრო კოორდინაციას, ერთი მხრივ, პოლიტიკის დაგეგმვასა და, მეორე მხრივ, ბიუჯეტირებაზე პასუხისმგებელ პირებს შორის. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მუნიციპალიტეტის მერიის ყველა სამსახურის წარმომადგენლის ჩართულობა პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში.

<sup>15</sup> ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი იხილეთ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის №629 დადგენილებაში.

## რეკომენდაცია

ბიუჯეტების პროცესში მნიშვნელოვანია გენდერული ასპექტების გათვალისწინება, რათა შედეგად მიღებული დოკუმენტი სათანადოდ პასუხობდეს ქალების და კაცების განსხვავებულ საჭიროებებს. მაგალითად, მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის სამოქმედო გეგმაში შემოთავაზებული აქტივობების ღირებულების დადგენით, შესაძლებელია მათი გენდერული თვალსაზრისით შეფასებაც (მაგ. განსაზღვრა, თუ რამდენად სამართლიანადაა გადანაწილებული ფინანსური რესურსები აქტივობებს შორის, რომლებიც ამა თუ იმ სქესის მეტ ჩართულობას გულისხმობს).

სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობები აისახება მუნიციპალიტეტის საბიუჯეტო პროგრამებში. პოლიტიკის დოკუმენტის შესაბამისად, საბიუჯეტო პროგრამების მიზნებში, ამოცანებში, აქტივობებსა და ინდიკატორებში, ასევე, ინტეგრირებული უნდა იყოს გენდერული თანასწორობის პრინციპები.

როგორც წესი, მუნიციპალურ ბიუჯეტში წარმოდგენილია გენდერულად მგრძობიარე პროგრამები. მათში გენდერული ინდიკატორების არსებობა და აქტივობებით მიღწეული შედეგების ამ ინდიკატორებთან მიმართებით შეფასება/ანალიზი ხელს შეუწყობს მუნიციპალიტეტში გენდერული თანასწორობის განმტკიცებას და გაეროს მდგრადი განვითარების მეხუთე მიზნის (გენდერული თანასწორობა) მიღწევას.

## 7. საჯარო კონსულტაციები და დოკუმენტის დამტკიცება

დოკუმენტის დამტკიცებამდე, საჭიროა მისი საჯაროდ განხილვა. პირველ ეტაპზე სამუშაო ჯგუფის მიერ დოკუმენტის პროექტზე მუშაობის დასრულების შემდეგ, დოკუმენტის სამუშაო ვერსია ქვეყნდება მუნიციპალიტეტის ოფიციალურ გვერდებზე და ეგზავნება სამუშაო ჯგუფის ბაზაში არსებულ ყველა პირს (ელექტრონულ მისამართზე). საჯარო კონსულტაციები ტარდება ე.წ. town hall-ის (ფართომასშტაბიანი შეხვედრები, კრებები) ფორმატში. ადგილისა და დროის გათვალისწინებით, შეხვედრები/კრებები ისე უნდა ტარდებოდეს, რომ ერთნაირი ხელმისაწვდომობა/დასწრების შესაძლებლობა არსებობდეს როგორც კაცებისთვის, ისე ქალებისთვის, ასევე, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისა და სხვა ჯგუფებისთვის. ასეთი შეხვედრების/კრებების გარდა, რომლებსაც ესწრებიან ადგილობრივი მოსახლეობის, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა (მათ შორის, ქალთა ორგანიზაციების) და კერძო სექტორის წარმომადგენლები, ქალები, ახალგაზრდები, შშმ პირები, საჯარო მოხელეები, სათემო ორგანიზაციის წარმომადგენლები და სხვა დემოგრაფიული, აკადემიური თუ სამეცნიერო ჯგუფები, შესაძლებელია ცალკე შეხვედრები გაიმართოს ადგილობრივ საბჭოებთან (მაგ.: სამოქალაქო მრჩეველთა, ახალგაზრდული, გენდერული თანასწორობის, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა და სხვა საბჭოები), აგრეთვე, მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციულ ერთეულებში დაინტერესებულ მოქალაქეებთან, ცალკეული დასახლებების ინტერესებისა და საჭიროებების ასახვის მიზნით. მნიშვნელოვანია, დოკუმენტი დამტკიცდეს საჯარო კონსულტაციების შემდეგ.

## რეკომენდაცია

საჯარო კონსულტაციებით მიღებული ინფორმაცია უნდა შეაჯეროს და გააანალიზოს სამუშაო ჯგუფმა და შესაბამისი ცვლილებები შეიტანოს განვითარების დოკუმენტში.

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტისა და თანდართული სამოქმედო გეგმის განხორციელების დაწყებამდე, მერი დოკუმენტს დასამტკიცებლად წარუდგენს საკრებულოს. საკრებულოს სხდომამდე, საკითხი უნდა განიხილოს საკრებულოს კომისიებმა. ეს სხდომები საჯაროა და მოსახლეობასა და დაინტერესებულ მხარეებს აქვთ დასწრების შესაძლებლობა. მუნიციპალიტეტის ორგანოები მედიის ჩართულობით უზრუნველყოფენ მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის ფართო განხილვას საკრებულოს კომისიებსა და სხდომებზე.

#### 8. განხორციელება და კოორდინაცია

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის განხორციელება იწყება დოკუმენტის დამტკიცებიდან, მისი ამოქმედების ვადის გათვალისწინებით.

პოლიტიკის დოკუმენტში განსაზღვრულია: მისი განხორციელებისა და კოორდინაციის მექანიზმი; მერიისა და ადგილობრივი ხელისუფლების სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულისა და საბიუჯეტო ორგანიზაციების პასუხისმგებლობები; ასევე, სათემო, კერძო და სხვა სექტორების ორგანიზაციათა როლები. დოკუმენტის ეს ნაწილი ნათლად აჩვენებს, თუ როგორ არის გათვალისწინებული პოლიტიკის დოკუმენტში წარმოდგენილი მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა და აქტივობების შესრულება.

#### 9. მონიტორინგი და შეფასება

განხორციელებისა და კოორდინაციის მექანიზმთან ერთად, დოკუმენტში თავიდანვე ჩამოყალიბებულია მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო, რომელიც განსაზღვრავს მონიტორინგსა და შეფასებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების როლებს, ვადებსა და პროცედურებს. მონიტორინგისა და შეფასების მიზანია:

##### მონიტორინგი

*მონაცემთა სისტემატური შეგროვება ინდიკატორების მიხედვით, რათა პროცესში ჩართული პასუხისმგებელმა უწყებებმა დროულად შეძლონ ინტერვენცია დასახული მიზნების მისაღწევად, შესაბამისი ფულადი და ადამიანური რესურსების სწორი გადანაწილებით.*

##### შეფასება

*დოკუმენტში გაწერილი მიზნებისა და ამოცანების შესრულების სისტემური გადახედვა და ანალიზი, რათა გამოვლინდეს მათი შესაბამისობა, ეფექტიანობა, ეფექტურობა, მდგრადობა და გავლენა.*

დაკვირვება საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტზე, ასევე, სამოქმედო გეგმაში გაწერილი მიზნების, ამოცანებისა და აქტივობის შედეგის ინდიკატორთა მიღწევაზე; შეფასება; არსებული გამოწვევებისა და შეფერხებების დროული გამოვლენა სწორი, დროული და მიზანმიმართული გადაწყვეტილებების მისაღებად. პროცესი, ასევე, აფასებს, რამდენად განაპირობა სამოქმედო გეგმაში გაწერილმა საქმიანობებმა პრობლემების მოგვარება და მიღწეულია თუ არა ამოცანები/მიზნები.

მონიტორინგისა და შეფასების ამოცანებია:

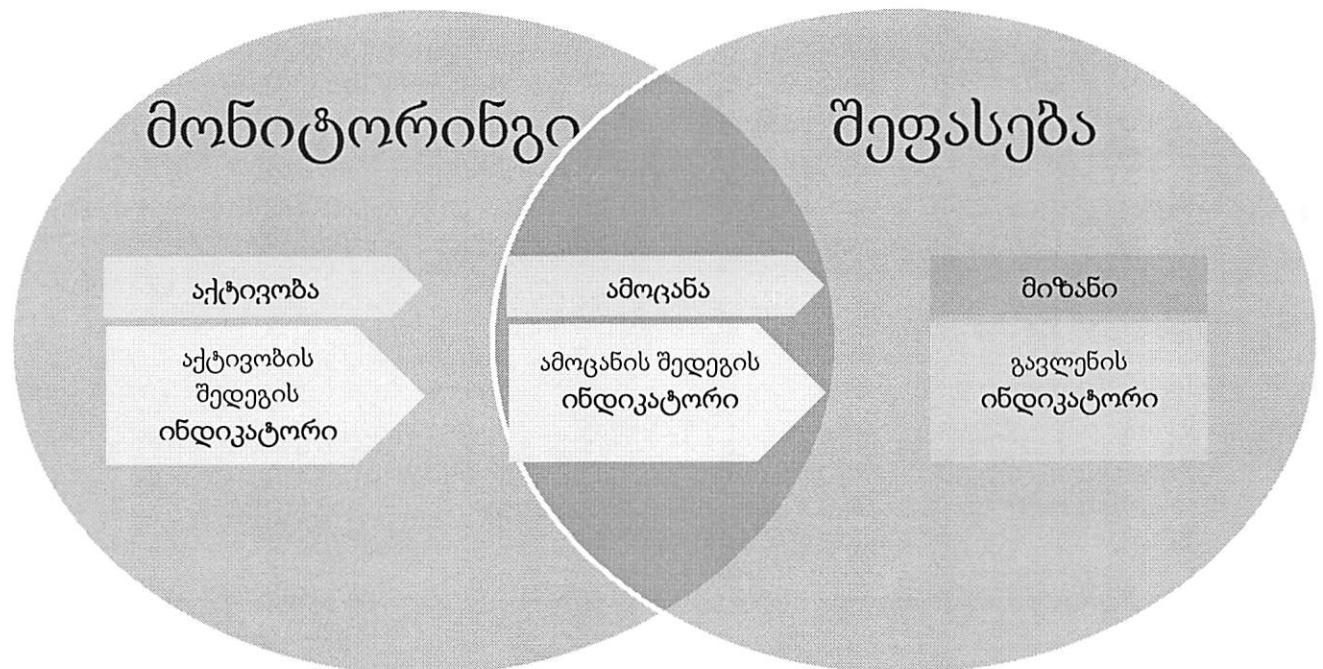
- პოლიტიკის გავლენისა და ამოცანის შედეგების, ასევე, მათი სამიზნე ინდიკატორების მიღწევის შეფასება მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად;

- მტკიცებულებებზე დაფუძნებული რეკომენდაციების შემუშავება პოლიტიკის განხორციელების გასაუმჯობესებლად;

- პოლიტიკის განხორციელების ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის დონის ამაღლება;

- რესურსების ეფექტიანი და სამართლიანი განაწილება, უფრო ქმედითი აქტივობებისა და პროგრამების სასარგებლოდ.

როგორც მონიტორინგის, ისე შეფასების მიზანია პოლიტიკის შედეგების გაუმჯობესება, თუმცა მონიტორინგი გულისხმობს მონაცემთა რეგულარულ შეგროვებას პოლიტიკის მიმდინარეობაზე, ხოლო შეფასება არის პოლიტიკის არსისა და შედეგების ერთჯერადი ან პერიოდული სიღრმისეული ანალიზი.



დიაგრამა 5. მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგისა და შეფასების ნაწილია რეგულარული ანგარიშგება.

მონიტორინგის წლიური ანგარიშის დანიშნულებაა, დაინტერესებულ მხარეებს მიაწოდოს ინფორმაცია მუნიციპალიტეტში მიღწეულ პროგრესზე; ასევე, მერსა და საკრებულოს ჰქონდეთ წარმოდგენა მუნიციპალიტეტის ორგანოების სტრუქტურული ერთეულების ეფექტურად მუშაობაზე, ძირითად გამოწვევებსა და შესაძლო ჩარევებზე. მონიტორინგის წლიურ ანგარიშს ამზადებს სამუშაო ჯგუფი და წარუდგენს მერს და საკრებულოს.

მონიტორინგის წლიური ანგარიშის მოსამზადებლად, სამუშაო ჯგუფის ლიდერს წევრი შესაბამისი უწყება/სტრუქტურული ერთეულები უგზავნიან სტატუს ანგარიშებს. ამ დოკუმენტებში ასახულია მოკლე ინფორმაცია სამოქმედო გეგმის იმ აქტივობათა შესრულებაზე, რომლებზეც პასუხისმგებელ სუბიექტად არიან განსაზღვრულნი. სამუშაო ჯგუფის ლიდერი, წევრებთან ერთად, განსაზღვრავს სტატუს ანგარიშების მომზადება-გაგზავნის პერიოდულობას, მოცემული ცხრილის შესაბამისად:

№ ანგარიშის ტიპი	სავარაუდო პერიოდი	სავალდებულო ობიექტი	გამოქვეყნების ვადა	შინაარსი
1 სტატუს ანგარიშები	1 თვე; 3 თვე; 6 თვე	სულ მცირე, 6 თვეში ერთხელ	არ ქვეყნდება	აქტივობები
2 მონიტორინგის წლიური ანგარიში	1 წელი	დიახ	მომდევნო წლის 1 მარტამდე	ამოცანები; აქტივობები

ცხრილი 3. მონიტორინგის ანგარიშების ტიპები

პერიოდულობის თვალსაზრისით, არსებობს შეფასების ორი ტიპი: შუალედური და საბოლოო. შესაბამისად, შეფასების ანგარიში მზადდება ორ წელიწადში ერთხელ - დოკუმენტის დამტკიცებიდან ორი წლის შემდეგ (შუალედური შეფასება) და დოკუმენტის ოთხწლიანი ვადის გასვლისას (საბოლოო შეფასება).

შეფასებისას განისაზღვრება მისი კრიტერიუმები და კითხვები, ტიპი და მეთოდოლოგია (იხ. მე-6 დანართი).

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის შესაფასებლად, შესაძლებელია, შეფასების შიდა, გარე და შერეული ტიპის გამოყენება:

- 1) შიდა, რომელსაც ახორციელებს მერია;
- 2) შერეული, როდესაც მერიას შეიძლება ეხმარებოდნენ დამოუკიდებელი გარე ექსპერტები, ორგანიზაციები ან/და სხვა სახელმწიფო უწყებები;
- 3) გარე, როდესაც შეფასებას ატარებენ დამოუკიდებელი გარე ექსპერტები ან ორგანიზაციები.

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის მონიტორინგსა და შეფასებაში აქტიურად არიან ჩართული ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეები, კერძო და სამოქალაქო სექტორი, განსაკუთრებით, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები.

მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშების საბოლოო შედეგია მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის გაუმჯობესება. გასული ორი წლის მონიტორინგისა და შუალედური შეფასების ანგარიშები ხდება ახალი ორწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავების ძირითადი საფუძველი, ხოლო საბოლოო შეფასებაზე დაყრდნობით შესაძლებელია, სრულად განახლდეს მუნიციპალიტეტის ოთხწლიანი საშუალოვადიანი დოკუმენტი.

## 10. დოკუმენტის სტრუქტურა

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის სტრუქტურა, მისი შინაარსის გათვალისწინებით, უნდა მოიცავდეს შემდეგ ყველა საკითხს. ამასთან დოკუმენტის შინაარსის გათვალისწინებით, იგი შესაძლოა, ორიენტირებული იყოს პირველ თავში ასახულ ყველა ან შესაბამის მიმართულებაზე.

შესავალი	
	დოკუმენტის არსი, მიზანი და მნიშვნელობა, მოქმედების ვადა
	დოკუმენტის შემუშავებელი მუნიციპალიტეტი, შემუშავების პროცესი - უწყება, სამუშაო ჯგუფი, მონაწილე სტრუქტურული ერთეულები და დაინტერესებული მხარეები
	დოკუმენტის შემუშავების სამართლებრივი საფუძვლები
	დოკუმენტის მიზნებისა და ამოცანების ჰარმონიზაცია და კავშირი სხვა ეროვნულ თუ მუნიციპალურ პოლიტიკის დოკუმენტებთან
	დოკუმენტის ძირითადი ფასეულობები და პრინციპები (ნებაყოფლობითი)
	ინფორმაცია გამართულ საჯარო კონსულტაციებსა და მათ შედეგებზე
	დოკუმენტის სტრუქტურის მოკლე მიმოხილვა - რომელი თავი რას ეხება
I თავი	
არსებული მდგომარეობის მიმოხილვა (ადმინისტრაციული ერთეულების ჭრილში, სადაც შესაძლებელია)	
	1. ძირითადი სოციალური, გეოგრაფიული და ეკონომიკური მონაცემების მიმოხილვა - სიტუაცია, გამოწვევები და შესაძლებლობები
	2. მუნიციპალიტეტის ეკონომიკა - სიტუაცია, გამოწვევები და შესაძლებლობები
	3. მუნიციპალიტეტის ინფრასტრუქტურა - სიტუაცია, გამოწვევები და შესაძლებლობები მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციული ერთეულების მიხედვით
	4. ჯანდაცვა და სოციალური მდგომარეობა - სიტუაცია, გამოწვევები და შესაძლებლობები

5.	განათლება, კულტურა და სპორტი - სიტუაცია, გამოწვევები და შესაძლებლობები
6.	გარემოს დაცვა - სიტუაცია, გამოწვევები და შესაძლებლობები
7.	მუნიციპალური სერვისები და მმართველობა - სიტუაცია, გამოწვევები და შესაძლებლობები
8.	სხვადასხვა საკითხები შენიშვნა: ტექსტუალური ინფორმაციის გარდა, თითოეულ სექციაში წარმოდგენილი უნდა იყოს მნიშვნელოვანი ცხრილები და დიაგრამები, ყველა მიმართულებით გენდერულად დანაწევრებული მონაცემებით
9.	SWOT ანალიზის ცხრილი
<b>II თავი</b> ხედვა, მიზნები და ამოცანები	
2.1.	ხედვა
2.2.	მიზნები და ამოცანები
	მიზანი 1.....(სათაური და აბზაცის ტექსტი) ამოცანა 1..... ამოცანა 2 ..... (ყველა ამოცანისთვის,)
	მიზანი 2..... ამოცანა 1.... ამოცანა 2 ..... (ყველა ამოცანისთვის) (ასე გააგრძელებთ ყველა მიზანთან მიმართებით)
	შენიშვნა: განსახორციელებელი აქტივობების ხსენება თითოეული ამოცანის სექციაში შეიძლება მხოლოდ ძალიან ზოგადი ფორმულირებით  შენიშვნა: გავლენისა და ამოცანის შედეგების ინდიკატორთა ხსენება შეიძლება არა მხოლოდ ლოგიკურ ჩარჩოში (რაც აუცილებელია), არამედ ტექსტშიც (ნებაყოფლობით)
2.3.	ლოგიკური ჩარჩო (ცხრილის სახით)
2.4.	რისკების შეფასება (ნებაყოფლობითი)
<b>III თავი</b> დოკუმენტის განხორციელება, მონიტორინგი და შეფასება	
3.1.	განხორციელების მექანიზმი - სამუშაო ჯგუფი და წევრები
3.2.	მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო  მონიტორინგის ანგარიშების წარდგენის პერიოდულობა; მონიტორინგის კოორდინაცია - სამუშაო ჯგუფი და სამდივნო;

	<p>მონაცემთა შეგროვებაში ჩართული ერთეულები, ასევე, მათი პასუხისმგებლობები;  შეფასების პერიოდულობა და მაკოორდინირებელი უწყება;  დოკუმენტის (სამოქმედო გეგმის) განახლების პერიოდულობა.</p>
	<p>3.3. დოკუმენტის დაფინანსება  მთლიანი ხარჯი და დაფინანსების წყაროები.</p>
	<p>3.4. თანამშრომლობა ცენტრალურ სახელმწიფო უწყებებთან, დონორ ორგანიზაციებსა და სხვა მონაწილეებთან</p>

IV თავი  
დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა

V თავი  
სამოქმედო გეგმა (ცხრილის სახით, სადაც მითითებულია, თუ რა ღონისძიებაა დაგეგმილი)

## დანართი 1. სამუშაო ჯგუფის დაკომპლექტების წესი, მუშაობის ეტაპები და კალენდარი

### სამუშაო ჯგუფის დაკომპლექტება

სამუშაო ჯგუფის დაკომპლექტებისას აუცილებელია, გათვალისწინებული იყოს ყველა



დაინტერესებული მხარის წარმომადგენლობა პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში.

რეკომენდებულია, ჯგუფის შემადგენლობაში იყვნენ:

- მუნიციპალიტეტის პოლიტიკური თანამდებობის პირები - მუნიციპალიტეტის ხელმძღვანელობის აქტიური ჩართულობით, პროცესი ეფექტიანად წარმართება და ხარისხიანი განვითარების დოკუმენტი შემუშავდება;
- არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლები – თუ მუნიციპალიტეტში არ არის ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაცია, სასურველია, ჯგუფის შემადგენლობაში ჩაერთოს იმ არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელი, რომლის მოქმედების არეალშიც ხვდება მუნიციპალიტეტი;
- კერძო (ბიზნეს) სექტორის წარმომადგენლები – კერძო სექტორის ნებისმიერი მასშტაბის ჯგუფის (მცირე, საშუალო, მსხვილი ბიზნესი), ბიზნესის სხვადასხვა სექტორული მიმართულება და დარგი;
- სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოს წარმომადგენლები – საქართველო ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“ თანახმად<sup>1</sup>, მუნიციპალიტეტის მერი ვალდებულია, სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოს წარუდგინოს მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტის პროექტი, სივრცითი დაგეგმარების დოკუმენტები, მუნიციპალიტეტის გეოგრაფიული ობიექტების სახელდების შესახებ წინადადებები და სხვა მნიშვნელოვანი ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტების პროექტები, ასევე, ინფრასტრუქტურული და სოციალური პროექტები. შესაბამისად, აღნიშნულ სათათბირო ორგანოს მნიშვნელოვანი როლი უნდა მიენიჭოს ადგილობრივ დონეზე პოლიტიკის შემუშავების პროცესში;
- მუნიციპალური გენდერული თანასწორობის საბჭოს წარმომადგენლები - „გენდერული თანასწორობის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად<sup>2</sup>, მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტი, სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტები, მუნიციპალური პროგრამები და გეგმები იმგვარად უნდა შემუშავდეს, რომ გამოირიცხოს ნებისმიერი ფორმის დისკრიმინაცია. ამავე კანონით, მუნიციპალიტეტში გენდერულ საკითხებზე სისტემური მუშაობისთვის მოქმედებს მუნიციპალური გენდერული თანასწორობის საბჭო.
- ადგილობრივი განვითარების ჯგუფის (LAG) წარმომადგენლები – სამუშაო ჯგუფში უნდა მონაწილეობდნენ ადგილობრივი განვითარების ჯგუფის<sup>3</sup> წარმომადგენლები, მუნიციპალიტეტებში მათი არსებობის შემთხვევაში. ამ ჯგუფის საქმიანობა მოიცავს ისეთ აქტივობებს, როგორცაა ადგილობრივი საჭიროებების გამოვლენა, ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავება-განხორციელება, ინიციატივების მხარდაჭერა და განვითარების დაგეგმვა;
- ასაკობრივი, გენდერული, სოციალური და ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლები – შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისა თუ სხვა მოწყვლადი ჯგუფების, რელიგიურ და ეთნიკურ უმცირესობათა

<sup>1</sup> ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი, მუხლი 86<sup>1</sup>, მე-3 პუნქტი.

<sup>2</sup> „გენდერული თანასწორობის შესახებ“ საქართველოს კანონი, მუხლი 13.

<sup>3</sup> ადგილობრივი განვითარების ჯგუფები (LAG) - ევროკავშირის პროექტის ფარგლებში შექმნილია სხვადასხვა მუნიციპალიტეტში და აერთიანებს სხვადასხვა სოფლის მცხოვრებთ, ბიზნესის, საჯარო და სამოქალაქო სექტორის წარმომადგენლებს.

წარმომადგენლების მონაწილეობა უზრუნველყოფს სამუშაო ჯგუფის მრავალფეროვნებას; მნიშვნელოვანია, ახალგაზრდებისა და ქალების მონაწილეობაზე ყურადღების გამახვილება.

- განათლების, კულტურისა და აკადემიური სექტორის წარმომადგენლები (იმ მუნიციპალიტეტში, სადაც არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება);
- სხვა დაინტერესებული მხარეები - ადგილობრივი მედიისა და სხვა ჯგუფების წარმომადგენლები.

ⓘ სამუშაო ჯგუფის ფორმირების პროცესში მნიშვნელოვანია, ნებისმიერ დაინტერესებულ მხარეს შეეძლოს სურვილის გამოთქმა, რომ გახდეს სამუშაო ჯგუფის წევრი. დასაბუთებული მოტივაციის საფუძველზე, შესაძლებელია მათი ჩართვა უშუალოდ დაგეგმვის პროცესში ან სამუშაო ჯგუფის მიერ სხვადასხვა მხარესთან ორგანიზებულ შეხვედრებში. მუშაობის პრინციპებზე შეთანხმებისას, მნიშვნელოვანია: სამუშაო ჯგუფის თითოეული წევრის მოტივაციის გათვალისწინება, რომ განვითარების დოკუმენტების განხილვას დაუთმოს შესაბამისი დროის რესურსი; ასევე, სამუშაო გეგმის შემუშავება, შესაბამისი ვადებითა და საქმიანობებზე პასუხისმგებელი პირებით.

ⓘ სასურველია, სამუშაო ჯგუფის წევრთა შემადგენლობა იყოს მრავალფეროვანი, მუნიციპალიტეტის ზოგადი დემოგრაფიული მაჩვენებლების შესაბამისად. მაგალითად, მუნიციპალიტეტის დემოგრაფიული სტრუქტურის გათვალისწინებით, შესაძლებელია, ჯგუფის წევრთა 1/3-ის ასაკი არ აღემატებოდეს 29 წელს, ერთი სქესის წარმომადგენელთა რაოდენობა უტოლდებოდეს არანაკლებ 1/3-ს და ჯგუფში ჩართულნი იყვნენ უმცირესობათა წარმომადგენლები.

ⓘ დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობისა და მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის ხარისხიანობისთვის, საგულისხმოა სფეროს შესაბამისი ექსპერტების ჩართულობა და მონაწილეობა, კონკრეტული საკითხების ანალიზისა და ექსპერტიზის მიზნით.

ⓘ მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტში მუნიციპალიტეტში შემავალ დასახლებათა ინტერესების სათანადოდ გათვალისწინებისთვის, მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციულ ერთეულებში მერის წარმომადგენელთა, ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის შემთხვევაში - რაიონების გამგებლები, როლი და მათი სამუშაო ჯგუფთან მჭიდრო თანამშრომლობა.

მნიშვნელოვანია, სამუშაო ჯგუფის შექმნაზე გამოცემული ბრძანებით მკაფიოდ განისაზღვროს ტექნიკური ჯგუფი, რომელიც მუნიციპალიტეტის საჯარო მოხელეებისგან იქნება დაკომპლექტებული და პროცესის ტექნიკურ-ორგანიზაციულ უზრუნველყოფაზე იქნება პასუხისმგებელი (მაგ.: დოკუმენტის სამუშაო ვარიანტების შემუშავება, განცხადებების გამოქვეყნება; სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების ორგანიზება; ოქმის წარმოება; კორესპონდენცია ჯგუფის წევრებსა და დაინტერესებულ მხარეებთან; დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში კომუნიკაცია ექსპერტ(ებ)თან/ ორგანიზაციასთან და სხვა).

ამასთანავე, სამუშაო ჯგუფთან კოორდინაციით, მერის წარმომადგენლები, რაიონების გამგებლები უზრუნველყოფენ პოლიტიკის დოკუმენტის შექმნაში მონაწილეობასა და მასში დასახლებების ინტერესების ასახვას. სამუშაო ჯგუფი უფლებამოსილია, ადმინისტრაციული ერთეულის დონეზე მონაწილეობითი პროცესის ორგანიზების დეტალური წესი თავად განსაზღვროს.

## სამუშაო ჯგუფის საქმიანობის ეტაპები და კალენდარი

სამუშაო ჯგუფის ჩამოყალიბების შემდეგ, შესაძლებელია უშუალოდ პოლიტიკის დოკუმენტზე მუშაობის დაწყება, რომლის პირველი ეტაპია სიტუაციის ანალიზი. აღნიშნული პროცესი მოიცავს სამაგიდე კვლევას, მონაცემთა გამოთხოვა-ანალიზსა და სამუშაო შეხვედრებს დაინტერესებულ მხარეებთან. სასურველია, ეს პარალელურად ხორციელდებოდეს. შეგროვებული და გაანალიზებული ინფორმაციის საფუძველზე, სამუშაო ჯგუფი ამზადებს სიტუაციის ანალიზის თავს, SWOT ანალიზის შემაჯამებელ ცხრილთან ერთად. მასზე დაყრდნობით, შემდეგ ეტაპზე სამუშაო ჯგუფი აყალიბებს სტრატეგიულ ჩარჩოს, ხედვით, მიზნებითა და ამოცანებით, რომლებიც შეჯამებულია შესაბამის ლოგიკურ ჩარჩოში. შემდეგი საფეხურია შესაბამისი სამოქმედო გეგმის შემუშავება. პოლიტიკის დოკუმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია მონიტორინგისა და შეფასების სისტემათა შემუშავება და ასახვა.

პოლიტიკის დოკუმენტის პირველი სამუშაო ვერსიის მომზადების შემდეგ, დღის წესრიგში დგება მისი საჯარო განხილვები, დაზუსტება და საკრებულოსთვის წარდგენა დასამტკიცებლად. დამტკიცებისთანავე იწყება პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელება და მასზე მონიტორინგი. პოლიტიკის დოკუმენტის შესრულება შუალედურად შეფასდება 2 წლის თავზე, საბოლოო სახით კი - 4 წლის შემდეგ, რის საფუძველზეც დაიწყება მომდევნო ციკლი და შემუშავდება მუნიციპალიტეტის შემდგომი, განახლებული პოლიტიკის დოკუმენტი. რაც შეეხება სამოქმედო გეგმას, იგი განახლდება 2 წლის თავზე, მონიტორინგის მონაცემებისა და ახალი გადაუდებელი საჭიროებების გამოკვეთის კვალდაკვალ.

### კავშირი ბიუჯეტირების პროცესთან

ადგილობრივი პოლიტიკის დაგეგმვა/განხორციელების კალენდარი საშუალებას იძლევა, რომ ეს პროცესი შეესაბამებოდეს ადგილობრივი ბიუჯეტირების პროცესს და ხელი შეეწყოს მის ეფექტიან და რაციონალურ დაგეგმვას. ვინაიდან მუნიციპალიტეტში საბიუჯეტო პროცესი 1 მარტიდან იწყება, სამუშაო ჯგუფს ამ დროისათვის უკვე გამოვლენილი უნდა ჰყავდეს დაინტერესებული მხარეები, მოძიებული/გამოთხოვილი ჰქონდეს საჭირო მონაცემები და დაწყებული იყოს სიტუაციური ანალიზი. მიზანშეწონილია, ამ დროიდან დაიწყოს პრიორიტეტების დოკუმენტზე მუშაობაც. მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტით გათვალისწინებული პრიორიტეტები უნდა ეფუძნებოდეს მოსახლეობის, ბიზნეს სექტორისა და მუნიციპალიტეტში არსებული სხვა მხარეების საჭიროებებს. შესაბამისად, აუცილებელია მათი მოსაზრებებისა და პრობლემების შესწავლა, რასაც სიტუაციის ანალიზი ითვალისწინებს. ეს ანალიზი მიზანშეწონილია დასრულდეს 1 მაისამდე.

არაუგვიანეს 1 ივნისისა, რეკომენდებულია, დასრულდეს მიზნების, ამოცანებისა და ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავება. პოლიტიკის დოკუმენტის მიზნები და ამოცანები განხილული უნდა იყოს დაინტერესებულ მხარეებთან.

არაუგვიანეს 1 ივლისისა, მიზანშეწონილია, სამუშაო ჯგუფმა მოამზადოს პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელების, კოორდინაციის, მონიტორინგისა და შეფასების ნაწილს.

1 ივლისიდან მიზანშეწონილია დაიწყოს მუშაობა სამოქმედო გეგმაზე. 15 ივლისისთვის საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო მუნიციპალიტეტებს აცნობებს დასაგეგმი წლის ძირითად საბიუჯეტო პარამეტრებს, რის საფუძველზეც იწყება ბიუჯეტის

პროექტის მომზადება. სამოქმედო გეგმაში მიზნების, ამოცანებისა და სასურველი აქტივობების განსაზღვრა წინ უნდა უსწრებდეს ბიუჯეტის პროექტის მომზადებას.

15 აგვისტოსთვის მიზანშეწონილია მომზადებული იყოს პოლიტიკის დოკუმენტის და მისი სამოქმედო გეგმის პროექტები, რათა დაიწყო მათი საჯარო განხილვები.

არაუგვიანეს 15 სექტემბრისა, რეკომენდირებულია საჯარო განხილვების შედეგად დაზუსტებული პოლიტიკის დოკუმენტი და მისი სამოქმედო გეგმა დასამტკიცებლად წარედგინოს საკრებულოს.

მნიშვნელოვანია, რომ პოლიტიკის დოკუმენტი და სამოქმედო გეგმა დამტკიცდეს 15 ოქტომბრამდე. არაუგვიანეს 15 ნოემბრისა, მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტის პროექტს, თანდართულ მასალებთან (მათ შორის, პრიორიტეტების დოკუმენტთან) ერთად, შესაბამისი მუნიციპალიტეტის მერი განსახილველად წარუდგენს საკრებულოს; საკრებულო კი, არაუგვიანეს 31 დეკემბრისა, იღებს გადაწყვეტილებას ბიუჯეტის დამტკიცების შესახებ. მის დამტკიცებამდე საკრებულომ ერთ-ერთ კრიტერიუმად უნდა გაითვალისწინოს ბიუჯეტის პროექტის შესაბამისობა პოლიტიკის დოკუმენტით გამოვლენილ საჭიროებებთან, მიზნებთან, ამოცანებსა და დაზუსტებულ აქტივობებთან. პროგრამული ბიუჯეტი უნდა ეფუძნებოდეს პოლიტიკის დოკუმენტს და ემსახურებოდეს მასში დასახული მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას.

პოლიტიკის დოკუმენტის განხორციელება და მონიტორინგი არის განგრძობითი პროცესი და იწყება მისი დამტკიცებისთანავე. 1 მარტამდე უნდა მომზადდეს მონიტორინგისა და (შუალედური შეფასების შემთხვევაში) შეფასების ანგარიში. სწორედ ამ დროისათვის მზადდება ბიუჯეტის შესრულების ანგარიში. მონიტორინგის შედეგებისა და შუალედური შეფასების, ასევე, ახალი გადაუდებელი საჭიროებების შესაბამისად, სამოქმედო გეგმის განახლება რეკომენდებულია 2 წელიწადში ერთხელ. 4 წლის შემდეგ, საბოლოო შეფასების საფუძველზე, უნდა განახლდეს მთლიანად პოლიტიკის დოკუმენტი.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მითითებული ვადები არის სარეკომენდაციო ხასიათის.

საქმიანობის ეტაპი	ხანგრძლივობა/ პერიოდულობა	ვადები
1. სამუშაო ჯგუფის ჩამოყალიბება მუნიციპალიტეტის მერის ბრძანების საფუძველზე		20 იანვრამდე
1.1 სამუშაო ჯგუფის პირველი მოსამზადებელი შეხვედრა, ფუნქციების გადანაწილება და ტექნიკური საკითხების გადაწყვეტა		1 თებერვლამდე
2. სიტუაციის ანალიზის ჩატარება, მათ შორის:	13 კვირა	1 მაისამდე
2.1 სამაგიდე კვლევის დაწყება და მონაცემებისა და ინფორმაციის მოძიება-გამოთხოვა	1 კვირა	
2.2 სამუშაო შეხვედრები, გამოკითხვები, დისკუსიები, ფოკუსჯგუფები დაინტერესებულ მხარეებთან	5 კვირა	
2.3 შეგროვებული ინფორმაციის გაანალიზება; სიტუაციის ანალიზის თავისა და SWOT ცხრილის მომზადება	3 კვირა	
2.4 სიტუაციის ანალიზის თავის პროექტის წარდგენა დაინტერესებულ მხარეებთან და ცვლილებების შეტანა მასში	3 კვირა	

2.5 სიტუაციის ანალიზის თავისა და SWOT ანალიზის ცხრილის დასრულება	1 კვირა	1 მაისამდე
3. სტრატეგიული ჩარჩოს – ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების – და ლოგიკური ჩარჩოს მომზადება, მათ შორის:	4 კვირა	1 ივნისამდე
3.1 სტრატეგიული და ლოგიკური ჩარჩოების წარდგენა დაინტერესებულ მხარეებთან და ცვლილებების შეტანა მათში	2 კვირა	
4. დოკუმენტის განხორციელების, კოორდინაციის, მონიტორინგისა და შეფასების თავის მომზადება, მათ შორის:	4 კვირა	1 ივლისამდე
4.1. დაინტერესებულ მხარეებთან განხილვა	2 კვირა	
5. სამოქმედო გეგმის პროექტის მომზადება, მათ შორის:	6 კვირა	15 აგვისტომდე
5.1. სამოქმედო გეგმის პროექტის განხილვა დაინტერესებულ მხარეებთან	2 კვირა	
6. პოლიტიკის დოკუმენტისა და მისი სამოქმედო გეგმის პროექტის საჯარო განხილვები	4 კვირა	15 სექტემბრამდე
7. პოლიტიკის დოკუმენტისა და დაზუსტებული სამოქმედო გეგმის წარდგენა საკრებულოსთვის და დამტკიცება/ ცვლილებების შეტანა	4 კვირა	15 ოქტომბრამდე
8. განხორციელება	განგრძობითად, დოკუმენტის დამტკიცების დღიდან	
9. მონიტორინგი	განგრძობითად, დოკუმენტის დამტკიცების დღიდან	
9.1 მონიტორინგის ანგარიშის მომზადება	წელიწადში ერთხელ	1 მარტამდე
10. შეფასება	მე-2 წელს (შუალედური) და მე-4 წელს (საბოლოო)	1 მარტამდე
11. სამოქმედო გეგმის განახლება	მე-2 წელს	15 ოქტომბრამდე
12. პოლიტიკის დოკუმენტის განახლების დაწყება	მე-4 წელს	20 იანვრამდე

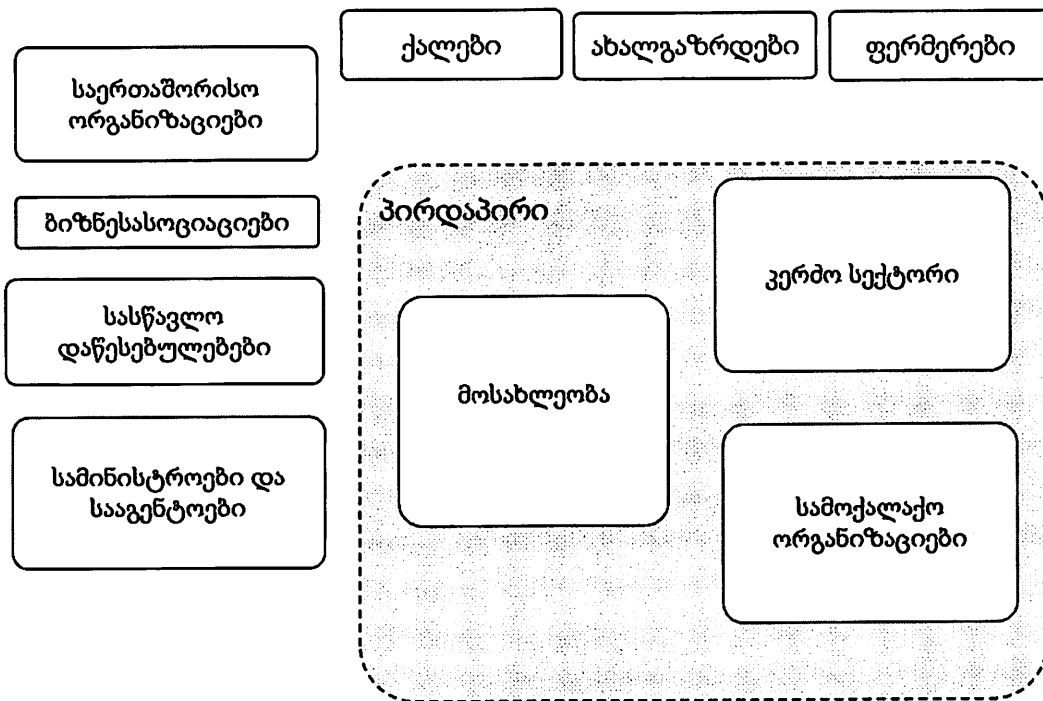
ცხრილი 1. სამუშაო ჯგუფის საქმიანობის ეტაპები და კალენდარი

დანართი 2. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა და საჯარო კონსულტაციები

დაინტერესებულ მხარეთა ზოგადი სტრუქტურა:

- ადგილობრივი მოსახლეობა;
- მერიისა და საკრებულოს წარმომადგენლები, მათ შორის, ადმინისტრაციულ ერთეულებში მერის წარმომადგენლები, რაიონების გამგებლები, ასევე, მუნიციპალიტეტის მიერ დაფუნდებული იურიდიული პირების თანამშრომლები;;
- სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭო;
- ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები;
- კერძო სექტორი;
- აკადემიური სექტორი;
- ახალგაზრდული, გენდერული თანასწორობის, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისა და სხვა თემატური საბჭოების წარმომადგენლები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).

არაპირდაპირი



დიაგრამა 1. დაინტერესებულ მხარეთა ზოგადი სტრუქტურა

ⓘ საწყის ეტაპზე რეკომენდებულია, განისაზღვროს ყველა დაინტერესებული მხარე. ასევე მნიშვნელოვანია, შეიქმნას დაინტერესებული მხარეების მონაცემთა ერთიანი ბაზა, რომელიც პერიოდულად განახლდება ამ მხარეთა ცვლილების შესაბამისად. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვის ინსტრუმენტები და ეტაპები

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობისთვის, სამუშაო ჯგუფმა უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი ეტაპები: (1) საჯარო განცხადების გამოქვეყნება; (2) დაინტერესებულ მხარეთა წარმომადგენლების გამოვლენა და გამოკითხვა; (3) მათთან სამუშაო შეხვედრებისა და კონსულტაციების გამართვა; (4) საჯარო განხილვების ორგანიზება.

### 1. საჯარო განცხადების გამოქვეყნება

მნიშვნელოვანია საჯარო განცხადების გავრცელება მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის (შემდგომში - პოლიტიკის დოკუმენტი) შემუშავების პროცესის დაწყებაზე: ადგილობრივ მოსახლეობასა და სხვა შესაძლო დაინტერესებულ მხარეებს უნდა მიეწოდოს ინფორმაცია, რომ მუნიციპალიტეტის მერია იწყებს ამ დოკუმენტზე მუშაობას. სასურველია, თავდაპირველ ეტაპზევე გავრცელდეს ინფორმაცია დაგეგმილი პროცესის საფეხურებზე, სავარაუდო ხანგრძლივობაზე, ჩართულობის შესაძლებლობებსა და სხვა საკითხებზე. ინფორმაციის გავრცელება შესაძლებელია შემდეგი საშუალებებით: მუნიციპალიტეტის ოფიციალური ვებგვერდით, მედიით, ინფორმაციის განთავსებით მუნიციპალიტეტის მერიისა და საკრებულოს ადმინისტრაციულ შენობებში, ადმინისტრაციულ ერთეულებში მერის წარმომადგენელთა და რაიონების გამგებლების ჩართულობით და სხვა. განცხადება უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას მოსახლეობისა და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის გზებსა და ვადებზე (მაგ.: ელექტრონული ფოსტის მისამართი, რომელზეც შეძლებენ საკუთარი მოსაზრებების გაგზავნას, სამუშაო შეხვედრის დრო, ადგილი და სხვა).

### 2. დაინტერესებულ მხარეთა წარმომადგენლების იდენტიფიცირება და გამოკითხვა

დაინტერესებულ მხარეთა ზოგადი სტრუქტურის საფუძველზე, რეკომენდებულია, ყველა გამოვლენილი დაინტერესებული მხარის წარმომადგენელთა პროაქტიული იდენტიფიცირება და მათი შეხედულებების გამოკვლევა. ამ მიზნით, პირველი ნაბიჯია მათთან დაკავშირება, რათა დადგინდეს მხარეთა ინტერესი საკითხისადმი, ზოგ შემთხვევაში კი - პოზიცია/მოსაზრებებიც. დროისა და სხვა რესურსების გათვალისწინებით, შესაძლებელია შემდეგი ინსტრუმენტების (ნაწილობრივ ან ყველას) გამოყენება: (1) ელექტრონული კორესპონდენცია; (2) სატელეფონო და (3) პირისპირ გამოკითხვა.

შედარებით მოკლე კითხვარის ელექტრონულად გავრცელებით, ასევე, მონაცემთა შეგროვებით, შესაძლებელია დაინტერესებულ მხარეთა ძირითადი საკონტაქტო ინფორმაციის მოპოვება და საკითხის მიმართ მათი ჩართულობის სტატუსის დადგენა.

სატელეფონო და პირისპირ ინტერვიუს მიზანია, დადგინდეს პირის ინფორმირებულობის დონე მუნიციპალიტეტის პოლიტიკის დოკუმენტზე, ასევე, მისი დამოკიდებულებები და მზაობა პროცესში ჩართულობის მხრივ.

### 3. სამუშაო შეხვედრები და კონსულტაციები

სწრაფი გამოკითხვის ზემოაღნიშნული მეთოდების გარდა, დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციები მათი შეხედულებების, მოსაზრებებისა და გამოცდილების გასაზიარებლად, შესაძლებელია თვისებრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებითაც (იხ. ცხრილი).

ყველაზე გავრცელებული მეთოდი იქნება სამუშაო შეხვედრები, რომელთა ფორმატი, შემადგენლობა, რაოდენობა და სიხშირე დამოკიდებულია შემდეგ ასპექტებზე: მუნიციპალიტეტში არსებული კონტექსტი, დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების და საქმიანობის მიმართულებათა ნაირსახეობა/სიმრავლე, მათი ინფორმირებულობის დონე, საკითხისადმი ინტერესი და მასზე გავლენა.

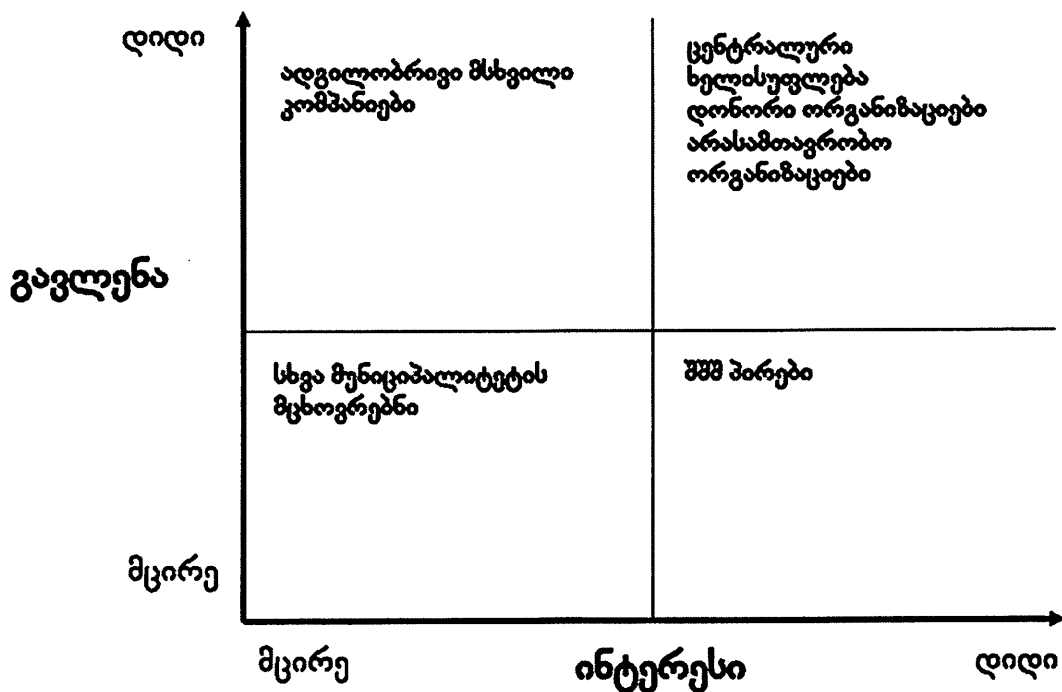
❗ სამუშაო შეხვედრებში ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობისას, მნიშვნელოვანია ტერიტორიული წარმომადგენლობითობის გათვალისწინება. ეს გულისხმობს, რომ სამუშაო ჯგუფის მიერ მოწყობილი სამუშაო შეხვედრები და

კონსულტაციები უნდა მოიცავდეს სხვადასხვა ადმინისტრაციული ერთეულისა მაცხოვრებლებს. ამასთან, საყურადღებოა, სამუშაო შეხვედრების დრო და ადგილი ისე დაიგეგმოს, რომ მაქსიმალურად იყოს შესაძლებელი მათში ქალთა მონაწილეობა.

ასევე, მუნიციპალიტეტში შემავალ დასახლებათა ინტერესების პოლიტიკის დოკუმენტში ასახვისა და განვითარების მიზნების „ქვემოდან ზემოთ“ პრინციპით განსაზღვრისთვის, მონაწილეობის პროცესში აქტიურად ერთვებიან ადმინისტრაციულ ერთეულებში მერის წარმომადგენლები. ისინი, სამუშაო ჯგუფის გადაწყვეტილებების შესაბამისად, უზრუნველყოფენ ადმინისტრაციული ერთეულის დონეზე მოქალაქეთა პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობას და პოლიტიკის დოკუმენტში დასახლების ინტერესების ასახვას. სამუშაო ჯგუფი უფლებამოსილია, ადმინისტრაციული ერთეულის დონეზე დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობითი პროცესის ორგანიზების დეტალური წესი თავად განსაზღვროს.

❗ რეკომენდებულია, შედგეს დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებისა და გავლენის დონის რუკები (იხ. ქვემოთ)<sup>1</sup>, რომლებიც სამუშაო ჯგუფს დაეხმარება, რომ განსაზღვროს დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციების კონკრეტული მიზნები და ჩართულობის/კონსულტაციების მეთოდები.

## დაინტერესებული მხარეების გავლენა/ინტერესის რუკა



დიაგრამა 2. დაინტერესებულ მხარეთა გავლენისა და ინტერესის რუკა

<sup>1</sup> ინტერესისა და გავლენის დონის რუკა - დაინტერესებული მხარეთა შეფასება მათი ინტერესისა და გავლენის დონის მიხედვით.

**რეკომენდაცია**

შესაძლებელია სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან განსხვავებული შეხვედრებისა და განხილვების ორგანიზება.

რიგ შემთხვევებში, სასურველია, ისინი მიიწვიონ სამუშაო ჯგუფის შეხვედრებზე - შესაბამისი საკითხების განხილვისას; ან ჯგუფის წევრები თვითონ ესტუმრონ სხვადასხვა დაწესებულებას.

მაგალითად, სკოლამდელი აღზრდის დაწესებულების შემთხვევაში, შესაძლებელია გავლითი შეხვედრის ჩატარება. ეს სამუშაო ჯგუფის წევრებს საშუალებას მისცემს, რომ ადგილზე უფრო სიღრმისეულად შეისწავლონ საკითხი.

შესაძლებელია მუნიციპალიტეტში ყუთის განთავსებაც. ამ გზით, მსურველები საკუთარ მოსაზრებებს გამოხატავენ კონკრეტულ თემაზე.

დაინტერესებული მხარეთა ჩართულობისთვის მოსახერხებელია ელექტრონული საშუალებების გამოყენებაც. ბევრ მუნიციპალიტეტში აპრობირებული მეთოდია მოქალაქეთა მოსაზრებების მიღება სოციალური მედიის, კერძოდ, Facebook-ის საშუალებით.

**4. საჯარო განხილვები**

ჩართულობის კიდევ უფრო მაღალი დონის მისაღწევად, ბოლო ეტაპზე საუკეთესო პრაქტიკა გულისხმობს საჯარო განხილვების გამართვას პოლიტიკის დოკუმენტის სამუშაო ვერსიაზე. ამ მიზნით, სამუშაო ვერსია საჯაროდ ქვეყნდება ელექტრონული წყაროებით (მუნიციპალიტეტის ვებგვერდი, მათ შორის სოციალურ ქსელში – facebook არსებული მუნიციპალიტეტის ოფიციალური გვერდი, ელ. ფოსტა). მათ შორის, ვრცელდება ინფორმაცია საჯარო განხილვების დაწყება-დასრულების ვადებზე, ადგილსა და დროზე. სასურველია ადგილობრივი მედიის მოწვევა საჯარო განხილვებზე. ეს ხელს შეუწყობს ადგილობრივი მოსახლეობის მაქსიმალურ ინფორმირებულობას საჯარო განხილვებზე.

შეხვედრის/კონსულტაციების ტიპი	დაინტერესებულ მხარეთა ტიპები	მიღებული ინფორმაცია	შენიშვნა
სამუშაო/საკონსულტაციო შეხვედრა	ფორმალური ორგანიზაციები: ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები; ახალგაზრდული, გენდერული თანასწორობის, შშმ პირებისა და სხვა საბჭოები	სიტუაციის ანალიზი; SWOT ანალიზი; მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება	ინტერესისა და ჩართულობის მაღალი ხარისხი
სამუშაო/საკონსულტაციო შეხვედრა	ფორმალური ორგანიზაციები: კერძო სექტორის წარმომადგენელთა (მ.შ. ფერმერები და სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივები,	სიტუაციის ანალიზი; SWOT ანალიზი; მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება	ინტერესისა და გავლენის მაღალი ხარისხი; ჩართულობის, სავარაუდოდ, დაბალი ხარისხი

	მეწარმეები) ასოციაციები		
ფოკუს ჯგუფი/ჯგუფური ინტერვიუ	დაინტერესებული მხარეები (მაგ.: ქალები და ახალგაზრდები)	სამიზნე ჯგუფების კონკრეტული საჭიროებები და პრიორიტეტები	მაღალი ინტერესი და მცირე გავლენა
ფოკუს ჯგუფი	შშმ პირები; განსაკუთრებით მოწყვლად დასახლებებში მცხოვრები პირები	სამიზნე ჯგუფების კონკრეტული საჭიროებები და პრიორიტეტები	დაბალი ინტერესი და გავლენა
სიდრმისეული ინტერვიუ	ექსპერტები და ინფორმაციის მქონე სხვა პირები; დიდი გავლენისა და ინტერესის მქონე ჯგუფები (მაგ.: ადგილობრივი მსხვილი მეწარმეები); შშმ პირები და სხვა მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენლები	სამიზნე ჯგუფების კონკრეტული საჭიროებები და პრიორიტეტები	ინტერესის, გავლენისა და ჩართულობის სხვადასხვა ხარისხი

ცხრილი 1. სამუშაო შეხვედრები დაინტერესებულ მხარეებთან და სხვა საკონსულტაციო მეთოდები

### დანართი 3. სიტუაციის ანალიზის სტრუქტურა და მონაცემთა მართვის წესი

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის (შემდგომში - პოლიტიკის დოკუმენტი) შემუშავების პირველ ეტაპზე ვლინდება არსებული გამოწვევები და შესაძლებლობები, რისთვისაც უნდა ჩატარდეს სიტუაციის ანალიზი. სიტუაციის ანალიზის ფარგლებში რეკომენდებულია წინა პოლიტიკის დოკუმენტის (არსებობის შემთხვევაში) სხვადასხვა მხარის მიერ უკვე ჩატარებული შეფასებისა თუ კვლევების შედეგების გათვალისწინება.

წინამდებარე დანართში შემოთავაზებულია პოლიტიკის დოკუმენტის სიტუაციური ანალიზის დეტალური მონახაზი. სწორედ ასეთი ყოვლისმომცველი ანალიზი ქმნის წინაპირობას, რომ შემდგომ ეტაპზე განისაზღვროს ხედვა, მიზნები და ამოცანები, საბოლოო ეტაპზე კი - აქტივობები სამოქმედო გეგმის სახით. სიტუაციური ანალიზის თავში სხვადასხვა სექტორის შესახებ წარმოდგენილი ყველაზე მნიშვნელოვანი მონაცემები არის საბაზისო მაჩვენებლები, რომლებთან მიმართებითაც უნდა დაიგეგმოს დოკუმენტის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის ინდიკატორები და მათი სამიზნე მაჩვენებლები.



#### საყურადღებოა!

გათვალისწინეთ, რომ სიტუაციის ანალიზის ნაწილში დასაშვებია მუნიციპალიტეტის არსებული სტრატეგიების, გეგმებისა და პროგრამების მოკლე მიმოხილვა გამოვლენილი გამოწვევების საპასუხოდ. თუმცა დაუშვებელია იმაზე მსჯელობა, რა კონკრეტული მიმართულებები უნდა გამოიკვეთოს ამ საკითხების გადასაწყვეტად *მომავალში* და რომელი აქტივობები უნდა განხორციელდეს.



ქვემოთ მოცემულია პოლიტიკის დოკუმენტის სიტუაციის ანალიზის თავის სტრუქტურა, რომელიც სარეკომენდაციოა. თუ ქვემოთ წარმოდგენილი ქვეთავებიდან რომელიმე არ შეესაბამება მუნიციპალიტეტისთვის მნიშვნელოვან სექტორს, შესაძლებელია მისი ამოღება. ასევე, თუ მუნიციპალიტეტისთვის არსებობს სხვა მნიშვნელოვანი სექტორი, რომელიც აქ არ არის მოხსნიებული, საჭიროა შესაბამისი ქვეთავის დამატება დოკუმენტში.




სასურველია, სიტუაციის ანალიზი ჩატარდეს როგორც სექტორულ, ასევე ადმინისტრაციული ერთეულების ჭრილში.

## 1. სიტუაციის ანალიზი

1.1. მუნიციპალიტეტის ძირითადი სოციალური და ეკონომიკური მონაცემების მიმოხილვა

პირველი ქვეთავი წარმოდგენას უნდა ქმნიდეს მუნიციპალიტეტის სოციალურ-ეკონომიკურ მახასიათებლებზე. ის შესაძლებელია დაიწყოს ზოგადი მონაცემების მიმოხილვით, როგორცაა გეოგრაფიული მდებარეობა, თუმცა წინამდებარე თავში უნდა გაანალიზდეს მუნიციპალიტეტის ის მონაცემები, რომლებიც უკავშირდება სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობასა და შემდგომი განვითარების შესაძლებლობებს; ამასთანავე, გამოკვეთოს ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. ამგვარად, ეს ნაწილი უნდა შეესაბამებოდეს SWOT ანალიზის ნაწილში წარმოდგენილ ინფორმაციას და, შესაძლოა, მოიცავდეს მონაცემებს, რომლებიც შეეხება: დემოგრაფიას, წიაღისეულსა თუ სხვა ბუნებრივ რესურსებს; შრომით რესურსებს; მუნიციპალიტეტის მაკროეკონომიკურ დასახლებებსა და სხვა. ინფორმაციის მოძიებისა და ანალიზის დროს აუცილებლად გასათვალისწინებელია გენდერული ჭრილი.

 ეს ქვეთავი უნდა ასახავდეს მხოლოდ საინტერესო და მნიშვნელოვან ფაქტებს, მოკლედ, და მხოლოდ მუნიციპალურ ჭრილში. ამასთან, თუ მონაცემები ბოლო 5-წლიან პერიოდს მოიცავს, ეს დაგეხმარებათ, რომ ტენდენციები ისტორიულ ჭრილში გააანალიზოთ.

ქვეთავი უნდა მოიცავდეს შემდგომი დაგვარად დეტალურ და ფაქტებზე დაფუძნებულ ინფორმაციას შემდეგ საკითხებზე:

წიაღისეული და სხვა ბუნებრივი რესურსები (წყარო: გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო)

#### რჩევა

აღწერისას ყურადღება გაამახვილეთ ისეთ ბუნებრივ რესურსებზე, რომლებიც შეიცავს სექტორული განვითარების ან/და საინვესტიციო პოტენციალს, ან მუნიციპალიტეტისთვის მნიშვნელოვანი შემოსავლის წყაროა.

- მინერალური ნედლეული;
- სამშენებლო მასალები;
- ბუნებრივი რესურსები (ტყე, წყალი, ა.შ.), სპეციფიკური მახასიათებლები (მაგ.: სამკურნალო თვისებები);
- ბუნებრივ რესურსებთან დაკავშირებული ლიცენზიების რაოდენობა და დანიშნულება.

#### დემოგრაფია (წყარო: სტატისტიკა)

- მოსახლეობის რაოდენობა მუნიციპალიტეტში, მათ შორის, გენდერულ ჭრილში;
- მოსახლეობის სიმჭიდროვე და მისი შედარება ქვეყნის საშუალოსთან;
- მოსახლეობის გადანაწილება დასახლებების და თემების მიხედვით, მ.შ. გენდერულ ჭრილში;
- მოსახლეობის საშუალო ასაკის საერთო მონაცემი გენდერულ ჭრილში და მისი შედარება მთლიანი ქვეყნის მაჩვენებელთან;
- დიაგრამა: მუნიციპალიტეტის მოსახლეობის დინამიკა ბოლო 10 წლის მონაცემების მიხედვით;
- ცხრილი: მუნიციპალიტეტში მოსახლეობის რიცხოვნობა ასაკისა და სქესის მიხედვით;
- სკოლამდელი ასაკის მოსახლეობისა და პენსიონერთა რაოდენობა; შობადობის მაჩვენებლის ტენდენცია ბოლო 10 წლის განმავლობაში;
- მიგრაციული პროცესებისა (მათ შორის, ეკომიგრანტების, დევნილების) და შიდა/გარე იმიგრაციის ანალიზი;
- დიაგრამა: მუნიციპალიტეტში დაბადებული ბავშვების რაოდენობა წლების მიხედვით.

მნიშვნელოვანია დემოგრაფიული და შრომითი რესურსების დახასიათება გენდერულ ჭრილში.



#### საყურადღებოა!

აღნიშნული ქვეთავისთვის ინფორმაციის მოძიებისა და ანალიზის დროს აუცილებლად გასათვალისწინებელია გენდერული ჭრილები და თითოეული მონაცემის ჩაშლა ქალებისა და კაცების რაოდენობათა მიხედვით.



საჭიროა გამოხატული დემოგრაფიული ტენდენციების ანალიზი და ახსნა, მათი გამომწვევი მიზეზების დადგენით.

## რჩევა

დაადგინეთ დასაქმებულთა რიცხოვნობა და გადანაწილება სექტორების მიხედვით.

შრომითი რესურსები (წყარო: საქსტატი)

- შრომისუნარიანი მოსახლეობის რაოდენობა და წილი მთლიან მოსახლეობასთან მიმართებით;
- დასაქმებულთა რაოდენობა;
- უმუშევართა რაოდენობა;
- შინამეურნეობების შემოსავლები და ხარჯები

## რეკომენდაცია

უმუშევართა რაოდენობის მონაცემი არ არის ხელმისაწვდომი მუნიციპალურ ჭრილში. შესაბამისად, შესაძლებელია რეგიონული მონაცემების გამოყენება და სხვადასხვა კვლევასა თუ ექსპერტულ შეფასებაზე დაყრდნობით აღწერა, თუ რა ვითარებაა მუნიციპალიტეტში ამ კუთხით.



### საყურადღებოა!

აღნიშნული ქვეთავისთვის ინფორმაციის მოძიებისა და ანალიზის დროს აუცილებლად გასათვალისწინებელია გენდერული ჭრილები და თითოეული მონაცემის ჩაშლა ქალებისა და კაცების რაოდენობების მიხედვით.

### 1.2. მუნიციპალიტეტის ეკონომიკა

ეს ქვეთავი განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია პოლიტიკის დოკუმენტში, რადგან დოკუმენტის ძირითადი ამოცანაა, აჩვენოს ადგილობრივი ხელისუფლების ხედვა ეკონომიკური და სოციალური განვითარების კუთხით. ეკონომიკური განვითარების მხრივ არსებული რესურსები, პრობლემები, გამოწვევები და შესაძლებლობები უნდა გაანალიზდეს შემდეგი მიმართულებებით: სოფლის მეურნეობა, მრეწველობა და გადამამუშავებელი მეურნეობა, ვაჭრობა, ტურიზმი და მომსახურების სფერო.

ამ ქვეთავში წარმოდგენილი ინფორმაცია უნდა პასუხობდეს კითხვებს:

- ეკონომიკის რომელი დარგებია განვითარებული და რომელს აქვს უკეთესი პერსპექტივა?
- რომელია მეტად ტრადიციული მიმართულება და სად შეიძლება ინოვაციების დანერგვა?
- რომელ მიმართულებებზეა აქცენტი გასაკეთებელი მიზნების მისაღწევად?
- რომელი დარგებია კონკურენტუნარიანი მუნიციპალიტეტში?
- როგორია ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების შესაძლებლობები?

პოლიტიკის დოკუმენტში წარმოდგენილი ინფორმაცია უნდა აფასებდეს ეკონომიკურ პოტენციალს, ავლენდეს პრიორიტეტულ დარგებს, რომლებსაც შეუძლია ეკონომიკური განვითარება, და ასახავდეს არსებულ მდგომარეობას. ამასთან, მნიშვნელოვანია, გაანალიზდეს, როგორია ქალების/კაცების ჩართულობა ეკონომიკის ამა თუ იმ დარგში, რათა შეფასდეს და გათვალისწინებული იყოს კონკრეტული დარგის განვითარებით მიღებული ეკონომიკური გავლენები გენდერულ ჭრილში. ყურადღება უნდა გამახვილდეს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა მუნიციპალიტეტის კონკურენტული უპირატესობები, აუთვისებელი აქტივები, ეკონომიკური განვითარების დამაბრკოლებელი ფაქტორები და პოტენციალი.

ქვეთავი მუნიციპალიტეტის ეკონომიკის შესახებ შესაძლოა მოიცავდეს ისეთ დარგებს, როგორცაა სოფლის მეურნეობა, მრეწველობა და გადამამუშავებელი მეურნეობა; ასევე, ტურიზმისა და მომსახურების სფერო. თუმცა, თითოეული მიმართულება და მისი შინაარსი სრულად არის დამოკიდებული მუნიციპალიტეტის სპეციფიკაზე და შესაძლოა განსხვავებული იყოს მათთვის. თუ სოფლის მეურნეობა

მუნიციპალიტეტისთვის ერთ-ერთი წამყვანი დარგია და აქვს ეკონომიკურ განვითარებაში მნიშვნელოვანი როლის შესრულების პოტენციალი, სასურველია, შესაბამის სექციაში, შემდგომ დაგვარად გენდერულ ჭრილში გაანალიზდეს: სასოფლო-სამეურნეო მიწის რესურსები, აგროსერვისებზე ხელმისაწვდომობა, აგროპროდუქტების წარმოების ტენდენცია, განვითარების შესაძლებლობები და საჭიროებები და სხვა. წარმოდგენილი ინფორმაციის ანალიზი უნდა ასახულებდეს პრობლემას ან შესაძლებლობას. მრეწველობისა და გადამამუშავებელი მეურნეობის სექციაში აქცენტი უნდა გაკეთდეს არსებულ საწარმოო სიმძლავრეებსა და პოტენციალზე, რისთვისაც უნდა წარმოჩინდეს ბიზნესსექტორის ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლების ანალიზი დარგობრივ ჭრილში, განსაკუთრებული პოტენციალის მქონე დარგები და შესაძლებლობათა ლოგიკური ანალიზი. ტურიზმისა და მომსახურების სფეროს სექციამ უნდა გამოავლინოს მუნიციპალიტეტში არსებული ტურისტული პოტენციალი, მისი გამოყენების დამაბრკოლებელი ფაქტორები და განვითარების შესაძლებლობები. მასში წარმოდგენილი ინფორმაციის ანალიზმა უნდა გვაჩვენოს მუნიციპალიტეტის შესაძლებლობა დამსვენებლების მიღების მხრივ, ასევე, ტურისტულ მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობა და ა.შ.

**!** ეკონომიკური პოტენციალის შესაფასებლად და გასაანალიზებლად, საჭიროა ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტული და კონკურენტული დარგების გამოვლენა სხვადასხვა ეკონომიკური მეთოდის გამოყენებით.

საყურადღებოა!



ეკონომიკური მდგომარეობის შეფასებისა და შემდგომში პრიორიტეტების რანჟირებისათვის, საჭიროა ყურადღების გამახვილება ისეთ საკითხებზე, როგორცაა:

- ადგილობრივ ეკონომიკაში ფულადი სახსრების მოძრაობა;
- ფაქტორები, რომლებიც აფერხებს ეკონომიკის განვითარებას;
- სექტორები/დარგები ან ქვედარგები, რომლებიც შედარებით განვითარებულია მუნიციპალიტეტში და აქვს ზრდის პოტენციალი;
- მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე არსებული საწარმოები, მათ შორის, ისინი, რომელთაც პროდუქცია გააქვთ ექსპორტზე;
- აქტივები, რომლებიც შესაძლოა მიმდინარე ეტაპზე არ არის სათანადოდ გამოყენებული და ჩართული ეკონომიკაში;
- მუნიციპალიტეტის შესაძლო კონკურენტული უპირატესობები.

რეკომენდებულია, ქვემოთ მოცემული შინაარსობრივი მახასიათებლები გაიწეროს დეტალურად.

*სოფლის მეურნეობა (წყარო: გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, შესაბამისი ტერიტორიული ორგანოების საინფორმაციო-საკონსულტაციო სამსახურები; ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; საქსტატი; საერთაშორისო ორგანიზაციების ანალიტიკური პუბლიკაციები)*

- მუნიციპალიტეტში მიწის საერთო ფართობი;
- სასოფლო-სამეურნეო მიწის ფართობი;
- დიაგრამა: სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების განაწილება კატეგორიების მიხედვით (სახნავი, მრავალწლიანი ნარგავები, სათიბი, საძოვარი, საკარმიდამო);
- გამოუყენებელი სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა;
- აგროცენტრებისა ან/და სერვისცენტრების რაოდენობა და საჭიროება;
- ტყის ფონდი;
- სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა;
- სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა;

- მუნიციპალურ საკუთრებაში არსებული არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა;
- კერძო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა (მ.შ. გენდერულ ჭრილში);
- ცხრილი: ინფორმაცია ბოლო წელს მნიშვნელოვანი კულტურების ფართობის, წარმოებისა და საპექტარო მოსავლიანობის შესახებ;
- დიაგრამა: ბოლო წლის მოსავლიანობის მაჩვენებლები სხვადასხვა პროდუქტის მიხედვით;
- დიაგრამა: სოფლის მეურნეობის პერსპექტიული დარგები, დაფინანსებული პროექტების რაოდენობის მიხედვით;
- ქვეთავში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე, განსაზღვრეთ დარგის გამოწვევები და პრობლემები.

#### რეკომენდაცია

მნიშვნელოვანია მხოლოდ ის ინფორმაცია, რომელიც ასაბუთებს გამოწვევას ან შესაძლებლობას, ხოლო დამატებითი მონაცემები (რომლებიც შესაძლოა, საჭირო გახდეს, როგორც მტკიცებულება) შეიძლება პოლიტიკის დოკუმენტს ახლდეს დანართის სახით. გარდა სტატისტიკური მონაცემებისა, საჭიროა მუნიციპალიტეტში არსებული თვისებრივი/ხარისხობრივი ინფორმაციის მოპოვება და შესაბამის სამსახურებში დაგროვილი გამოცდილების გათვალისწინება. მაგალითად, თუ აქტუალურია ფერმერთა ინფორმირება შხამქიმიკატების მართლზომიერი გამოყენების წესზე, ბუნებრივია, აღნიშნული საკითხი ვერ გამოჩნდება სტატისტიკურ მონაცემებში, მაშინ, როდესაც ობიექტურად არსებობს ცოდნა აღნიშნული საჭიროების შესახებ. ამგვარად, მოცემულ ნაწილში აღწერილი უნდა იყოს ასეთი ტიპის საჭიროებებიც, შესაბამისი დასაბუთებით.

#### მაგალითი

ფერმერთა უმრავლესობამ ვერ მიიღო მოსავალი შხამქიმიკატების არამართლზომიერი გამოყენების გამო.

#### რეკომენდაცია

შესაძლებლობების ანალიზისას, საჭიროა შეფასებითი მიდგომებიც. შესაძლოა, გარკვეული ქვედარგი მიმდინარე ეტაპზე საერთოდ არ იყოს განვითარებული მუნიციპალიტეტში, თუმცა არსებობდეს დარგის სპეციალისტთა კვლევები, რომ არსებული ბუნებრივ-კლიმატური პირობები და ნიადაგის სტრუქტურა იძლევა კონკრეტული კულტურის განვითარების განსაკუთრებულ შესაძლებლობას. დასკვნით ნაწილში საჭიროა, ხაზი გაესვას ყველაზე მწვავე საჭიროებებს, რომლებზე რეაგირებაც დადებითად აისახება ადგილობრივ ეკონომიკაზე; ასევე, იმ განსაკუთრებულ შესაძლებლობებს, რომლებიც პირდაპირ იმოქმედებს ქალების/კაცების შემოსავლების ზრდაზე.

**მრეწველობა და გადამამუშავებელი მეურნეობა** (წყარო: ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; საქსტატი; ბიზნესგარემოს კვლევისა და სხვა ხელმისაწვდომი მონაცემები (საერთაშორისო და ადგილობრივი სამოქალაქო სექტორის მიერ გამოქვეყნებული ანგარიშები)



#### საყურადღებოა!

მუნიციპალიტეტის ეკონომიკის ქვეთავისთვის ინფორმაციის მოძიებისა და ანალიზის დროს აუცილებლად გასათვალისწინებელია გენდერული ჭრილები, მ.შ. ქალი მეწარმეების რაოდენობა.

- არსებული საწარმოო სიმძლავრეები და პოტენციალი (გადამამუშავებელი მრეწველობის, ვაჭრობისა და მძიმე მრეწველობის საწარმოები);
- ცხრილი: ბიზნესსექტორის მოქმედ საწარმოთა რაოდენობა (ბოლო წლის მონაცემი);
- ცხრილი: ბიზნესსექტორის ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლები (ბოლო წლის მონაცემი);
- წარმოებული პროდუქცია დარგობრივ ჭრილში;
- ზრდადი და კლებადი დარგები; განსაკუთრებული პოტენციალის მქონე დარგები.

#### რეკომენდაცია

მონაცემები საწარმოებისა და ბიზნესსექტორის განვითარების სტატუსზე, როგორც წესი, არ არის ხელმისაწვდომი მუნიციპალურ ჭრილში, თუმცა შესაძლოა რეგიონული მონაცემების გამოყენება, რომელთა დაზუსტება და გარკვეულწილად კორექტირება შესაძლებელია პირველადი მონაცემების შეგროვებით.

მუნიციპალიტეტს შეუძლია, საკუთარი რესურსებით გამოიკვლიოს ადგილობრივი კერძო სექტორი ან გამოიყენოს სხვა ბიზნესსექტორის კვლევები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). ამასთან, შესაძლოა გაიმართოს სამუშაო შეხვედრები საწარმოებთან, სექტორული ჭრილების ან ზომის მიხედვით.

❗ სასურველია, მოცემული ნაწილი ასახავდეს იმ გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს, რომლებიც დამახასიათებელია უშუალოდ ადგილობრივი ბიზნესისთვის და მათზე რეაგირება არ გულისხმობს ქვეყნის მასშტაბით არსებულ პრობლემებზე ზემოქმედებას.

მაგალითად, ვალუტის კურის არასტაბილურობა მნიშვნელოვანი ბარიერია, თუმცა მასზე ზეგავლენა ვერ მოხდება ადგილობრივ დონეზე.

❗ თუ დაბალია ადგილობრივი ბიზნესერთეულების ხელმისაწვდომობა სახელმწიფო მხარდამჭერ პროგრამებზე, დამატებითი ღონისძიებების შედეგად, შესაძლებელია გაიზარდოს მუნიციპალიტეტში მოქმედი ბიზნესის დაფინანსების მაჩვენებელი.

მაგალითად, თუ ვიცით, რომ მუნიციპალიტეტში მოქმედ საწარმოთა მონაწილეობა სსიპ „აწარმოე საქართველოში“ პროგრამებში დაბალია, ხოლო მეწარმეებთან შეხვედრის შედეგად გამოვლინდა, რომ ვერ ახერხებენ სააპლიკაციო ფორმის სათანადოდ შევსებას, ან უბრალოდ არ აქვთ ინფორმაცია დაფინანსების მიღების შესაძლებლობაზე, მერიამ შეიძლება მიმართოს სსიპ „აწარმოე საქართველოში“ წარმომადგენლებს და ჩატარდეს ერთობლივი საინფორმაციო შეხვედრები, მომდევნო ეტაპზე კი ჩამოყალიბდეს ბიზნესის საკონსულტაციო სამსახური, რომელიც დაეხმარება ადგილობრივ მეწარმეს აპლიკაციების სათანადოდ წარდგენაში.

❗ მნიშვნელოვანია ბიზნესსექტორის მოქმედ საწარმოთა რაოდენობის განსაზღვრა საქმიანობის სახეების მიხედვით, ბოლო წლების მონაცემთა გაანალიზება და ბიზნესსექტორის ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლების ასახვა:

- პროდუქციის გამოშვება;
- ბრუნვა;
- დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა;
- დაქირავებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა;
- დაქირავებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება;
- დამატებული ღირებულება;
- ინვესტიციები ფიქსირებულ აქტივებში;
- შრომითი დანახარჯები.

ტურიზმი და მომსახურების სფერო (წყარო: მერია; ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია; აწარმოე საქართველოში; საქსტატი; განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო)



ტურიზმთან დაკავშირებით, რეკომენდებულია გამოვლინდეს:

- ვიზიტორთა სავარაუდო რაოდენობა;
- დინამიკა წლების მიხედვით;
- პერსპექტიული ტურიზმის ძირითადი ტიპი/ნიშა;
- განვითარების მიმართულებები და პოტენციალი.

### რჩევა

ისტორიული ძეგლები, ტაძრები და სხვა ისეთი ინფორმაცია, რომელიც მოიცავს დიდ ჩამონათვალს, გადაიტანეთ დანართის სახით. ქვეთავში წარმოდგენილი უნდა იყოს მხოლოდ ძირითადი შინაარსობრივი მახასიათებლები, როგორც საინვესტიციო, ასევე ტურისტული მიზნადგეგმვის გამოსავლენად.

აღნიშნული ქვეთავი მოიცავს ინფორმაციას შემდეგ საკითხებზე:

- სასტუმროები (მათ შორის, საოჯახო სასტუმროები), დაგეგმილი სასტუმროების რაოდენობა;
- გასართობი დაწესებულებები;
- ვიზიტორთა რაოდენობა (როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოელი). თუ მუნიციპალიტეტში არის დაცული ტერიტორიები - ვიზიტორთა რაოდენობის დინამიკა;
- ტურისტული სეზონის ხანგრძლივობა;
- ცხრილი: მუნიციპალიტეტში არსებული და მშენებარე სასტუმროები;
- არსებული ტურისტული ინფრასტრუქტურა (მაგ.: გასართობი პარკები, საკონცერტო დარბაზი და სხვა);
- ტაძრები, ისტორიული ადგილები;
- სხვა რეკრეაციული დაწესებულებები.

### რეკომენდაცია

სასურველია, გაანალიზდეს შემდეგი მონაცემები და ინფორმაცია:

- ✓ ვიზიტორთა სავარაუდო რაოდენობა და დინამიკა წლების მიხედვით - თუ შესაძლებელია, სეზონურობის გათვალისწინებით.
- ✓ სასტუმროების (მათ შორის, საოჯახო სასტუმროების) ოთახებისა და საწოლების რაოდენობა (გაითვალისწინეთ, რომ რიგ შემთხვევებში საოჯახო სასტუმროები არ არის რეგისტრირებული, თუმცა მათ შეაქვთ წვლილი ადგილობრივი ეკონომიკისა და სექტორის განვითარებაში. თუ მუნიციპალიტეტი სავარაუდო მონაცემებს ფლობს, აღწერეთ და მიუთითეთ, რომ ეს არის დაახლოებითი მონაცემი).
- ✓ ტურისტული მომსახურების სექტორის დახასიათება (საკვები ობიექტები, სუვენირების მაღაზიები/დახლები, ტუროპერატორები, გიდის მომსახურება) ხელმისაწვდომობის, სახესხვაობისა და რაოდენობის ჭრილში.
- ✓ თუ ტურისტების დაყოვნების მხრივ მუნიციპალიტეტში დაბალი მაჩვენებელია, გაანალიზეთ ამის მიზეზები. ეს შეიძლება იყოს სასტუმროების არასაკმარისი რაოდენობა, ასევე, დაბალი ხელმისაწვდომობა ორგანიზებულ ტურებსა და ტურისტულ მომსახურებებზე (მაგ.: არსებობს გარკვეული ტურები, თუმცა მათზე არ ვრცელდება ინფორმაცია; ან ახალი ტურისტული მარშრუტების შემუშავების მნიშვნელოვანი პერსპექტივა, თუმცა საჭიროა მოლაპარაკებები ტურიზმის ეროვნულ ადმინისტრაციასთან).

❗ სასურველია, შეჯამდეს ის ძირითადი საჭიროებები, რომელთა მოგვარებაც ხელს შეუწყობს ადგილობრივ დონეზე ტურიზმის სექტორის განვითარებას.

შესაბამისი რაოდენობრივი და თვისებრივი დასაბუთება მნიშვნელოვანია (მათ შორის შეიძლება იყოს ტურიზმის სექტორში ჩართულ მეწარმეებთან განხილვების შედეგები და გამოთქმული მოსაზრებები).

### 1.3. მუნიციპალიტეტის ინფრასტრუქტურა

ქვეთავის ძირითადი ამოცანაა, აჩვენოს მდგომარეობა მუნიციპალიტეტში არსებული ინფრასტრუქტურის მხრივ, რომელსაც შეაქვს ან შეუძლია შეიტანოს წვლილი ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებაში, ან არსებული სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტაში. ქვეთავში უნდა ჩანდეს მუნიციპალიტეტის ხედვა, თუ რა ტიპის ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე უნდა გაკეთდეს აქცენტი, რომ ხელი შეეწყოს ეკონომიკური შესაძლებლობების გამოყენებას, მათ შორის ქალთა ეკონომიკური პოტენციალის მაქსიმალურად ათვისებას. ქვეთავი უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას სატრანსპორტო და კომუნალური, ასევე, ტურისტული და გასართობი ინფრასტრუქტურის შესახებ. დოკუმენტში წარმოდგენილი ანალიზით უნდა იკვეთებოდეს არსებული პრობლემები/საჭიროებები და მათი გადაჭრის სავარაუდო როლი მუნიციპალიტეტის ეკონომიკურ განვითარებაში.

❗ ამ ქვეთავში აღწერილია არსებული ინფრასტრუქტურის მდგომარეობა, შეფასება და საჭიროება; ასევე, იკვეთება, რომელი მიმართულებაა მეტად პრიორიტეტული და რატომ.

მასში მოკლედ არის მიმოხილული განხორციელებული თუ უკვე დაგეგმილი პროექტები და მათი კავშირი გამოვლენილ პრიორიტეტულ მიმართულებებსა და საჭიროებებთან. აღნიშნული თავი მოიცავს ინფორმაციას სატრანსპორტო და კომუნალურ, ასევე, ტურისტულ და გასართობ ინფრასტრუქტურაზე.

სატრანსპორტო და კომუნალური ინფრასტრუქტურა (წყარო: რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; საქართველოს მელიორაცია)

#### რჩევა

მუნიციპალიტეტის ადგილობრივი მნიშვნელობის საავტომობილო გზების სიგრძეები და საფარის მდგომარეობის აღწერა, ინფორმაცია ხიდებსა და სასმელი წყლით მომარაგებაზე, ასევე, სხვა დიდი ჩამონათვალი გადაიტანეთ დანართის სახით.

- მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე გამავალი საერთაშორისო, შიდასახელმწიფოებრივი და ადგილობრივი მნიშვნელობის საავტომობილო გზების აღწერა; მთლიანი ადგილობრივი მნიშვნელობის საავტომობილო გზის რამდენი პროცენტია მოწესრიგებული;
- სატრანსპორტო, საავტომობილო და სარკინიგზო გზების ინფრასტრუქტურის შეფასება და მდგომარეობა;
- მგზავრთა გადამყვანი სამარშუტო ხაზები და მათზე ხელმისაწვდომობა გენდერულ ჭრილში და სხვადასხვა სოციალური ჯგუფის წარმომდგენლებისთვის;
- ცხრილი: შიდასახელმწიფოებრივი მნიშვნელობის გზები;
- ხიდები;
- სასმელი და სარწყავი არხები;
- წყალარინებისა და წყალმომარაგების სისტემები და დაფარვის მასშტაბი;
- ელექტრომომარაგებისა და გაზიფიცირების სისტემები და დაფარვის მასშტაბი;
- ნარჩენების მართვის სისტემა;

- ქვეთავში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე, განსაზღვრეთ ინფრასტრუქტურული გამოწვევები და პრობლემები გენდერულ ჭრილში, სხვადასხვა ტიპის შინამეურნეობებისთვის, მოწყვლადი ჯგუფებისთვის.



სატრანსპორტო და კომუნალური ინფრასტრუქტურის ქვეთავში წარმოდგენილი ჩამონათვალის აღწერისა და შეფასებისას, მიუთითეთ მოკლე ინფორმაცია ამ მხრივ მიმდინარე და დაგეგმილ სახელმწიფო პროექტებსა და პროგრამებზე, ასევე, მსხვილ საინვესტიციო პროექტებზე. თუ საკითხი მოიცავს დიდ ჩამონათვალს, გადაიტანეთ დანართის სახით.

**ტურისტული და გასართობი ინფრასტრუქტურა (წყარო: მერია; რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; დაცული ტერიტორიების სააგენტო)**

- საკურორტო, სარეკრეაციო და გასართობი ინფრასტრუქტურის აღწერა;
- სკვერები, პარკები და ნაკრძალები;
- ტურიზმთან დაკავშირებული სხვა ინფრასტრუქტურა (მაგ.: საკონცერტო დარბაზი).

შეჯამების სახით, აღსანიშნავია ის ინფრასტრუქტურული საჭიროებები, რომელთა დაკმაყოფილებაც ყველაზე აქტუალურია მუნიციპალიტეტისათვის. მათ შორისაა მიმართულებები, რომლებსაც ექნება ყველაზე მეტი ეკონომიკური ეფექტი, შესაბამისი დასაბუთებით.

#### მაგალითი

მუნიციპალიტეტში საავტომობილო გზის კონკრეტული მონაკვეთის რეაბილიტაცია გაზრდის ხელმისაწვდომობას საჯარო სერვისებზე, რადგან ტრანსპორტირების დრო მუნიციპალურ ცენტრამდე განახევრდება.

ან: სასმელი წყლით კონკრეტული დასახლების უზრუნველყოფა (რომელიც, პირობითად, ტურისტულად მიმზიდველი ადგილია), ხელს შეუწყობს სასტუმროებისა და ტურისტული ობიექტების განვითარებას.

მნიშვნელოვანია დასაბუთება, თუ როგორ გააუმჯობესებს ადგილობრივ ბიზნესგარემოს ამა თუ იმ ინფრასტრუქტურული პროექტის განხორციელება.

#### 1.4. ჯანდაცვა და სოციალური მდგომარეობა

პოლიტიკის დოკუმენტის ეს ქვეთავი უნდა აჩვენებდეს მოსახლეობის მდგომარეობას ჯანდაცვის, სოციალური დაცვისა და სოციალური უთანასწორობის კუთხით. ასევე, უნდა აანალიზებდეს ვითარებას, რომელიც უკავშირდება მოსახლეობის ეკონომიკურ აქტივობასა და, ზოგადად, ეკონომიკურ მდგომარეობას მუნიციპალიტეტში. ქვეთავის როლი დოკუმენტის მთლიან სტრუქტურაში მნიშვნელოვანია, რადგან მუნიციპალური ხელისუფლების ხედვას ეკონომიკური განვითარების მხრივ პირდაპირი წვლილი შეაქვს ადგილობრივი სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესებაში.

მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე, არგუმენტირებულად უნდა გაანალიზდეს კონკრეტული საჭიროებები ჯანდაცვისა და სოციალური მომსახურების ხელმისაწვდომობის, ასევე, ხარისხის გაუმჯობესების კუთხით. ნაჩვენები უნდა იყოს, რა როლი ექნება ამ სექტორის მდგომარეობის გაუმჯობესებას მოსახლეობის კეთილდღეობაში და როგორ შეცვლის ის ეკონომიკურ აქტივობას მუნიციპალიტეტში.



განხორცილებული და უკვე დაგეგმილი პროექტების მოკლე აღწერა და მათი კავშირი განსაზღვრულ მიზნებთან, ამოცანებსა და საჭიროებებთან.

არსებული სტატისტიკური მონაცემების აღწერა 3-5 წლიანი პერიოდით (სადაც ეს შესაძლებელია), რათა გამოვლინდეს დინამიკა. მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე, საჭიროა არგუმენტირებული დასაბუთება, თუ როგორია მდგომარეობა და კონკრეტული

საჭიროებები ჯანდაცვისა და სოციალური მომსახურების ხელმისაწვდომობის, ასევე, ხარისხის გაუმჯობესების კუთხით.

**ჯანდაცვა და ამ მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობა (წყარო: ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო)**

- მუნიციპალიტეტისთვის დამახასიათებელი (ენდემური) დაავადებები;
- მოქმედი სამედიცინო დაწესებულებები და ამბულატორიები;
- საწოლებით უზრუნველყოფა მოსახლეობასთან მიმართებით;
- ცხრილი: ექიმთა რაოდენობა (სპეციალობების მიხედვით) .
- ხელმისაწვდომობა სასწრაფო სამედიცინო დახმარებაზე.

### რეკომენდაცია

აღწერეთ მხოლოდ მნიშვნელოვანი და მწვავე საკითხები, ხოლო მოცულობითი სტატისტიკური ინფორმაცია გადაიტანეთ დანართის სახით.

გაანალიზეთ ადგილობრივ დონეზე არსებული საჭიროებები, შესაბამისი დასაბუთებით. შემდეგ ეტაპზე, მიზნებისა და ამოცანების ფორმირებისას, გასათვალისწინებელია მუნიციპალიტეტის კომპეტენციები. ისეთ აქტუალურ საკითხზე, რომელსაც სჭირდება დროული რეაგირება (მაგ.: დაბალია ხელმისაწვდომობა სასწრაფო სამედიცინო დახმარებაზე), მოცემულ ქვეთავში აუცილებლად წარმოადგინეთ შესაბამისი დასკვნები.



ქვეთავში წარმოდგენილი ჩამონათვალის აღწერისა და შეფასებისას, მიუთითეთ მოკლე ინფორმაცია ამ მხრივ მიმდინარე და დაგეგმილ სახელმწიფო პროექტებსა და პროგრამებზე, მათ შორის, დედათა და ბავშვთა ჯანმრთელობის ნაწილშიც.

**სოციალური მომსახურება (წყარო: საქსტატი; სოციალური მომსახურების სააგენტო; მერია)**



**საყურადღებოა!**

ამ ქვეთავისთვის სტატისტიკური ინფორმაციის მოძიებისა და ანალიზის დროს აუცილებლად გასათვალისწინებელია გენდერული ჭრილები.

- სოციალური დახმარების მიმღებთა რაოდენობა, წლების განმავლობაში გამოვლენილი ტენდენციები;
- ცხრილი: სოციალური სტატისტიკა;
- შემდეგი ჯგუფების სტატისტიკა და მდგომარეობის ანალიზი: მარტოხელა დედები, მრავალშვილიანი ოჯახები, ომის მონაწილეები, იძულებით გადაადგილებული პირები, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები და სხვა.
- დღის ცენტრები, ბავშვთა და მოხუცთა თავშესაფრები.

### რეკომენდაცია

მნიშვნელოვანია მონაცემები, რომლებსაც აქვეყნებს სოციალური მომსახურების სააგენტო მუნიციპალურ ჭრილში. ნებისმიერი გამოკვეთილი ტენდენცია (უარყოფითი ან დადებითი) უნდა აღიწეროს სავარაუდო მიზეზების მითითებით და შესაბამისი დასკვნებით.



მუნიციპალიტეტის მიერ უკვე განხორციელებული სოციალური პროგრამებისა და მათი მნიშვნელობის მოკლე მიმოხილვა, ამ პროგრამებში არსებული გამოწვევების ანალიზი.

### 1.5. განათლება, კულტურა და სპორტი

პოლიტიკის დოკუმენტის ეს ქვეთავი აღწერს ადგილობრივ პოლიტიკასა და მდგომარეობას განათლების, კულტურული თვითგამოხატვისა და ახალგაზრდების პოტენციალის თვითრეალიზების კუთხით. აღნიშნული საკითხი ეკონომიკური განვითარების საფუძველია და მნიშვნელოვანია ისეთი მიმართულებებით, როგორცაა კულტურული რესურსების შენარჩუნება-ათვისება და ახალგაზრდებისთვის ჯანსაღი გარემოს შექმნა. ქვეთავში ყურადღება უნდა გამახვილდეს საჭიროებებზე, მათ შორის, ახალგაზრდებისა და ქალების თვითრეალიზების მხრივ; ასევე, გამოჩნდეს კავშირი ამ სექტორების პრიორიტეტულ მიმართულებებსა და ეკონომიკური შესაძლებლობების ზრდას შორის.

❗ ამ ქვეთავში ყურადღება უნდა გამახვილდეს საჭიროებებზე, მათ შორის, ახალგაზრდებისა და ქალების ჩართულობის კუთხით.

❗ ამასთან, მნიშვნელოვანია, აისახოს განათლების, კულტურისა და სპორტული პრიორიტეტების კავშირები ზოგადად მუნიციპალიტეტის განვითარების დონისა და ეკონომიკური შესაძლებლობების ამაღლების ჭრილში.

*განათლებაზე ხელმისაწვდომობა (წყარო: მერია; განათლების და მეცნიერების სამინისტრო, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო; ადგილობრივი რესურსცენტრები)*

#### რჩევა

საგანმანათლებლო დაწესებულებების აღწერისას, მნიშვნელოვანია მხოლოდ საჭიროებებისა და გამოწვევების გამოკვეთა და სხვა დამატებითი საგულისხმო ფაქტების ასახვა.

განათლების ხელმისაწვდომობის აღწერისას, გასათვალისწინებელია გენდერული ფაქტორები და შესაბამისი დასკვნები ძირითად საჭიროებებზე.

- განათლების დაწესებულებები: სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულებები, სკოლები, პროფესიული გადამზადების ცენტრები, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები;

- განათლების ხელმისაწვდომობა;

- ქვეთავში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე, განსაზღვრეთ მუნიციპალიტეტის განათლების დარგში არსებული გამოწვევები და პრობლემები.

❗ ქვეთავში წარმოდგენილი ჩამონათვალის აღწერისა და შეფასებისას, სასურველია, მიუთითოთ მოკლე ინფორმაცია ამ მხრივ მიმდინარე და დაგეგმილ სახელმწიფო პროექტებსა და პროგრამებზე.

*არაფორმალური განათლების, კულტურისა და სპორტის სერვისები (წყარო: მერია; განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო)*

#### რჩევა

აღნიშნული საკითხები შეიძლება უკავშირდებოდეს ახალგაზრდების მიგრაციის პრობლემას.

შესაბამისად, უნდა აღწეროთ არა მხოლოდ ხელმიუწვდომელი კულტურული, შემეცნებითი და სპორტული ინფრასტრუქტურა/მომსახურებები, არამედ ისიც, თუ რა ზეგავლენას მოახდენს ასეთი სერვისებით სარგებლობა ადგილობრივი მოსახლეობის ცხოვრების დონესა და ახალგაზრდების ჩართულობაზე.

- კულტურის დაწესებულებები: თეატრები, მუზეუმები, ფოლკლორის ცენტრები - მათი მდგომარეობა და ხელმისაწვდომობა;

- სპორტის დაწესებულებები: სტადიონები, სპორტული დარბაზები, კორტები, აუზები - მათი მდგომარეობა და ხელმისაწვდომობა;
- ახალგაზრდული არაფორმალური განათლებისა და თვითგამოხატვის ცენტრები და ინიციატივები, ახალგაზრდული კლუბები და შემეცნებითი თავშეყრის ადგილები;
- ქვეთავში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე, განსაზღვრეთ მუნიციპალიტეტში არსებული გამოწვევები და პრობლემები არაფორმალური განათლების, კულტურისა და სპორტის დარგებში.

### 1.6. გარემოს დაცვა

ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ხედვა უნდა ეფუძნებოდეს ბუნებრივი გარემოს დაცვას და მისი რესურსის გამოყენებაზე დამყარებულ მდგრად განვითარებას. არსებული მდგომარეობა და მომავალი შესაძლებლობები ბუნებრივი რესურსების გამოყენების მხრივ მნიშვნელოვანია ეკონომიკური განვითარებისთვის, თუმცა, ამავე დროს საჭიროა ბუნებრივი რესურსების მოპოვებით გამოწვეული სავარაუდო ზიანის შეფასება და პრევენცია. ამ ნაწილში უნდა გაანალიზდეს არსებული ბუნებრივი რესურსების მარაგები და ეკონომიკურ საქმიანობაში ჩართვის პოტენციალი; შეფასდეს სტიქიური უბედურებების რისკები; წარმოდგენილი იყოს ხელისუფლების ხედვა მათი ზეგავლენის შემცირებასა ან/და პრევენციაზე, ასევე, გარემოს დაცვასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებზე, რომლებიც აქტუალურია მუნიციპალიტეტში და მნიშვნელოვანია ეკონომიკური განვითარებისა ან/და ჯანმრთელობის დაცვისთვის.

ინფორმაციის წყაროები გარემოსდაცვით საკითხებზე: საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; სსიპ - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური; სსიპ - მინერალური რესურსების ეროვნული სააგენტო; შპს „საქართველოს მყარი ნარჩენების მართვის კომპანია“; მუნიციპალიტეტები; გარემოსდაცვითი სამოქალაქო ორგანიზაციები.

რეკომენდებულია მუნიციპალიტეტში არსებული ბუნებრივი რესურსების დახასიათება და მათი მდგრადი გამოყენების საჭიროებათა გამოვლენა.

განსაკუთრებით, თუ:

1. ბუნებრივი რესურსების გამოყენებას აქვს დიდი პოტენციალი, რომელიც რეალიზებული არ არის; ან
2. ბუნებრივ რესურსების მოპოვება ზიანს აყენებს მუნიციპალიტეტის გარემოს.

### რჩევა

ამ ქვეთავში ტყისა და წყლის რესურსებისა და სტიქიური უბედურებების აღწერისას, უნდა გაანალიზოთ რესურსის განადგურებისა და დაბინძურების რისკები და მათი კერები, ასევე, ზიანი, რომელიც ადგება ინფრასტრუქტურას და ადამიანის სიცოცხლეს ან ჯანმრთელობას. ზიანი შესაძლოა არაპროპორციული იყოს ქალებისთვის, კაცებისთვის, ბავშვებისთვის, რაც ასევე უნდა იყოს გაანალიზებული.

ქვეთავი შინაარსობრივად უნდა მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- არსებული ბუნებრივი რესურსები;
- ტყის ფართობები და უკანონო ჭრის ტენდენციები;
- სასარგებლო წიაღისეულის მარაგები;
- გაცემული ლიცენზიები;

- კერძო საკუთრებაში არსებული არასასოფლო – სამეურნეო დანიშნულების წყლის რესურსები (მდინარეები, ტბები, წყალსაცავები);
- ტყის რესურსები (სახელმწიფო ტყეები, ადგილობრივი მნიშვნელობის ტყეები, ნაკრძალები);
- საგანგებო სიტუაციების რისკები და მათთან დაკავშირებული ინფორმაცია მუნიციპალიტეტის უსაფრთხოების პასპორტის შესაბამისად;
- ნაგავსაყრელთა რაოდენობა და საჭიროება;
- მდგომარეობა და ძირითადი გამოწვევები ნარჩენების მართვის მხრივ;
- გარემოს დაბინძურების წყაროები და მონაცემები.

**რეკომენდაცია**

შესაძლოა, მოკლედ აღიწეროს ნარჩენების მართვის გეგმის შესრულება, ამ პროცესთან დაკავშირებული საჭიროებებისა და გამოწვევების ასახვით. უნდა გამოიკვეთოს ბუნებრივი კატასტროფების რისკები და საჭირო პრევენციული ზომები, ასევე, შესაბამისი რეაგირების გეგმები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). შეჯამდეს სხვა გარემოსდაცვითი საკითხები, რომლებიც შეიძლება გამოავლინოს მუნიციპალიტეტმა და სახელმწიფო რწმუნებულის ადმინისტრაციამ.

შესაძლოა, მუნიციპალიტეტსა და მის მოსახლეობაზე არაპროპორციულად უარყოფით გავლენას ახდენდეს გარემოს დაბინძურების ისეთი საკითხები, რომლებიც არის გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის, ან საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს კომპეტენცია, მაგრამ ისინი მაინც უნდა აისახოს სიტუაციის ანალიზში.

**1.7. მუნიციპალური სერვისები და მმართველობა**

პოლიტიკის დოკუმენტში უნდა ჩანდეს მუნიციპალიტეტში ადგილობრივი მოსახლეობისა თუ ბიზნესსექტორის ხელმისაწვდომობა საჯარო სერვისებზე და ადგილობრივი ბიუჯეტის შესაძლებლობა/მისი ნაკლებობა, რომ დააფინანსოს ადგილობრივი გამოწვევების მოგვარება. ამრიგად, სასურველია, ნაჩვენები იყოს მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტის ძირითადი ტენდენციები, მისი ზრდისა თუ კლების დინამიკა, ასევე, ის ძირითადი ორგანოები, რომლებიც ახორციელებენ ადგილობრივ პოლიტიკას და პასუხისმგებელნი არიან მუშაობაზე დოკუმენტში წარმოდგენილი მიმართულებებით.

ინფორმაციის წყაროები: მუნიციპალიტეტის მერიის შესაბამისი სამსახურები, რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; ფინანსთა სამინისტრო; იუსტიციის სამინისტრო.

❗ მნიშვნელოვანი საკითხებია:

- მუნიციპალიტეტში ადგილობრივი მოსახლეობის (მათ შორის ქალთა) ხელმისაწვდომობა ძირითად საჯარო სერვისებზე;
- საჯარო სერვისების განვითარების ზოგადი დონე, ბოლო წლებში გატარებული რეფორმები და მათი გავლენა საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობაზე;
- განსაკუთრებულად აქტუალური საჭიროებები ამ მხრივ;
- ადგილობრივი ბიუჯეტის ძირითადი ტენდენციები, მათ შორის, გენდერულად მგრძობიარე პროგრამების რაოდენობა და დაფინანსება;

ქვეთავი შინაარსობრივად უნდა მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- მუნიციპალიტეტში არსებული სახელმწიფო სერვისები და მათი ხელმისაწვდომობა (არსებობის შემთხვევაში, გენდერულ ჭრილში);
- მუნიციპალიტეტის ორგანოები;

- მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტი, მათ შორის გენდერულად მგრძობიარე საბიუჯეტო პროგრამები;
- ცხრილი: ბიუჯეტის შემოსულობები;
- ბიუჯეტის ხარჯები მოსახლეობის ერთ სულზე;
- ბიუჯეტის ზრდის/კლების ტენდენცია გასული სამი წლის განმავლობაში.

**SWOT ანალიზი**

სიტუაციის ანალიზის დროს შეგროვებული ინფორმაცია უნდა გაანალიზდეს „SWOT ანალიზის“ მეთოდის გამოყენებით, მისი შედეგები კი ცხრილის სახით დაერთოს სიტუაციის ანალიზის თავს.

SWOT ანალიზი პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია. ის გულისხმობს მუნიციპალიტეტში არსებული მდგომარეობის შეფასებას შემდეგი ფაქტორების მიხედვით: (შიდა) ძლიერი მხარეები; (შიდა) სუსტი მხარეები; (გარე) შესაძლებლობები; (გარე) საფრთხეები. პოლიტიკის დოკუმენტისთვის რეკომენდებულია, მომზადდეს ერთიანი SWOT ანალიზის ცხრილი, რომელიც შეაჯამებს ყველა ძირითად საჭიროებასა და შესაძლებლობებს მუნიციპალიტეტში ადგილობრივი განვითარებისათვის, იქნება ეს ეკონომიკური, სოციალური, ინფრასტრუქტურული, ცალკეული დარგების მხრივ არსებული თუ სხვა.

მიზანშეწონილია, SWOT ანალიზისთვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებაში მონაწილეობდეს ყველა დაინტერესებული მხარე: საჯარო, კერძო თუ სამოქალაქო საზოგადოებები; საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციები; და სხვა დაინტერესებული მხარეები.

SWOT ანალიზის შედეგები შეჯამდება შესაბამის ცხრილში. სიტუაციის ანალიზით მუნიციპალიტეტში გამოვლენილი ძირითადი შესაძლებლობები და გამოწვევები, ასევე, ხელშემწყობი და ხელშემშლელი გარე ფაქტორები უნდა გაანალიზდეს, შესაბამისად, როგორც ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. შედეგად, უნდა მომზადდეს SWOT ანალიზის ცხრილი, რომელიც შეაჯამებს ინფორმაციას და ერთვის სიტუაციის ანალიზის ნაწილს.

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

**დიაგრამა. SWOT ანალიზის ცხრილი**

უმჯობესია, თუ SWOT ანალიზის ოთხ კატეგორიაში წარმოდგენილი კომპონენტები დალაგდება პრიორიტეტულობის/მნიშვნელობის მიხედვით. SWOT ანალიზში წარმოდგენილი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები სამუშაო ჯგუფს შემდეგ ეტაპზე დაეხმარება საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის სტრატეგიული ნაწილის (ხედვა, მიზნები, ამოცანები) გააზრება-შემუშავებაში.

კერძოდ, SWOT ანალიზის შედეგად, პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- როგორ შევინარჩუნოთ და განვამტკიცოთ ძლიერი მხარეები?
- როგორ შევამციროთ ან აღმოვფხვრათ სუსტი მხარეები?

- როგორ გამოვიყენოთ სამომავლო შესაძლებლობები, რათა ისინი ვაქციოთ მუნიციპალიტეტის ძლიერ მხარეებად?
- როგორ მოვემზადოთ საფრთხეებისთვის: როგორი იქნება რეაგირების მექანიზმები, რა უნდა გავაკეთოთ მისი პრევენციისათვის, როგორ შევამციროთ უარყოფითი ზეგავლენა რისკის დადგომის შემთხვევაში?

**ინფორმაციისა და მონაცემების მართვა**

პოლიტიკის დოკუმენტის შინაარსი და ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მოპოვებული ინფორმაციისა და მონაცემების ხარისხზე, მოცულობასა და სანდოობაზე. შეგროვებული მონაცემების ანალიზიდან უნდა იკვეთებოდეს დასაბუთებული კავშირი სიტუაციის ანალიზსა და შემდგომ ეტაპზე ჩამოყალიბებულ მიზნებს შორის.

**მონაცემთა შეგროვება**

დოკუმენტის ყველა მიმართულებისათვის ეცადეთ, მოიპოვოთ შემოღებისდაგვარად მეტი და დეტალური, სქესის მიხედვით ჩაშლილი მონაცემი;

თუ მონაცემები არაზუსტი ან მიახლოებითი/სავარაუდოა, ეს უნდა მიეთითოს; შესაძლებელია დიაპაზონების გამოყენებაც;

უპირატესობა ენიჭება ოფიციალური წყაროებიდან მიღებულ ინფორმაციას, თუმცა ნებისმიერი წყარო შეიძლება სასარგებლო იყოს;

მონაცემები შეიძლება იყოს რაოდენობრივი (მოსახლეობის აღწერა, ეროვნული ან მუნიციპალური გამოკითხვები, ადმინისტრაციული მონაცემები), ან ხარისხობრივი/თვისებრივი (დაინტერესებულ მხარეთა მოსაზრებები, ფოკუსჯგუფები, ინტერვიუები).

**მონაცემთა დახარისხება**

მონაცემები დალაგეთ შინაარსობრივად და დაახარისხეთ იმის მიხედვით, რამდენად მნიშვნელოვანია და საჭირო არსებული მდგომარეობის შესაფასებლად;

ეცადეთ, მონაცემები აჩვენოთ, სულ მცირე, 3-5 წლიანი ან, თუ შესაძლებელია, მეტი პერიოდისთვის, რათა გამოიკვეთოს ზრდის, სტაბილურობის ან კლების ისტორიული ტენდენციები.

**მონაცემთა ანალიზი**

საჭიროა მონაცემთა ობიექტური ანალიზი, შესაბამისი დასკვნის გამოსატანად;

მონაცემები შეიძლება იყოს აღწერილობითი - აღწერდეს არსებულ ვითარებას, ან ანალიტიკური - ხსნიდეს არსებული ვითარების მიზეზებს; განიხილეთ მონაცემებიდან გამოტანილი დასკვნების ობიექტურობა სამუშაო ჯგუფში და გარე ექსპერტთან ერთად.

დიაგრამა 1. მონაცემთა შეგროვება, დახარისხება და ანალიზი

**!** მონაცემებისა და ინფორმაციის შეგროვების ეტაპზე, მნიშვნელოვანია მჭიდრო თანამშრომლობა ცენტრალურ დონეზე არსებულ სხვადასხვა უწყებასთან: სექტორული სამინისტროები, სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, ასევე, ქვეყნის მასშტაბით მომუშავე საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც პერიოდულად ატარებენ კვლევებსა და შეფასებებს.

ინფორმაციის შეგროვებისას, მიზანშეწონილია, სექტორულად განისაზღვროს საჭირო ინფორმაციის სახეები და სავარაუდო წყარო. ეს ხელს შეუწყობს ორგანიზებულ კომუნიკაციას შესაბამის უწყებებთან. ინფორმაციის შეგროვებისას მისი დაგეგმვა და დახარისხება შესაძლებელია შემდეგი ფორმატით:

მონაცემთა კატეგორიები		წყარო
დემოგრაფიული მონაცემები	✓ დემოგრაფიული მდგომარეობა/ტენდენციები ასაკისა და სქესის მიხედვით	საქსტატი, მოსახლეობის დემოგრაფიული სტატისტიკა

	✓ მიგრაციული პროცესები (მათ შორის, ეკომიგრანტები, დევნილები გენდერულ ჭრილში)	
--	------------------------------------------------------------------------------	--

საჭირო ინფორმაციის განსაზღვრისა და დაგეგმვის შემდეგ, შეაგროვეთ ინფორმაცია სამინისტროებისა და სხვა უწყებების ოფიციალური ვებგვერდებიდან. ეს გაამარტივებს უკვე გამოქვეყნებული ინფორმაციის მოკლე დროში მიღებას და უფრო მიზანმიმართული გახდება კომუნიკაცია შესაბამის უწყებებთან.

უწყების დასახელება	ოფიციალური ვებ-გვერდი
საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური	<a href="http://www.geostat.ge">www.geostat.ge</a>
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	<a href="http://www.mrdi.gov.ge">www.mrdi.gov.ge</a>
საქართველოს განათლების და მეცნიერების სამინისტრო	<a href="http://www.mes.gov.ge">www.mes.gov.ge</a>
საქართველოს კულტურისა და სპორტის სამინისტრო	<a href="http://www.mcs.gov.ge/">www.mcs.gov.ge/</a>
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	<a href="http://www.moe.gov.ge">www.moe.gov.ge</a>
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	<a href="http://www.economy.ge">www.economy.ge</a>
საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	<a href="http://www.moh.gov.ge">www.moh.gov.ge</a>
სოციალური მომსახურების სააგენტო	<a href="http://www.ssa.gov.ge">www.ssa.gov.ge</a>
სოფლისა განვითარების სააგენტო	<a href="http://www.arda.gov.ge">www.arda.gov.ge</a>
ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია	<a href="http://www.gnta.ge">www.gnta.ge</a>
ქონების ეროვნული სააგენტო	<a href="http://www.nasp.gov.ge">www.nasp.gov.ge</a>
ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო	<a href="http://www.gita.gov.ge">www.gita.gov.ge</a>
საპარტნიორო ფონდი	<a href="http://www.fund.ge">www.fund.ge</a>
მინერალური რესურსების ეროვნული სააგენტო	<a href="http://www.nam.gov.ge">www.nam.gov.ge</a>
აწარმოე საქართველოში	<a href="http://www.enterprisegeorgia.gov.ge">www.enterprisegeorgia.gov.ge</a>
გარემოს ეროვნული სააგენტო	<a href="http://www.nea.gov.ge">www.nea.gov.ge</a>
ეროვნული სატყეო სააგენტო	<a href="http://www.forestry.gov.ge">www.forestry.gov.ge</a>
დაცული ტერიტორიების სააგენტო	<a href="http://www.apa.gov.ge">www.apa.gov.ge</a>
საქართველოს მუნიციპალური განვითარების ფონდი	<a href="http://www.mdf.org.ge">www.mdf.org.ge</a>
საქართველოს საავტომობილო გზების დეპარტამენტი	<a href="http://www.georoad.ge">www.georoad.ge</a>
საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია	<a href="http://www.water.gov.ge">www.water.gov.ge</a>
საქართველოს მყარი ნარჩენების მართვის კომპანია	<a href="http://www.waste.gov.ge">www.waste.gov.ge</a>

**რეკომენდაცია -**

უწყებების ოფიციალურ ვებგვერდებზე შესაძლოა არ იყოს წარმოდგენილი ინფორმაცია მუნიციპალურ დონეზე,

თუმცა ასეთი მონაცემები, უმეტეს შემთხვევაში, თავად უწყებებს აქვთ. შესაბამისად, თავდაპირველად ოფიციალური ვებგვერდების შემოწმების შემდეგ, რაც დაგეხმარებათ საჭირო ინფორმაციის ზუსტი კატეგორიების განსაზღვრაში, რეკომენდებულია ინფორმაციის გამოთხოვა ოფიციალური წერილით. მაგალითად, სსიპ „აწარმოე საქართველოში“ აწვდის ინფორმაციას ამ სახელმწიფო პროგრამით („აწარმოე საქართველოში“) დაფინანსებული ბენეფიციარების შესახებ მუნიციპალურ ჭრილში.

### ცხრილი 1. ოფიციალური უწყებები და მათი ვებგვერდები

გაითვალისწინეთ, რამდენად მნიშვნელოვანია გენდერულ ჭრილში ინფორმაციისა და მონაცემების შეგროვება და ანალიზი. ამ მხრივ, ეროვნულ და მუნიციპალურ დონეზე ზოგადი სოციო-დემოგრაფიული და ეკონომიკური მონაცემების წყაროა სტატისტიკის ეროვნული სამსახური; უფრო კონკრეტულ და დეტალურ გენდერულ ინფორმაციას კი, სასურველია, თავად მუნიციპალიტეტები აგროვებდნენ. ამ მხრივ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიძლება შეიტანონ გენდერული თანასწორობის საბჭოებმა.

### ინფორმაციის შეგროვება კერძო სექტორის შესახებ

ადგილობრივ დონეზე კერძო სექტორის შესახებ ინფორმაციის სიმწირე ერთ-ერთი გამოწვევაა. მნიშვნელოვანია, სამუშაო ჯგუფმა ამ კუთხით მოიძიოს შეძლებისდაგვარად დეტალური ინფორმაცია:

- პროცესის მართვის საწყის ეტაპზე მონაცემები მოიპოვეთ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ბიზნესრეგისტრიდან (იხ. ლინკი [http://br.geostat.ge/register\\_geo/](http://br.geostat.ge/register_geo/), ფაქტობრივ მისამართში მონიშნეთ შესაბამისი მუნიციპალიტეტი). ეს საშუალებას მოგცემთ, მიიღოთ კერძო სექტორის პირველადი ბაზა.
- შემდგომი ეტაპია გამოკითხვა სატელეფონო ან/და პერსონალური შეხვედრების გზით, რათა დაზუსტდეს არსებული მონაცემები და შეგროვდეს დამატებითი ინფორმაცია ბიზნესის მდგომარეობის, სამუშაო სექტორისა და პერიოდის, ასევე, დასაქმებულთა რაოდენობის შესახებ გენდერულ ჭრილში. გაითვალისწინეთ, რომ შეგიძლიათ საკითხების დამატება საჭიროებიდან გამომდინარე.
- სასურველია, ინფორმაცია შეგროვდეს/განახლდეს წელიწადში ერთხელ. ეს პროცესი მნიშვნელოვანია, რათა მჭიდრო თანამშრომლობა დამყარდეს ადგილობრივ ხელისუფლებასა და ბიზნესს შორის, მუნიციპალიტეტს კი მიეცეს შესაძლებლობა, რომ გამოავლინოს ეკონომიკური განვითარების გამოწვევები, საჭიროებები და შესაძლებლობები.

**!** აუცილებელია სათანადო რეაგირება ბიზნესსექტორისთვის აქტუალურ პრობლემებზე, რათა ისინი არ გაღრმავდეს. საინვესტიციო მიზიდველობის პოპულარიზაციისთვის, აუცილებელია ადგილობრივი ბიზნესსექტორის სიღრმისეული ცოდნა და ანალიზი, განახლებულ მონაცემებზე დაყრდნობით. ორგანიზებული კომუნიკაციის ჩამოყალიბება ადგილობრივ ბიზნესსექტორთან მნიშვნელოვნად გაზრდის ხელისუფლებისა და ბიზნესსექტორის მუშაობის ეფექტიანობას; ეს კი, თავის მხრივ, პირდაპირ აისახება მუნიციპალიტეტში არსებულ საინვესტიციო თუ საცხოვრებელ გარემოზე.

დანართი 4: ლოგიკური ჩარჩოს შაბლონი და მისი შევსების ინსტრუქცია

ხედვა		1				
მიზანი 1:	2			მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:		11
გავლენის ინდიკატორი 1.1:	3	საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო	
		შუალედური	საბოლოო			
		წელი	4	6		8
მაჩვენებელი	5	7	9	10		
ამოცანა 1.1:	12					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1:	13	საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო	
წელი		14	16	18		
მაჩვენებელი		15	17	19	20	
რისკი	21					
ინსტრუქცია						
#	განმარტება					სავალდებულოობა
1	ხედვა - მიეთითოს დოკუმენტით გათვალისწინებული ხედვა.					დიახ
2	მიზანი - მიეთითოს დოკუმენტში განსაზღვრული მიზანი, სრული ფორმულირებით.					დიახ
3	გავლენის ინდიკატორი - მიეთითოს პირველი მიზნის გავლენის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს მიზნის მიღწევას. შესაძლებელია, წარმოდგენილი იყოს რამდენიმე ასეთი ინდიკატორი, თუმცა არაუმეტეს სამისა.					დიახ
4	გავლენის ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს დოკუმენტის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემთა შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, 2021-2024 წლების განმავლობაში მოქმედი საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის გავლენის ინდიკატორის საბაზისო წლად უნდა მიეთითოს 2021 (ან 2020) წელი.					დიახ
5	გავლენის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-4 უჯრაში განსაზღვრული საბაზისო წლისათვის.					დიახ
6	გავლენის ინდიკატორის შუალედური წელი - მიეთითოს ის წელი, როდესაც გავლენის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი შეფასდება. შუალედური შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს სამოქმედო გეგმის შესაბამისად განხორციელებული აქტივობებით დამდგარი შედეგები. 2021-2024 წლის გეგმისთვის შუალედური შეფასება ჩატარდება 2022 წლის ბოლოს.					დიახ
7	გავლენის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს დასახული მიზნის მიღწევისთვის გავლენის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-6 უჯრაში განსაზღვრული წლ(ებ)ისთვის.					დიახ
8	გავლენის ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს დოკუმენტის მოქმედების დასრულების საბოლოო წელი. მაგალითად, 2021-2024 წლებში მოქმედი დოკუმენტის გავლენის ინდიკატორის საბოლოო წლად უნდა მიეთითოს 2024 წელი.					დიახ
9	გავლენის ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-8 უჯრაში განსაზღვრული საბოლოო წლისთვის.					დიახ
10	გავლენის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს, სულ მცირე, ერთი წყარო, რომლითაც დადასტურდება გავლენის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაცია და პროგრესის ამსახველი მონაცემები მაჩვენებლებთან მიმართებით.					დიახ

11	ამ მიზნის კავშირი მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) - მიეთითოს, მდგრადი განვითარების 17 მიზნიდან, ყველაზე მეტად რომელს ეხმიანება დოკუმენტში დასახული მიზანი. უჯრაში შესაძლებელია მიეთითოს მდგრადი განვითარების რამდენიმე მიზანიც	დიახ
12	ამოცანა - მიეთითოს მე-2 უჯრაში განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად ჩამოყალიბებული ამოცანა, სრული ფორმულირებით.	დიახ
13	ამოცანის შედეგის ინდიკატორი - მიეთითოს მე-12 უჯრაში ჩამოყალიბებული ამოცანის შედეგის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს მის მიღწევას. შესაძლებელია, წარმოდგენილი იყოს რამდენიმე ასეთი ინდიკატორი, თუმცა არაუმეტეს სამისა.	დიახ
14	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს დოკუმენტის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემთა შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, 2021-2024 წლების განმავლობაში მოქმედი დოკუმენტის ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო წლად უნდა მიეთითოს 2021 (ან 2020) წელი.	დიახ
15	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - მიეთითოს ამოცანის შედეგის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-14 უჯრაში განსაზღვრული საბაზისო წლისთვის.	დიახ
16	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური წელი - სურვილის შემთხვევაში, მიეთითოს ის წელი, როდესაც ამოცანის შედეგის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი შეფასდება. შუალედური შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს სამოქმედო გეგმის შესაბამისად განხორციელებული აქტივობებით დამდგარი შედეგები. 2021-2024 წლის გეგმისთვის შუალედური შეფასება ჩატარდება 2022 წლის ბოლოს.	არა
17	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-16 უჯრაში განსაზღვრული წლ(ებ)ისთვის.	არა
18	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს დოკუმენტის მოქმედების დასრულების წელი. მაგალითად, 2021-2024 წლებში მოქმედი სტრატეგიის ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო წლად უნდა მიეთითოს 2024 წელი.	დიახ
19	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს ამოცანის შედეგის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-18 უჯრაში მოცემული საბოლოო წლისთვის.	დიახ
20	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს, სულ მცირე, ერთი წყარო, რომლითაც დადასტურდება ამოცანის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაცია და პროგრესის ამსახველი მონაცემები მაჩვენებლებთან მიმართებით.	დიახ
21	რისკი - განისაზღვროს შესაძლო რისკ(ებ)ი ამოცანის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული სამიზნე მაჩვენებლების მიღწევის პროცესში.	დიახ

შენიშვნა: მნიშვნელოვანია, რომ გენდერული თანასწორობის პრინციპი ასახული იყოს როგორც მუნიციპალიტეტის ხედვაში, ასევე მიზნებსა და ამოცანებში. შესაბამისად, მიზნის გავლენისა და ამოცანების შედეგების ინდიკატორები მაქსიმალურად უნდა იყოს გენდერულად მგრძობიარე.

გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნები

მუნიციპალიტეტის საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტში წარმოდგენილ თითოეულ მიზანსა და შედეგთან მიმართებით, მიეთითება გაეროს მდგრადი განვითარების შესაბამისი მიზანი/მიზნები (SDGs).

გაეროს მდგრადი განვითარების 17 მიზანი:

მიზანი 1. სიღარიბის ყველა ფორმის აღმოფხვრა;

მიზანი 2. შიმშილის აღმოფხვრა, სასურსათო უსაფრთხოებისა და გაუმჯობესებული კვების მიღწევა და მდგრადი სოფლის მეურნეობის ხელშეწყობა;

მიზანი 3. ჯანსაღი ცხოვრებისა და კეთილდღეობის უზრუნველყოფა ყველა ასაკის ადამიანისათვის;

- მიზანი 4. ინკლუზიური და თანასწორი განათლების უზრუნველყოფა და უწყვეტი სწავლის შესაძლებლობის შექმნა ყველასთვის; მიზანი 5. გენდერული თანასწორობის მიღწევა და ყველა ქალისა და გოგონას შესაძლებლობების გაუმჯობესება;
- მიზანი 6. წყლის მდგრადი მართვისა და სანიტარიული ნორმების დაცვის საყოველთაო უზრუნველყოფა;
- მიზანი 7. ხელმისაწვდომი, საიმედო, სტაბილური და თანამედროვე ენერჯის საყოველთაო ხელმისაწვდომობა;
- მიზანი 8. სტაბილური, ინკლუზიური და მდგრადი ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობა, სრული და პროდუქტული დასაქმება და ღირსეული სამუშაო ყველასათვის;
- მიზანი 9. მდგრადი ინფრასტრუქტურის შექმნა, ინკლუზიური და განვითარებული ინდუსტრიალიზაციისა და ინოვაციების ხელშეწყობა;
- მიზანი 10. უთანასწორობის შემცირება ქვეყნებში და ქვეყნებს შორის;
- მიზანი 11. ქალაქებისა და დასახლებების ინკლუზიური, უსაფრთხო და მდგრადი განვითარება;
- მიზანი 12. მდგრადი მოხმარება და წარმოება;
- მიზანი 13. კლიმატის ცვლილებისა და მისი ზეგავლენის წინააღმდეგ გადაუდებელი ზომების გატარება;
- მიზანი 14. ოკეანისა და ზღვის რესურსების კონსერვაცია და მუდმივი გამოყენება განვითარებისთვის;
- მიზანი 15. ხმელეთის ეკოსისტემების დაცვა, აღდგენა და ხელშეწყობა, ტყის მდგრადი მართვა, გაუდაბნოების წინააღმდეგ ბრძოლა, ნიადაგის დეგრადაციის შეჩერება და აღდგენა-გაუმჯობესება, ბიომრავალფეროვნების დანაკარგების შეჩერება;
- მიზანი 16. მშვიდობიანი და ინკლუზიური საზოგადოების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა მდგრადი განვითარებისათვის, მართლმსაჯულების ხელმისაწვდომობა ყველასათვის, ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და ინკლუზიური ინსტიტუციების მშენებლობა ყველა დონეზე;
- მიზანი 17. პარტნიორობა მდგრადი განვითარების მიზნების მისაღწევად.

დანართი 5: სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და მისი შევსების ინსტრუქცია

მიზანი 1: (GOAL 1):	1						მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:	10					
გავლენის ინდიკატორი 1.1: (IMPACT Indicator 1.1):	2			საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):						
		წელი	3	შუალედური	5	საბოლოო	7	9					
		მაჩვენებელი	4	6	8								
ამოცანა 1.1:	11												
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1: (OUTCOME Indicator) 1.1.1)	12			საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):						
		წელი	13	შუალედური	15	საბოლოო	17	19					
		მაჩვენებელი	14	16	18								
რისკი	20												
აქტივობა (Activity)	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა	ბიუჯეტი [€]	დაფინანსების წყარო						
							მუნიციპალური ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი		
							ოდენობა [€]	პროგრამული კოდი	ონობა [€]	ორგანიზაცია			
1.1.1	21	1.1.1.1	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
ინსტრუქცია													
#	განმარტება											სავალდებულო ბა	
1	მიზანი - მიეთითოს საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტში განსაზღვრული მიზანი, სრული ფორმულირებით.											დიახ	
2	გავლენის ინდიკატორი - მიეთითოს პირველი მიზნის გავლენის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს მიზნის მიღწევას. შესაძლებელია, წარმოდგენილი იყოს რამდენიმე ასეთი ინდიკატორი, თუმცა არაუმეტეს სამისა.											დიახ	
3	გავლენის ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემთა შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, 2021-2024 წლების განმავლობაში მოქმედი საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის გავლენის ინდიკატორის საბაზისო წლად უნდა მიეთითოს 2021 (ან 2020) წელი.											დიახ	

დნართ 5: სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და შვსების ინსტრუქცია

4	გავლენის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-3 უჯრაში განსაზღვრული საბაზისო წლისათვის.	დიახ
5	გავლენის ინდიკატორის შუალედური წელი - მიეთითოს ის წელი, როდესაც გავლენის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი შეფასდება. შუალედური შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს სამოქმედო გეგმის შესაბამისად განხორციელებული აქტივობებით დამდგარი შედეგები. 2021-2024 წლის გეგმისთვის შუალედური შეფასება ჩატარდება 2022 წლის ბოლოს.	დიახ
6	გავლენის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს დასახული მიზნის მიღწევისთვის გავლენის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-5 უჯრაში განსაზღვრული წლ(ებ)ისთვის.	დიახ
7	გავლენის ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის მოქმედების დასრულების საბოლოო წელი. მაგალითად, 2021-2024 წლებში მოქმედი საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის გავლენის ინდიკატორის საბოლოო წლად უნდა მიეთითოს 2024 წელი.	დიახ
8	გავლენის ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს გავლენის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-7 უჯრაში განსაზღვრული საბოლოო წლისთვის.	დიახ
9	გავლენის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს, სულ მცირე, ერთი წყარო, რომლითაც დადასტურდება გავლენის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაცია და პროგრესის ამსახველი მონაცემები მაჩვენებლებთან მიმართებით.	დიახ
10	ამ მიზნის კავშირი მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) - მიეთითოს, მდგრადი განვითარების 17 მიზნიდან ყველაზე მეტად რომელს ეხმიანება დოკუმენტში დასახული მიზანი. უჯრაში შესაძლებელია მიეთითოს მდგრადი განვითარების რამდენიმე მიზანიც.	დიახ
11	ამოცანა - მიეთითოს 1-ელ უჯრაში განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად ჩამოყალიბებული ამოცანა სრული ფორმულირებით.	დიახ
12	ამოცანის შედეგის ინდიკატორი - მიეთითოს მე-11 უჯრაში ჩამოყალიბებული ამოცანის შედეგის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს ამოცანის მიღწევას. შესაძლებელია, წარმოდგენილი იყოს რამდენიმე ასეთი ინდიკატორი, თუმცა არაუმეტეს სამისა.	დიახ
13	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო წელი - მიეთითოს საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის დამტკიცების ან მისი წინა წელი (დამოკიდებულია მონაცემთა შეგროვების პერიოდზე). მაგალითად, 2021-2024 წლებში მოქმედი საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო წლად უნდა მიეთითოს 2021 (ან 2020) წელი.	დიახ
14	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბაზისო მაჩვენებელი - მიეთითოს ამოცანის შედეგის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-13 უჯრაში განსაზღვრული საბაზისო წლისთვის	დიახ

დნართ 5: სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და შვსების ინსტრუქცია

15	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური წელი - სურვილის შემთხვევაში, მიეთითოს ის წელი, როდესაც შეფასდება ამოცანის შედეგის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი. შუალედური შეფასებისას სამოქმედო გეგმის შესაბამისად განხორციელებული აქტივობებით დამდგარი შედეგები. 2021-2024 წლის გეგმისთვის შუალედური შეფასება ჩატარდება 2022 წლის ბოლოს.	არა
16	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს ამოცანის შედეგის ინდიკატორის შუალედური სამიზნე მაჩვენებელი მე-15 უჯრაში განსაზღვრული წლისთვის.	არა
17	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო წელი - მიეთითოს საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის მოქმედების დასრულების საბოლოო წელი. მაგალითად, 2021-2024 წლებში მოქმედი სტრატეგიის ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო წლად უნდა მიეთითოს 2024 წელი.	დიახ
18	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის საბოლოო სამიზნე მაჩვენებელი - მიეთითოს ამოცანის შედეგის ინდიკატორის მაჩვენებელი მე-17 უჯრაში მოცემული საბოლოო წლისთვის.	დიახ
19	ამოცანის შედეგის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს, სულ მცირე, ერთი წყარო, რომლითაც დადასტურდება ამოცანის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაცია და პროგრესის ამსახველი მონაცემები მაჩვენებლებთან მიმართებით.	დიახ
20	რისკი - განისაზღვროს შესაძლო რისკ(ებ)ი ამოცანის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული სამიზნე მაჩვენებლების მიღწევის პროცესში.	დიახ
21	აქტივობა - მიეთითოს კონკრეტული ქმედება მე-11 უჯრაში განსაზღვრული ამოცანის მისაღწევად.	დიახ
22	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი - მიეთითოს აქტივობის შედეგის ინდიკატორი, რომელიც გაზომავს აქტივობის შესრულების შედეგს. შესაძლებელია, წარმოდგენილი იყოს ორი ან მეტი ასეთი ინდიკატორი.	დიახ
23	აქტივობის შედეგის ინდიკატორის დადასტურების წყარო - მიეთითოს, სულ მცირე, ერთი წყარო, რომლითაც დადასტურდება აქტივობის შედეგის ინდიკატორით გათვალისწინებული ინფორმაცია და პროგრესის ამსახველი მონაცემები მაჩვენებლებთან მიმართებით.	დიახ
24	აქტივობის შესრულებაზე პასუხისმგებელი უწყება/სტრუქტურული ერთეული - მიეთითოს აქტივობის შესრულებაზე პასუხისმგებელი მხოლოდ ერთი უწყება/სტრუქტურული ერთეული. მიუხედავად იმისა, რომ აქტივობა შეიძლება ითვალისწინებდეს თანამონაწილეობით მიდგომას, მნიშვნელოვანია, მიეთითოს მხოლოდ ერთი საჯარო დაწესებულება/ერთეული, რომელიც პასუხისმგებლობას იღებს აქტივობის შესრულებაზე.	დიახ
25	აქტივობის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი უწყების პარტნიორი უწყება/სტრუქტურული ერთეული - მიეთითოს ერთი ან რამდენიმე საჯარო უწყება/ერთეული, რომელსაც გარკვეული წვლილი შეაქვს აქტივობის შესრულებაში.	არა
26	აქტივობის შესრულების ვადა - მიეთითოს აქტივობის განხორციელების საბოლოო ვადა, სულ მცირე, კონკრეტული წლის კვარტალი.	დიახ
27	აქტივობის განსახორციელებლად საჭირო ბიუჯეტი - მიეთითოს კონკრეტული ხარჯი ეროვნულ ვალუტაში, რომელიც, სავარაუდოდ, საჭიროა აქტივობის	დიახ

დნართ 5: სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და შევსების ინსტრუქცია

	შესასრულებლად. მთავრობის სახელმძღვანელოს თანახმად, აქ უნდა მიეთითოს აქტივობისთვის საჭირო მხოლოდ პირდაპირი ხარჯები. აღნიშნული ბიუჯეტი გამოითვლება მთავრობის სახელმძღვანელოს ბიუჯეტირების ინსტრუმენტის გამოყენებით.	
28	აქტივობის დაფინანსება მუნიციპალური ბიუჯეტიდან - მიეთითოს იმ კონკრეტული თანხის ოდენობა, რომელიც მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტიდან გამოიყოფა აქტივობის განსახორციელებლად.	დიახ
29	აქტივობისთვის ბიუჯეტიდან გამოყოფილი დაფინანსების პროგრამის კოდი - მიეთითოს: ბიუჯეტიდან ან პრიორიტეტების დოკუმენტიდან იმ პროგრამის კოდი, რომლის ფარგლებშიც გამოიყოფა 28-ე უჯრაში მითითებული დაფინანსება; ასევე, ის სხვა წყარო (მაგ.: სახელმწიფო ბიუჯეტი, დონორი ორგანიზაცია, კერძო კომპანია), რომელიც დაფარავს ხარჯის ნაწილს. თუ ხარჯის დარჩენილ ნაწილს არც არსებული პროგრამები ითვალისწინებს და არც სხვა წყაროები, ის უნდა მიეთითოს დეფიციტის ნაწილში და იქვეს მოლაპარაკების საგნად.	დიახ
30	აქტივობის დაფინანსება სხვა წყაროებიდან - მიეთითოს იმ კონკრეტული თანხის ოდენობა, რომელიც მოძიებულია დონორი ან სხვა საფინანსო ინსტიტუტებისგან და შეთანხმებულია მათთან აქტივობის განსახორციელებლად.	დიახ
31	სხვა წყაროებიდან მოძიებული თანხის დამფინანსებელი ორგანიზაცია - მიეთითოს დონორი ორგანიზაცია ან სხვა საფინანსო ინსტიტუტი, რომელიც გამოყოფს 30-ე უჯრაში განსაზღვრულ თანხას აქტივობის შესასრულებლად.	დიახ
32	აქტივობის შესრულების დაფინანსების დეფიციტი - მიეთითოს იმ კონკრეტული თანხის ოდენობა, რომლის მოძიებაც ვერ მოხერხდა აქტივობის შესასრულებლად.	დიახ

დანართი 6. მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშების სტრუქტურა, შეფასების მეთოდოლოგია

ცხრილი 1. სტატუს ანგარიშის შაბლონი და ინსტრუქცია

№	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება/სტრუქტურული ერთეული	განხორციელების ვადა	სტატუსი	%	პროგრესი (ნარატივი)	ფერი
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	აქტივობის დასახელება, რომელზეც ივსება ინფორმაცია. <i>ივსება დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის შესაბამისად.</i>							
2	1 გრაფაში მითითებული აქტივობის შედეგების ინდიკატორ[ებ]ის დასახელება. <i>ივსება დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის შესაბამისად.</i>							
3	1 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი უწყება ან სტრუქტურული ერთეული. <i>ივსება დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის შესაბამისად.</i>							
4	1 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების ვადა. <i>ივსება დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის შესაბამისად.</i>							
5	1 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების სტატუსი: სტატუსები შეიძლება იყოს: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. არ დაწყებულა</li> <li>2. ნაწილობრივ შესრულდა</li> <li>3. მეტწილად შესრულდა</li> <li>4. განხორციელდა</li> <li>5. განხორციელდა დაგვიანებით</li> <li>6. გაუქმებულია</li> </ol> <i>ივსება პასუხისმგებელი უწყების/სტრუქტურული ერთეულის მიერ მიღწეული პროგრესის შესაბამისად (რომელიც აღწერილია მე-7 გრაფაში)</i>							
6	1 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების პროცენტული მაჩვენებელი 0%-დან 100-მდე. ეს მაჩვენებელი უნდა შეესაბამებოდეს აქტივობის განხორციელების სტატუსს: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. არ დაწყებულა - 0%</li> <li>2. ნაწილობრივ შესრულდა - 1%-დან 50%-ის ჩათვლით</li> <li>3. მეტწილად შესრულდა - 51%-დან - 99%-ის ჩათვლით</li> <li>4. განხორციელდა - 100%</li> </ol>							

	<p>5. განხორციელდა დაგვიანებით - 100%</p> <p>6. გაუქმებულია - 0%</p> <p><i>ივსება პასუხისმგებელი უწყების/სტრუქტურული ერთეულის მიერ მიღწეული პროგრესის შესაბამისად (რომელიც აღწერილია მე-7 გრაფაში)</i></p>												
7	<p>ნარატიული ინფორმაცია 1 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელებაზე (სტატუსი და პროცენტული მაჩვენებელი), რომელიც უნდა ხსნიდეს, თუ რა ნაბიჯები გადაიდგა და რა იგეგმება სამომავლოდ. სიტყვების მაქსიმალური რაოდენობა - 250. საბოლოო ჯამში, ნარატიული ნაწილი უნდა იძლეოდეს საშუალებას, გავიგოთ, თუ რატომ მიენიჭა კონკრეტული სტატუსი და პროცენტული მაჩვენებელი აქტივობის განხორციელებას.</p> <p><i>ივსება პასუხისმგებელი უწყების/სტრუქტურული ერთეულის მიერ მიღწეული პროგრესის შესაბამისად</i></p>												
8	<p>შესაბამისი ფერი 1 გრაფაში მითითებული აქტივობის განხორციელების სტატუსისთვის:</p> <table border="1" data-bbox="196 761 776 1019"> <tr> <td>არ დაწყებულა</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>ნაწილობრივ შესრულდა</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>მეტწილად შესრულდა</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>განხორციელდა</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>განხორციელდა დაგვიანებით</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>გაუქმებულია</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </table> <p><i>ივსება პასუხისმგებელი უწყების/სტრუქტურული ერთეულის მიერ მიღწეული პროგრესის შესაბამისად</i></p>	არ დაწყებულა		ნაწილობრივ შესრულდა		მეტწილად შესრულდა		განხორციელდა		განხორციელდა დაგვიანებით		გაუქმებულია	
არ დაწყებულა													
ნაწილობრივ შესრულდა													
მეტწილად შესრულდა													
განხორციელდა													
განხორციელდა დაგვიანებით													
გაუქმებულია													

მონიტორინგის წლიურ ანგარიშს ამზადებს სამუშაო ჯგუფი, მერიის შესაბამისი სამსახურების მიერ მოწოდებული სტატუს ანგარიშების საფუძველზე. მისი სტრუქტურა უნდა იყოს ლოგიკური, თანმიმდევრული და მარტივად აღსაქმელი.

ცხრილი 2. მონიტორინგის წლიური ანგარიშის რეკომენდებული სტრუქტურა

№	თავის დასახელება	რისგან უნდა შედგებოდეს თავი
1	მოკლე შეჯამება	<ul style="list-style-type: none"> <li>ძირითადი განხორციელებული აქტივობები;</li> <li>რისკები და რეკომენდაციები.</li> </ul>
2	შესავალი	<ul style="list-style-type: none"> <li>ინფორმაცია კონკრეტულ პოლიტიკის დოკუმენტზე;</li> <li>საანგარიშო პერიოდი;</li> <li>სხვა მეთოდოლოგიური საკითხები.</li> </ul>
3	ზოგადი პროგრესი	<ul style="list-style-type: none"> <li>საანგარიშო პერიოდში განსახორციელებელი აქტივობების რაოდენობა;</li> <li>ზოგადი განხორციელების დონე სტატუსებისა და პროცენტული მაჩვენებლების შესაბამისად;</li> <li>საუკეთესო და ყველაზე საგანგაშო სფეროები პრიორიტეტების შესაბამისად.</li> </ul>

4	გამოწვევები და რეკომენდაციები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ძირითადი პრობლემები დაკავშირებით;</li> <li>• რისკები, რომლებიც შეიძლება ამ პრობლემებმა წარმოშვას;</li> <li>• რეკომენდაციები აღნიშნული პრობლემებისა და რისკების დასაბალანსებლად.</li> </ul>	განხორციელებასთან
5	დანართები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მტკიცებულებები, რაოდენობრივი მონაცემები, ფოტომასალა და სხვა</li> </ul>	

შეფასების მეთოდოლოგია და ანგარიშის სტრუქტურა

შეფასების ანგარიშები საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის განხორციელების პერიოდში მზადდება ორჯერ - ე.წ. შუალედური შეფასება ტარდება დოკუმენტის დამტკიცებიდან 2 წლის თავზე, ხოლო ე.წ. საბოლოო შეფასება - დოკუმენტის ვადის გასვლისას. მაგალითად, თუ საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტი მოიცავს 2021-2024 წლებს, შუალედური შეფასების ანგარიში უნდა მომზადდეს 2022 წლის პირველ ნახევარში, ხოლო საბოლოო შეფასების ანგარიში - 2024 წლის პირველ ნახევარში.

დიაგრამა 1. შუალედური და საბოლოო შეფასება

თემა	შუალედური შეფასება	საბოლოო შეფასება
<i>მიზანი</i>	შეფასდეს საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის საშუალოვადიანი ამოცანების, ასევე, აქტივობების შესრულება და სამოქმედო გეგმის განხორციელების პროგრესი; დადგინდეს ჩავარდნები და გამოწვევები განხორციელების პროცესში	შეფასდეს საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტის გრძელვადიანი მიზნებისა და საშუალოვადიანი ამოცანების საბოლოო მდგომარეობა სამიზნე ინდიკატორებთან მიმართებით; ასევე, დოკუმენტის შესაბამისობა, ეფექტურობა, ეფექტიანობა, მდგრადობა და გავლენა
<i>მეთოდოლოგია</i>	გაანალიზდეს სტრუქტურული ერთეულების მიერ გამოგზავნილი ანგარიშები, ასევე, აქტივობის შედეგების ინდიკატორებთან მიმართებით პირველადი და მეორეული მონაცემები; ფოკუსჯგუფები, ინტერვიუები, სამუშაო შეხვედრები და ინტერესებულ მხარეებთან	გაანალიზდეს მონიტორინგის ანგარიშები, ასევე, გავლენისა და ამოცანის შედეგების ინდიკატორებთან მიმართებით პირველადი და მეორეული მონაცემები; ფოკუსჯგუფები, ინტერვიუები, სამუშაო შეხვედრები და ინტერესებულ მხარეებთან
<i>შეფასების მეთოდი</i>	შიდა, შერეული, გარე	შიდა, შერეული, გარე

საქართველოში პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემაში გამოიყენება შეფასების 5 ძირითადი კრიტერიუმი.

ცხრილი 3. შეფასების კრიტერიუმები

№	კრიტერიუმი	განმარტება და კითხვები
1	შესაბამისობა	რამდენად შესაბამეა მიზნები და ამოცანები მუნიციპალურ საჭიროებებს, გლობალურ პრიორიტეტებსა და პარტნიორთა და დონორთა პოლიტიკას. შუალედური შეფასება იკვლევს ჩარევის ამოცანებისა ან ჩანაფიქრის აქტუალობას შეცვლილი გარემოებების გათვალისწინებით
2	ეფექტურობა	მიღწეულია თუ არა მიზნები და ამოცანები (და არა აქტივობები) ან რამდენად მოსალოდნელია მათი მიღწევა
3	ეფექტიანობა	შედეგების მიღწევა ყველაზე დაბალი ხარჯებით; დგინდება შედეგების შეფარდება აუცილებელ ხარჯებთან (რესურსებთან)
4	მდგრადობა	რამდენად განაგრძობს მოქმედებას განვითარების სფეროში ჩარევის სარგებელი ძირითადი დახმარების შემდეგ და როგორია ხანგრძლივ პერსპექტივაზე გათვლილ სიკეთეთა გაგრძელების ალბათობა
5	გავლენა	როგორია განვითარების სფეროში ჩარევის შედეგები: პირდაპირი/არაპირდაპირი, გამიზნული/დაუგეგმავი, პოზიტიური /ნეგატიური, მთავარი/მეორადი

როგორც შუალედური, ისე საბოლოო შეფასების სტრუქტურა უნდა იყოს ლოგიკური, თანმიმდევრული და მარტივად აღსაქმელი.

ცხრილი 4. შეფასების ანგარიშების რეკომენდებული სტრუქტურა

№	თავის დასახელება	რისგან უნდა შედგებოდეს თავი
1	მოკლე შეჯამება	მთლიანი ანგარიში წარმოდგენილი იყოს შემჭიდროვებულ ფორმატში, შემდეგი ინფორმაციით: <ul style="list-style-type: none"> <li>- შესავალი;</li> <li>- მეთოდოლოგია;</li> <li>- შეფასების მიგნებები;</li> <li>- გამოწვევები და რეკომენდაციები.</li> </ul>
2	შესავალი	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ინფორმაცია კონკრეტულ პოლიტიკის დოკუმენტზე;</li> <li>● მერიის სამუშაო ჯგუფი და მისი წევრი უწყებები;</li> <li>● საანგარიშო პერიოდი;</li> <li>● სხვა ტექნიკური საკითხები.</li> </ul>
3	მეთოდოლოგია	ამ ნაწილში აღიწერება შეფასების მეთოდოლოგია: მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის რა მეთოდებია

		გამოყენებული, რა პერიოდში მიმდინარეობდა კვლევა და ა.შ.
4	შეფასების მიგნებები	ამ ნაწილში აღიწერება შერჩეული შეფასების საკითხებისა და პარამეტრების ძირითადი მიგნებები
4.1	დეტალური პროგრესი პირველ მიზანთან მიმართებით	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შერჩეულ კრიტერიუმების ფარგლებში მიზნისა და მისი შესაბამისი ამოცანის შეფასება;</li> <li>• პროგრესზე ინფორმაცია გავლენის ინდიკატორთან მიმართებით;</li> <li>• პრობლემების/გამოწვევების შეფასება.</li> </ul>
4.1.1	დეტალური პროგრესი პირველი მიზნის პირველ ამოცანასთან (ნომინალურად) მიმართებით	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ინფორმაცია პროგრესზე, რომელიც მიღწეულია თითოეული შერჩეული კრიტერიუმის მიხედვით ამოცანის შესრულების მხრივ;</li> <li>• ინფორმაცია პროგრესზე ამოცანის შედეგის ინდიკატორებთან მიმართებით;</li> <li>• გამოწვევების შეფასება;</li> <li>• სამომავლო ნაბიჯები.</li> </ul>
5	გამოწვევები და რეკომენდაციები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ძირითადი პრობლემები განხორციელებასთან დაკავშირებით;</li> <li>• რისკები, რომლებიც შეიძლება ამ პრობლემებმა წარმოშვას;</li> <li>• რეკომენდაციები აღნიშნული პრობლემებისა და რისკების დასაბალანსებლად.</li> </ul>
6	დანართი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ნებისმიერი ტიპის დოკუმენტი, რომელიც გაამყარებს შეფასების ვალიდურობას.</li> </ul>

ანგარიშები უნდა პასუხობდეს პრინციპებს, რომლებიც ადგენს როგორც შინაარსობრივ, ასევე ტექნიკურ სტანდარტებს.

ცხრილი 5. ანგარიშების მომზადების პრინციპები

პრინციპი	განმარტება
დროული	ანგარიშები უნდა იწერებოდეს, ერთი მხრივ, დროულად, ხოლო მეორე მხრივ, პერიოდი ისე შეირჩეს, რომ ემთხვეოდეს შემდეგი წლის ბიუჯეტირების პროცესს.
ფოკუსირებული	ანგარიშებში წარმოდგენილი უნდა იყოს მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია (მაგ.: კონკრეტული პრიორიტეტები და აქტივობები, მათი შესაბამისი ინდიკატორები და სამიზნე მაჩვენებლები).
რელევანტური	ანგარიშგება უნდა ხდებოდეს აქტივობებთან მიმართებით გადადგმულ მხოლოდ რელევანტურ და სტრატეგიულ ნაბიჯებზე. ყოველდღიური ადმინისტრაციული ინფორმაცია აქტივობების შესახებ ტვირთავს ანგარიშის დოკუმენტს და არ სძენს დამატებით ღირებულებას.

მკითხველზე ორიენტირებული	ინფორმაცია წარმოდგენილი უნდა იყოს მომხმარებლისთვის გასაგები და ადვილად აღსაქმელი ინსტრუმენტებით (გრაფიკები და ცხრილები, სადაც შესაძლებელია მონაცემებისა და პროგრესის უკეთ წარმოჩენა).
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------