

**დეცენტრალიზაციის სტრატეგია
2020-2025**

შუალედური შეფასების ანგარიში

1. მოკლე შინაარსი

საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრომ, აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის დაფინანსებით და საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ფინანსისტა ასოციაციის დახმარებით, ჩაატარა დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის შუალედური შეფასება, რომლის პერიოდი მოიცავს 2020 - 2022 წლებს.

შუალედური შეფასების მიზანი

შუალედური შეფასების მიზანია გააანალიზოს სტრატეგიის განხორციელების პროცესი, შეაფასოს შედეგის ინდიკატორების შესრულება და მათი გავლენა ადგილობრივ თვითმმართველობაზე. შუალედური შეფასების ანგარიშში ასევე მოცემულია რეკომენდაციები სტრატეგიის განხორციელების შემდეგი ეტაპისთვის.

დეცენტრალიზაციის 2020-2025 წლების სტრატეგიის დოკუმენტის მე-9 თავის შესაბამისად, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულების ფინანსისტა ასოციაციასთან თანამშრომლობით და აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით, ატარებს სტრატეგიის განხორციელების შუალედურ შეფასებას, რომლის მიზანია შეაფასოს სტრატეგიის განხორციელების პროცესი, შედეგის ინდიკატორების შესრულება და მიღწეული შედეგების სავარაუდო გავლენა ადგილობრივ თვითმმართველობაზე. შუალედური შეფასება მოიცავს 2020 - 2022 წლების პერიოდს.

შუალედური შეფასების მეთოდოლოგია

შეფასების მეთოდოლოგიის მიდგომაა, რომ საჯარო პოლიტიკის მიზნების მიღწევისათვის აუცილებელია კვალიფიციურად იქნეს შეფასებული ამ პოლიტიკის განხორციელების პროცესი, მისი შედეგები და გავლენა პოლიტიკის ობიექტზე. შუალედური შეფასების მეთოდოლოგია ემყარება ჰიპოთეზას, რომ პოლიტიკის დოკუმენტის შედეგიანობისა და ეფექტიანობის შეფასებისთვის ყველაზე წონადია საზოგადოების იმ ჯგუფის მოსაზრება, ვისზედაც ამ პოლიტიკას აქვს პირდაპირი ზეგავლენა. კვლევის ძირითად სამიზნე ჯგუფად განისაზღვრნენ ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლები. ცალკე გამოიყო საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ეროვნული ასოციაციის აღმასრულებელი საბჭოს წევრები,

მუნიციპალიტეტების ფინანსური და ეკონომიკის სამსახურების უფროსები, სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლები. შუალედური შეფასების პერიოდში გამოიკითხა 56 რესპოდენტი, ფოკუსურ ჯგუფებში მონაწილეობა მიიღო 35 პირმა. შუალედური შეფასებისთვის გამოყენებულ იქნა დოკუმენტთა შესწავლა, სტატისტიკურ და ფინანსურ მონაცემთა ანალიზი, ანკეტური გამოკითხვა, ინტერვიუები და ფოკუსური ჯგუფები.

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიის დოკუმენტის მე-7 თავში მოცემული შედეგების მიღწევის იმ ინდიკატორების დასადგენად, რომლებიც სწორედ სტრატეგიის გავლენას აფასებენ (მაგალითად: მოქალაქეთა კმაყოფილების დონე, ქალთა მონაწილეობის დონე და ა.შ), საჭირო კვლევების ჩატარება სტრატეგიის განხორციელების შემდგომ ეტაპზე დაგეგმილი. შესაბამისად, შუალედური შეფასების ეტაპზე, სტრატეგიის გავლენის შეფასება მხოლოდ რესპოდენტთა მოსაზრებების, საექსპერტო შეფასებისა და კონტრაქტული ანალიზის გამოყენებითაა შესაძლებელი.

შუალედური შეფასების ძირითადი მიგნებები

სტრატეგიის სამოქმედო გეგმების შესრულება წარმატებით მიმდინარეობს. 2020-2021 წლების სამოქმედო გეგმა განხორციელებულია სრულად. 2022-2023 წლების სამუშაო გეგმის შესრულება გეგმაზომიერად მიმდინარეობს. აქტივობათა და ინდიკატორთა უმრავლესობა უკვე 2022 წლის ბოლოსთვის წინმსწრებად შესრულებული და მიღწეულია. დადებითად უნდა შეფასდეს ის ფაქტი, რომ სამოქმედო გეგმებში აქტივობათა და ინდიკატორთა ცვლილება ყოველთვის ხდებოდა რაოდენობისა და საქმიანობის მასშტაბის ზრდის მიმართულებით. განხორციელების პროცესი დროში კარგადაა მართული, მცირედი ჩავარდნებია 2020 წელს მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებებში, რაც გამოწვეული იყო COVID 19 პანდემიასთან დაკავშირებული შეზღუდვებით. ეს ჩამორჩენა 2021-2022 წლებში იქნა აღმოფხვრილი (დეტალური ინფორმაცია იხილე ქვეთავში 4.1).

სტრატეგიის მართვა და კოორდინაცია შეფასებულ იქნა დადებითად. სტრატეგიის მმართველი რგოლია სახელმწიფო კომისია. სამოქმედო გეგმების შესრულების ანგარიშების მეშვეობით, სახელმწიფო კომისია სრულად იყო ინფორმირებული სტრატეგიის განხორციელების პროცესის შესახებ. მაღალი იყო კოორდინაცია სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სახელმწიფო მმართველობის ორგანოებს, მუნიციპალიტეტებს და მათ ასოციაციებს შორის (დეტალური ინფორმაცია იხილე ქვეთავში 4.2).

კონსულტაციები, მოქალაქეთა ინფორმირებულობა და ჩართულობა. სტრატეგიის განხორციელების პროცესში, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო ანგარიშვალდებულების მაღალ სტანდარტს აჩვენებდა. მომზადებულია სამოქმედო გეგმების 3 ყოველწლიური ანგარიში, რომელიც წარედგინა სახელმწიფო კომისიას, საქართველოს პარლამენტის რეგიონული პოლიტიკისა და თვითმმართველობის კომიტეტს. შედარებით დაბალია საკრებულოს წევრებისა და სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლების ინფორმირებულობა სტრატეგიის სამოქმედო გეგმების შესრულების შესახებ. (დეტალური ინფორმაცია იხილე ქვეთავში 4.3).

სტრატეგიის დოკუმენტით განსაზღვრული შედეგების მიღწევა შეფასდა სტრატეგიის დოკუმენტის მე-7 თავში მოცემული შედეგების მიღწევის სამიზნე ინდიკატორების გამოყენებით. ანალიზმა აჩვენა, რომ პირველი სტრატეგიული მიზნის ქვეშ ჩამოთვლილი შედეგის ინდიკატორები 92 პროცენტითაა მიღწეული, მეორე სტრატეგიული მიზნის შედეგის ინდიკატორები - 66 პროცენტით, ხოლო მესამე სტრატეგიული მიზნის შედეგის გაზომვის ინდიკატორები - 47 პროცენტით. სამივე სტრატეგიული მიზნის შედეგების გაზომვის სამიზნე ინდიკატორების მიღწევის საშუალო მაჩვენებელია 68 პროცენტი. ჩამორჩენა დაფიქსირებულია ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებისთვის სახელმწიფო ქონების გადაცემის სამიზნე ინდიკატორთან მიმართებით (დეტალური ინფორმაცია იხილე თავში 5).

სტრატეგიის შედეგის ინდიკატორების რეალიზაციის პროცენტული მაჩვენებელი

სტრატეგიული მიზანი 1	92%
სტრატეგიული მიზანი 2	66%
სტრატეგიული მიზანი 3	47%
რეალიზაციის საშუალო მაჩვენებელი	68%

დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის გავლენა ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემაზე. გამოკითხული რესპოდენტების 88 პროცენტი თვლის, რომ სტრატეგიის ამოცანების სრულად და ეფექტიანად შესრულება უცილობლად გამოიწვევს მუნიციპალიტეტებში საკუთარი ფინანსური და ქონებრივი აქტივების მნიშვნელოვან ზრდას. ფაქტობრივი მასალებითაც მტკიცდება, რომ ადგილობრივი ბიუჯეტების შემოსულობების წილი მშპ-ში საბაზისო (2019) 4.7 პროცენტიდან 2022 წლის ბოლოსთვის 5.3 პროცენტამდე გაიზარდა. დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის სავარაუდო გავლენა მაღალია ადგილობრივი ხელისუფლების გამჭვირვალობაზე,

ანგარიშვალდებულებასა და მოქალაქეთა მონაწილეობაზე. სტრატეგის გავლენის შეფასებაზე რესპოდენტთა აზრი გაყოფილია. დიდი ნაწილი მიიჩნევს, რომ სტრატეგიას კეთილისმყოფელი ეფექტი აქვს, ხოლო მეორე ნაწილი (ძირითადად სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების წარმომადგენლები და საკრებულოს წევრები ოპოზიციური პარტიებიდან) აცხადებენ, რომ სტრატეგია ჯერ კიდევ ვერ პასუხობს მთავარ გამოწვევას - მუნიციპალიტეტების რეალურ დამოუკიდებლობას. ობიექტური რეალობის დადგენა შესაძლებელია პასუხით კითხვაზე - რა შედეგი დადგებოდა, ამ შეფასების ანგარიშში ჩამოთვლილი აქტივობები თუ არ იქნებოდა შესრულებული? პასუხი ცხადია: თვითმმართველობას ექნებოდა გაცილებით ნაკლები უფლებამოსილება, ნაკლები ფული, იქნებოდა ნაკლებად ეფექტური, გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებულები. შესაბამისად, სხვაობა მათ შორის, რაც არის ახლა და რაც იქნებოდა ამ სტრატეგიის გარეშე, არის დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის პოზიტიური გავლენა (დეტალური ინფორმაცია იხილე თავში 6).

სტრატეგიის განხორციელების გამოწვევად ჩაითვალა COVID 19-თან დაკავშირებული შეზღუდვები. სტრატეგიის განხორციელება დაემთხვა 2021 წლის ადგილობრივ არჩევნებს, რამაც რამდენიმე თვით შეანელა სტრატეგიის განხორციელების პროცესი (დეტალური ინფორმაცია იხილე თავში 7).

შუალედური შეფასების დასკვნა

შუალედური შეფასების პროცესმა აჩვენა, რომ სტრატეგიის განხორციელება გეგმაზომიერად და წარმატებით მიმდინარეობს. შეფასების პერიოდისთვის სტრატეგიის დოკუმენტით განსაზღვრულ აქტივობათა აბსოლუტური უმრავლესობა შესრულებულია და დაგეგმილი მყისიერი შედეგების 80 პროცენტზე მეტი მიღწეულია. სახეზეა სტრატეგიის შედეგების გაზომვის სამიზნე ინდიკატორთა 68 პროცენტი. მაღალია სტრატეგიის გავლენა ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემაზე. თუმცა, აუცილებელია ადგილობრივი თვითმმართველობისთვის სახელმწიფო ქონების გადაცემის პროცესის დაჩქარება (დეტალური ინფორმაცია იხილეთ თავში 8).

ძირითადი რეკომენდაციები

საჭიროა მეტი კომუნიკაცია ადგილობრივი წარმომადგენლობითი ორგანოების წევრებთან, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან და ზოგადად, მოქალაქეებთან, სტრატეგიის შედეგების ხილვადობის გაზრდის მიზნით.

აუცილებელია საერთო-სახელმწიფოებრივი გადასახადების ადგილობრივი თვითმმართველობებისთვის გაზიარების პროცესის გაგრძელება და მუნიციპალიტეტებზე სახელმწიფო ქონების გადაცემის დაჩქარება.

მნიშვნელოვანია კონცენტრირება მუნიციპალიტეტების შემოსულობების წილის შემდგომ ზრდაზე, მთლიან შიდა პროდუქტთან მიმართებაში, და საჯარო საქმეების მნიშვნელოვანი ნაწილის გადაცემაზე თვითმმართველობის საკუთარ უფლებამოსილებაში.

2. შესავალი

საქართველოს მთავრობამ 2019 წლის 31 დეკემბერს, N 678 დადგენილებით, დაამტკიცა დეცენტრალიზაციის 2020-2025 წლების სტრატეგია და მისი განხორციელების 2020-2021 წლების გეგმა. სტრატეგიის დოკუმენტი შემუშავებულია საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიერ და მის დამტკიცებას წინ უძღოდა ხანგძლივი კონსულტაციები ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისა და აკადემიური წრეების წარმომადგენლებთან. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მხარდაჭერილი იყო განვითარების პარტნიორების მიერ (UNDP, UNDP, EU for Georgia, GIZ, USAID, Austrian Development Cooperation, დანიის საგარეო საქმეთა სამინისტრო, შვეიცარიის განვითარების სააგენტო, საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ფინანსისტა ასოციაცია, საქართველოს ადგილობრივ თვითმმართველობათა ეროვნული ასოციაცია).

დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის მიზანია უზუნველყოს საქართველოს კონსტიტუციით აღიარებული ადგილობრივი თვითმმართველობის პრინციპის რეალიზება და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების თანმიმდევრული განვითარება. დეცენტრალიზაციის 2020-2025 წლების სტრატეგიის ძირითადი პრიორიტეტებია: 1. ადგილობრივი თვითმმართველობის უფლებამოსილებების გაზრდა, 2. ადგილობრივი თვითმმართველობის მატერიალური და ფინანსური გაძლიერება და 3. სანდო, ანგარიშვალდებული, გამჭვირვალე და შედეგზე ორიენტირებული ადგილობრივი თვითმმართველობის ჩამოყალიბება.

სტრატეგიის დოკუმენტი მოიცავს 3 სტრატეგიულ მიზანს, 8 ამოცანას და 26 აქტივობას, რომელიც უნდა განხორციელდეს 6 წლის განმავლობაში. პირველი სტრატეგიული მიზანია ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულის როლის გაზრდა

საჯარო საქმეების მნიშვნელოვანი ნაწილის გადაწყვეტაში. სტრატეგია ამ მიზნის მიღწევას ორი ამოცანის შესრულებით გეგმავს. ეს ამოცანებია: ა) ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულების მიერ კანონით მინიჭებული უფლებამოსილებების სრულყოფილი განხორციელების უზრუნველყოფა და ბ) სუბსიდიარობის პრინციპის გათვალისწინებით ადგილობრივი თვითმმართველობის უფლებამოსილებათა გაზრდა. პირველი ამოცანის ქვეშ გათვალისწინებულია იმ ფაქტორების შესწავლა და ანალიზი, რაც ადგილობრივ თვითმმართველობას ხელს უშლის კანონით დადგენილ უფლებამოსილებათა განხორციელებაში და ასევე, ამ უფლებამოსილებათა განხორციელების ხელშეწყობა. მეორე ამოცანის ქვეშ დაგეგმილია ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულებისთვის დამატებით გადასაცემი უფლებამოსილებების იდენტიფიცირება, ამ უფლებამოსილებათა გადაცემის სამართლებრივი და მატერიალურ-ფინანსური უზრუნველყოფა. ამ სტრატეგიული მიზნის მიღწევის შედეგად, მუნიციპალიტეტებმა უნდა მიიღონ ახალი უფლებამოსილებანი და მათ უნდა შეძლონ არსებული, თუ ახლად მიღებული, უფლებამოსილებების წარმატებით განხორციელება.

მეორე სტრატეგიული მიზანია ადგილობრივი თვითმმართველობის უზრუნველყოფა შესაბამისი მატერიალური და ფინანსური რესურსებით. ამ სტრატეგიული მიზნის ქვეშ დაგეგმილია ორი ამოცანის შესრულება, ესენია: ადგილობრივი თვითმმართველობის საკუთარი შემოსულობების თანმიმდევრული ზრდისა და სახელმწიფო რესურსების განაწილების მექანიზმების გაუმჯობესების ხელშეწყობა. ამ ამოცანების შესრულებისთვის, სტრატეგიის დოკუმენტით გათვალისწინებულია: შემოსავლების განაწილების პრინციპის სრულყოფა; დელეგირებულ უფლებამოსილებათა დაფინანსების მექანიზმების გაუმჯობესება; მუნიციპალიტეტების წილის ზრდა მათ ტერიტორიებზე სახელმწიფო ქონების განკარგვიდან მიღებულ შემოსავლებში; ადგილობრივი მოსაკრებლების სისტემის სრულყოფა და მუნიციპალიტეტების კომპეტენციების განსაზღვრა სარგებლობის ლიცენზიების ცალკეულ სახეობთან მიმართებით; საერთო-სახელმწიფო გადასახადების გაზიარება; ქონების გადასახადის გაანგარიშების წესის სრულყოფა და დაბეგრის ობიექტის ნუსხის გადახედვა; სახელმწიფო ქონების გადაცემა მუნიციპალიტეტებისთვის. ამ სტრატეგიული მიზნის მიღწევით მნიშვნელოვად გაიზრდება მუნიციპალიტეტების საკუთარი შემოსულობები და როლი ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებაში.

მესამე სტრატეგიული მიზანია სანდო, ანგარიშვალდებული, გამჭვირვალე და შედეგზე ორიენტირებული ადგილობრივი თვითმმართველობის ჩამოყალიბება. ამ მიზნის ქვეშ ჩამოყალიბებულია სამი ამოცანა, ესენია: ადგილობრივ დონეზე მართვისა და ხარისხიანი მომსახურების ინოვაციური სისტემების დანერგვა; გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების მაღალი სტანდარტის დანერგვა; ადგილობრივი განვითარების დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემის შექმნა; ადგილობრივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მაღალი ხარისხის ჩართულობის ხელშეწყობა. სტრატეგიის განხორციელების პროცესში დაგეგმილია: მართვის სისტემებისა და ადმინისტრაციული სტრუქტურის სრულყოფა, საჯარო ფინანსების მართვის სისტემის სრულყოფა, ადამიანური რესურსების შესაძლებლობათა განვითარება, მუნიციპალური მომსახურების ერთიანი მინიმალური სტანდარტის დადგენა, მუნიციპალური სერვისების ეფექტიანობის ხელშეწყობა, ინტერმუნიციპალური თანამშრომლობის ხელშეწყობა, სანდო სტატისტიკური მონაცემების შეგროვების მექანიზმების განვითარება, ღია მმართველობის პროგრამის ხელშეწყობა, საკანონმდებლო ბაზის გადასინჯვა გამჭვირვალობის, მონაწილეობისა და ანგარიშვალდებულების მაღალი სტანდარტის დასაწერად, განვითარების დაგეგმვის საკანონმდებლო უზრუნველყოფა და მეთოდოლოგიური ბაზის შექმნა, ადგილობრივი თვითმმართველობის საქმიანობის მონიტორინგისა და თვითშეფასების ეფექტიანი სისტემის დანერგვა. ამ სტრატეგიული მიზნის მიღწევით, ხელი შეეწყობა ადგილობრივი მმართველობის პრინციპების დამკვიდრებას და მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის ამაღლებას.

დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის დოკუმენტში მოცემულია სტრატეგიის შედეგების 14 სამიზნე ინდიკატორი, რომელთა გამოყენებით უნდა შეფასდეს სტრატეგიის შესრულების წარმატება და შედეგიანობა. გათვალისწინებულია სტრატეგიის მართვის სამ დონიანი სისტემა, ესენია: *გადაწყვეტილების მიღების დონე* - საქართველოს მთავრობა; *საკონსულტაციო დონე* - ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმისა და დეცენტრალიზაციის სახელმწიფო კომისია (შემდეგში "სახელმწიფო კომისია"); *აღსრულების დონე* - პასუხისმგებელი სამინისტროები, მუნიციპალური ორგანოები, სახელმწიფო უწყებები და სხვა ორგანიზაციები. სტრატეგიაში ასევე განსაზღვრულია მონიტორინგის, ანგარიშგებისა და შეფასების პროცედურები.

დამტკიცებულია 2020-2021 წლების სამოქმედო გეგმა, რომელიც მოიცავს 26 აქტივობას და მათი შესრულების 46 ინდიკატორს. 22 ინდიკატორის შესრულების

ვადად განსაზღვრულია 2020 წლის ბოლო, ხოლო 24 ინდიკატორის შესრულების ბოლო ვადად მითითებულია 2021 წლის ბოლო. 2021 წლის ბოლოს დამტკიცდა ახალი სამოქმედო გეგმა 2022-2023 წლებისთვის, რომელიც 25 აქტივობას და 44 ინდიკატორს შეიცავს, საიდანაც 8 ინდიკატორის შესრულება 2022 წლის ბოლოსთვისაა დაგეგმილი.

დეცენტრალიზაციის 2020-2025 წლების სტრატეგიის დოკუმენტის მე-9 თავის შესაბამისად, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულების ფინანსისტა ასოციაციასთან თანამშრომლობით და აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით, ატარებს სტრატეგიის განხორციელების შუალედურ შეფასებას, რომლის მიზანია შეაფასოს სტრატეგიის განხორციელების პროცესი, შედეგის ინდიკატორების შესრულება და მიღწეული შედეგების სავარაუდო გავლენა ადგილობრივ თვითმმართველობაზე. შუალედური შეფასება მოიცავს 2020 - 2022 წლების პერიოდს.

3. მეთოდოლოგიის აღწერა

შუალედური შეფასება განხორციელდა აშშ-ს შეერთებული შტატების სააგენტოს ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით, საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ფინანსისტა ასოციაციისა და პროგრამის მიერ მოწვეული ექსპერტის მიერ.

საწყის ეტაპზე შემუშავებულ იქნა შეფასების მეთოდოლოგია, რომლის მიდგომაა, რომ საჯარო პოლიტიკის მიზნების მიღწევისთვის, აუცილებელია კვალიფიციურად იქნას შეფასებული ამ პოლიტიკის განხორციელების პროცესი, მისი შედეგები და გავლენა პოლიტიკის ობიექტზე. ცვალებადი და კომპლექსური გარემოს გამო, აუცილებელია შეფასების სამუშაოების ჩატარება პოლიტიკის განხორციელების პროცესში.

შუალედური შეფასების მეთოდოლოგია ემყარება ჰიპოთეზას, რომ პოლიტიკის (სტრატეგიის) დოკუმენტის შედეგიანობისა და ეფექტიანობის შეფასებისთვის ყველაზე წონადია საზოგადოების იმ ჯგუფის მოსაზრება, ვისზედაც ამ პოლიტიკას (სტრატეგიას) აქვს პირდაპირი ზეგავლენა. ეს განსაკუთრებით ღირებულია შუალედური შეფასების დროს, ვინაიდან ამ ეტაპზე შესაძლებელია აღმოჩენილი ხარვეზების გასწორება.

შუალედური შეფასების ჰიპოთეზაზე დაყრდნობით, კვლევის ძირითად სამიზნე ჯგუფად განისაზღვრა ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლები. მერებისა და საკრებულოს წევრებიდან შეირჩა საკვლევი ჯგუფი, ცალკე გამოიყო საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ეროვნული ასოციაციის აღმასრულებელი საბჭოს წევრები, მუნიციპალიტეტების ფინანსური და ეკონომიკის სამსახურების უფროსები - როგორც ყველაზე ინფორმირებული პირები. ალტერნატიული ინფორმაციის წყაროდ შერჩეულ იქნენ სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლები, საქართველოს პარლამენტის რეგიონული პოლიტიკისა და თვითმმართველობის კომიტეტის წევრები, აკადემიური წრეების და ადგილობრივი ბიზნესის წარმომადგენლები. კვლევის ჰიპოთეზიდან გამომდინარე, აქცენტი გაკეთდა სამოქალაქო საზოგადოების რეგიონულ ორგანიზაციებზე. ინფორმაციის მიღების მეთოდად განსაზღვრულ იქნა გამოკითხვა ინტერვიუების და კითხვარის გზით.

ნებისმიერი შუალედური შეფასების გამოწვევაა კვალიფიციური მოსაზრების გამიჯვნა იმ აღქმებისგან, რაც რესპოდენტებს შეიძლება ჰქონდეთ გაბატონებული აზრის გავლენით, არასწორი ან არასაკმარისი ინფორმაციისა თუ საკითხისადმი სუბიექტური დამოკიდებულების გამო. ამ მიზნის მისაღწევად, შუალედური შეფასებისთვის შემუშავებულ იქნა სტრუქტურირებული კითხვარი, რომელიც ორი ნაწილისგან - დახურული კითხვების ნაწილი და ღია კითხვების ნაწილი - შედგებოდა. იმისთვის, რომ გაიოლებულიყო სამიზნე ჯგუფის ჩართვა შუალედური შეფასების პროცესში, შემუშავდა კითხვარის ელექტრონული ვერსია, რომელის შევსებაც ინტერნეტის ქსელში იყო შესაძლებელი.

მიზნობრივი ჯგუფიდან მიღებული დასკვნების ვალიდურობის დამტკიცებისთვის შერჩეულ იქნა შემდეგი ორი მეთოდი: ა) მონაცემთა და ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი, ბ) ფოკუსური ჯგუფები. პირველი მოიცავს საფინანსო-საბიუჯეტო მონაცემებს, სოციალურ და ეკონომიკურ ინდიკატორებს, სტატისტიკურ მონაცემებს. ინფორმაციას ასევე განეკუთვნება დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშები, სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ სტრატეგიის შესახებ შექმნილი ან მის შესახებ ინფორმაციის შემცველი ანგარიშები.

მეთოდოლოგია ითვალისწინებს შეფასების პროცესის სტრუქტურირებას სამი საკითხის გარშემო, ესენია: 1. სტრატეგიის შესრულების პროცესის შეფასება, 2. სტრატეგიის მიღწევების შეფასება და 3. შესაძლო გავლენის შეფასება. დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის შესრულების პროცესის შეფასებისთვის შესწავლილ იქნა სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშები, რესპოდენტების პასუხები,

სხვადასხვა ანგარიშები, საქართველოს პარლამენტის რეგიონული პოლიტიკისა და თვითმმართველობის კომიტეტში გამართული მოსმენების სხდომის ოქმები, სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ მომზადებული შეფასება. სტრატეგიის მიზნების მიღწევის შეფასებისთვის გამოყენებულ იქნა რესპოდენტთა მოსაზრებები, სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშები, სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ მომზადებული ანგარიშები, სტატისტიკური მონაცემები, საფინანსო-ეკონომიკური ინდიკატორები. ანალიზის შედეგად დადგინდა სტრატეგიის შუალედური შედეგების მიმართება სტრატეგიის მე-7 თავში მოცემულ მიზნობრივ ინდიკატორებთან. გავლენის შეფასებისთვის გამოყენებულ იქნა არსებული კვლევები და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ გაკეთებული დასკვნები. მიღებული შედეგების ვალიდურობა გადამოწმდა ორ - ადგილობრივი თვითმმართველობისა და ადგილობრივი სამოქალაქო სექტორის წარმომადგენელთა - ფოკუსურ ჯგუფთან. შუალედური შეფასების პერიოდში გამოიკითხა 56 შერჩეული რესპოდენტი, ფოკუსურ ჯგუფებში მონაწილეობა მიიღო 35 პირმა.

4. სტრატეგიის განხორციელების პროცესის შეფასება

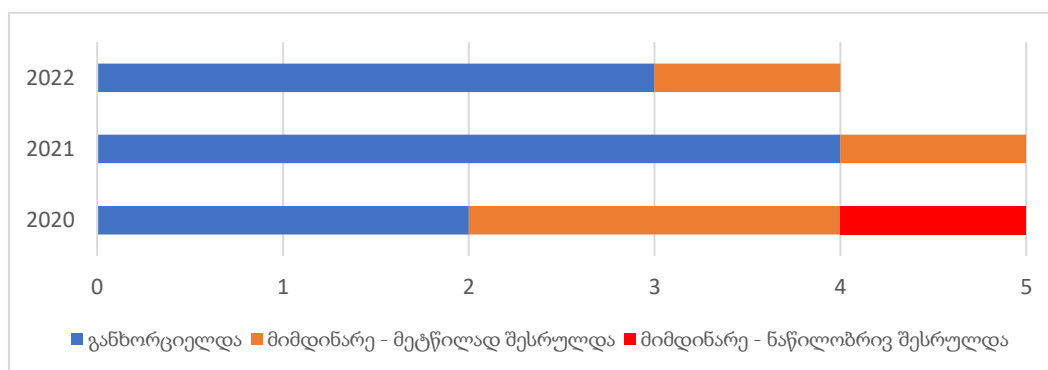
საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს კოორდინაციით, 2020 წლის 1 იანვარს დაიწყო დეცენტრალიზაციის 2020-2025 წლების სტრატეგიის განხორციელება. დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელება ხდება სამოქმედო გეგმების შემუშავების, დამტკიცებისა და განხორციელების მეშვეობით. ამასთან ერთად, თითოეული სამოქმედო გეგმა არ არის წინა სამოქმედო გეგმის ავტომატური გაგრძელება და ახალ სამუშაო გეგმაში, წინა წლებისგან განსხვავებით, შეიძლება შესრულების ინდიკატორები დამატებული ან შეცვლილი იყოს მუნიციპალიტეტის რაოდენობის მატების ან შესრულების ინდიკატორების დამატების მიმართულებით. აქტივობათა განხორციელების შეფასება ხდება ინდიკატორების მიღწევის შესაბამისად. მიღწეულია ინდიკატორი, თუ მასში მოცემული ამოცანის 100 პროცენტია შესრულებული. როცა შესრულებულია ამოცანების 50 პროცენტიდან 99 პროცენტამდე, მაშინ ინდიკატორის სტატუსია "მიმდინარე - მეტწილად შესრულებულია". 1 პროცენტიდან 50 პროცენტამდე შესრულების შემთხვევაში ინდიკატორის სტატუსია "მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულებული". შესაბამისად, თუ აქტივობის ყველა ინდიკატორი 100 პროცენტითაა შესრულებული, მაშინ აქტივობის სტატუსად მითითებულია "განხორციელდა", თუ ინდიკატორთა ნახევარზე მეტი არის "მიმდინარე - მეტწილად შესრულებული" მაშინ

ითვლება რომ აქტივობაც "მიმდინარე - მეტწილად განხორციელებული"-ა, ხოლო თუ ინდიკატორების უმრავლესობა არის ნაწილობრივ შესრულებული, მაშინ აქტივობა "მიმდინარე და ნაწილობრივად განხორციელებული"-ა.

საანგარიშო პერიოდში დამტკიცდა ორი - 2020-2021 წლების და 2022-2023 წლების - სამოქმედო გეგმა. გასულ პერიოდში სტრატეგიის დოკუმენტში არ შესულა რაიმე ცვლილებები და დამატებები. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიერ მომზადდა სამოქმედო გეგმის შესრულების სამი ანგარიში - 2020, 2021 და 2022 წლებისთვის. ეს ანგარიშები წარედგინა ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმისა და დეცენტრალიზაციის სახელმწიფო კომისიას და საქართველოს პარლამენტის რეგიონული განვითარების და თვითმმართველობის კომიტეტს. განვლილი სამი წლის განმავლობაში არ ჩატარებულა სტრატეგიის შესრულების სხვა შუალედური შეფასება.

4.1 სტრატეგიის განხორციელების სამოქმედო გეგმების შესრულება:

პირველი სტრატეგიული მიზნის - ადგილობრივი თვითმმართველობის როლის გაზრდა საჯარო საქმეების მნიშვნელოვანი ნაწილის გადაწყვეტაში - ქვეშ დაგეგმილია 5 აქტივობის განხორციელების მეშვეობით სამოქმედო გეგმის შესრულების 6 ინდიკატორის (შემდეგში ინდიკატორი) მიღწევა. 2020 წლის პერიოდში სრულად განხორციელდა 2 აქტივობა. 2021 წლის ბოლოსთვის სრულად განხორციელდა დამატებით 3 აქტივობა. 2020 წელს 3 ინდიკატორი იყო სრულად მიღწეული, 2 მეტწილად ხოლო 1 ნაწილობრივ მიღწეული. 2021 წელს მხოლოდ ერთი ინდიკატორი იყო დარჩენილი, როგორც მეტ-წილად შესრულებული, 5 კი - მიღწეული.



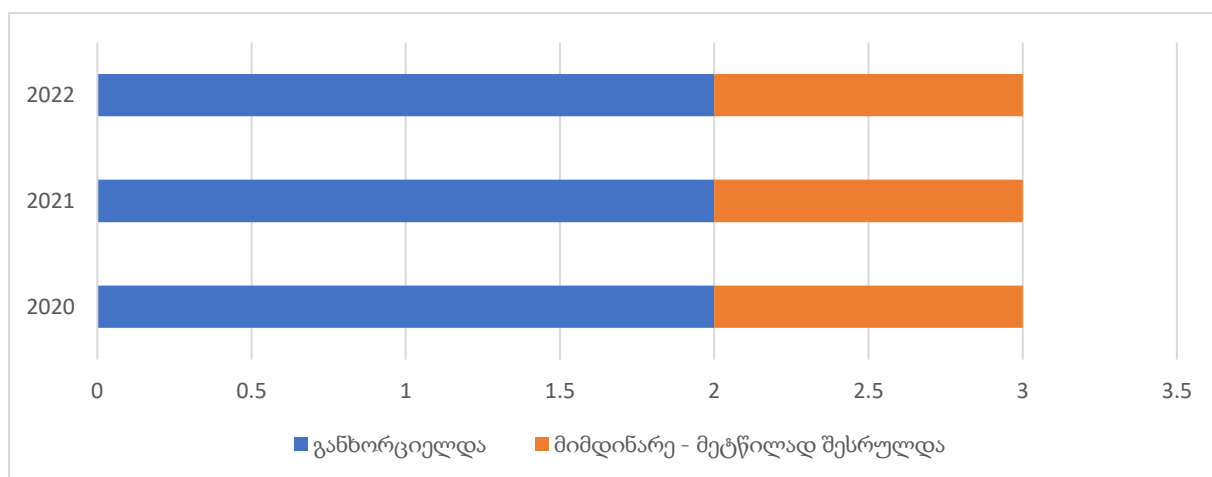
დიაგრამა 1. პირველი პრიორიტეტის აქტივობათა შესრულება წლების მიხედვით

2022-2023 წლების სამოქმედო გეგმის მიხედვით, ამ პრიორიტეტის ქვეშ დაგეგმილი იყო 4 აქტივობის განხორციელება და 8 ინდიკატორის მიღწევა, საიდანაც 2022 წლის ბოლოსთვის სახეზეა 3 განხორციელებული აქტივობა და 5 მიღწეული ინდიკატორი. 1

აქტივობის დასრულება და შესაბამისი ინდიკატორების მიღწევის ვადაა 2023 წლის ბოლო. რაიმე თვისობრივი ცვლილება სამოქმედო გეგმებს შორის ამ პრიორიტეტთან დაკავშირებით არ ფიქსირდება. 2020-2021 სამოქმედო გეგმის რედაქციით აქტივობა 1.2.1 სრულად განხორციელდა 2020 წლის ბოლოს, ხოლო 2022-2023 წლების სამოქმედო გეგმით ამ აქტივობას დაემატა რამდენიმე ახალი ინდიკატორი, რაც გათვალისწინებული იყო დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის დოკუმენტით. შედეგად, აქტივობა 1.2.1 შესაფასებელი პერიოდის ბოლოსთვის იყო მიმდინარე და ნაწილობრივ შესრულებული.

მეორე სტრატეგიული მიზნის - ადგილობრივი თვითმმართველობის უზრუნველყოფა შესაბამისი მატერიალური და ფინანსური რესურსებით - ქვეშ 2020-2023 წლებში დაგეგმილია 8 აქტივობის ფარგლებში 14 ინდიკატორის მიღწევა. 2020 წლის პერიოდში დაგეგმილი იყო 3 აქტივობა, საიდანაც სრულად განხორციელდა 2 აქტივობა, ხოლო 1 აქტივობა მეტწილად შესრულდა. 2020 - 2021 წლის პერიოდში დაგეგმილი იყო 2 აქტივობა. სრულად განხორციელდა - 1 აქტივობა, ხოლო 1 მეტწილად შესრულდა. მხოლოდ 2021 წლისთვის დაგეგმილი და სრულად განხორციელებული იქნა 1 აქტივობა.

2022-2023 წლების სამოქმედო გეგმის მიხედვით, ამ პრიორიტეტის ქვეშ დაგეგმილი 8 ინდიკატორიდან, 2022 წლისთვის დაიგეგმა და სრულად განხორციელდა ერთი აქტივობა. 2022-2023 წლებისთვის დაგეგმილია 3 აქტივობა, საიდანაც 2 უკვე სრულად განხორციელდა და ერთი კი მეტწილად შესრულდა.

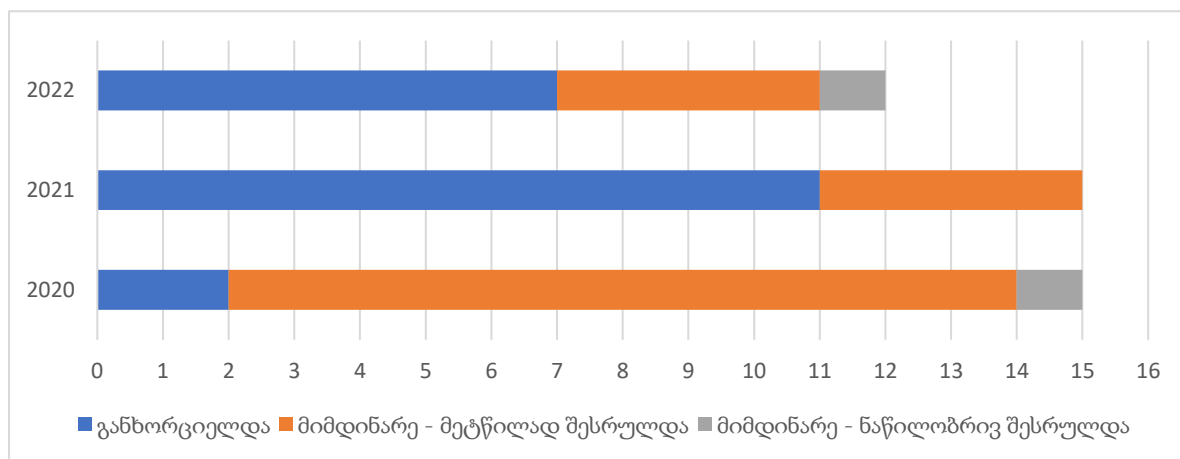


დიაგრამა 2. მეორე პრიორიტეტის აქტივობათა შესრულება წლების მიხედვით

2023 წლის ბოლოსთვის დაგეგმილია კიდევ 4 აქტივობის განხორციელება.

საბოლოოდ, მეორე სტრატეგიის მიზნის მიღწევითვის დაგეგმილი 14 შეფასების ინდიკატორიდან განხორციელებულია 7, მეტწილად შესრულებულია 3 და 2023 წლის ბოლომდე შესასრულებელია 4 ინდიკატორი.

მესამე სტრატეგიული მიზნის - სანდო, ანგარიშვალდებული, გამჭვირვალე და შედეგზე ორიენტირებული ადგილობრივი თვითმმართველობის ჩამოყალიბება - ქვეშ 2020-2021 წლების სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული იყო 15 აქტივობის განხორციელება და 34 ინდიკატორის მიღწევა. 2020 წლის ბოლოსთვის განხორციელებული იყო 2 აქტივობა, "მიმდინარე - მეტწილად შესრულებული"-ს სტატუსი ჰქონდა 12-ს, ხოლო "მიმდინარე - ნაწილობრივად შესრულებული"-ს სტატუსი ჰქონდა 1 აქტივობას. 2021 წლის ბოლოს უკვე განხორციელებული იყო 11 აქტივობა, ხოლო 4 აქტივობა იყო "მიმდინარე - მეტწილად შესრულებული". რაც შეეხება ინდიკატორებს, 2020 წელს 22 ინდიკატორის სრულად მიღწევა გახდა შესაძლებელი, ხოლო 2021 წლის ბოლოს 34 ინდიკატორიდან სრულად მიღწეული იყო 31, ხოლო 3 ინდიკატორის სტატუსი კლასიფიცირდა როგორც "მიმდინარე - მეტწილად მიღწეული" .



დიაგრამა 3. მესამე პრიორიტეტის აქტივობათა შესრულება წლების მიხედვით

2022-2023 წლების სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებულია 14 აქტივობის განხორციელება და 28 ინდიკატორის მიღწევა. 2022 წლის ბოლოსთვის განხორციელებული იყო 7 აქტივობა, 4 აქტივობას ჰქონდა "მიმდინარე - მეტწილად შესრულებული"-ს, ხოლო ერთ აქტივობას "მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულებული"-ს სტატუსი. ორი აქტივობის დაწყება დაგეგმილია 2023 წელს. ინდიკატორებისგან 18 იყო მიღწეული, 2 მეტწილად და 3 ნაწილობრივ მიღწეული.

განხორციელების პროცესის შეფასებისას უნდა აღინიშნოს, რომ წინა პერიოდის გეგმის რამდენიმე აქტივობამ 2022-2023 წლების სამოქმედო გეგმაში ცვლილება განიცადა, ესენია: 3.1.1 და 3.1.2 აქტივობები, სადაც დაემატა დეცენტრალიზაციის სტრატეგიით გათვალისწინებული საქმიანობის შესაბამისი ინდიკატორები, 64-მდე გაიზარდა მუნიციპალიტეტების რაოდენობა, და 1.2.1 აქტივობაში დამატებული იქნა ახალი ინდიკატორები. სამოქმედო გეგმაში სტრატეგიის დოკუმენტიდან შემოტანილი იქნა აქტივობა 3.2.2, რომელსაც ახალი ინდიკატორები დაემატა (გამჭვირვალების და ანგარიშვალდებულების საკანონმდებლო ჩარჩოს გადასინჯვა). 3.3.3 აქტივობის ინდიკატორების მოდიფიკაციის შედეგად 10-მდე გაიზარდა იმ მუნიციპალიტეტების რიცხვი, სადაც ახალგაზრდული პროგრამები განხორციელდა. 3.4.2 აქტივობის ინდიკატორში ასევე გაიზარდა მათი რიცხვი და მას 25 ახალი მუნიციპალიტეტი დაემატა, რითაც ორივე პერიოდის სამოქმედო გეგმით ამ აქტივობის მოსარგებლეთა რაოდენობა 64-ია. დიაგრამები 2 და 3 ცხადყოფს, რომ სტრატეგიის განხორციელების სამუშაოები აქტიურად იყო გაშლილი 2020 წელს, მომდევნო წლებში ხდება აქტივობათა დასრულება და მასშტაბების გაზრდა. მხოლოდ ერთი აქტივობაა შემოტანილი 2022-2023 წლების სამოქმედო გეგმაში, რომელიც მის წინა ვერსიაში არ იძებნება. 2020-2021 წლების სამოქმედო გეგმა განხორციელებულია სრულად. 2022-2023 წლების სამუშაო გეგმის შესრულება გეგმაზომიერად მიმდინარეობს, აქტივობათა და ინდიკატორთა უმრავლესობა 2022 წლის ბოლოსთვის უკვე შესრულებული და მიღწეული იყო.

ასევე დადებითად უნდა შეფასდეს ის ფაქტი, რომ ახალ სამოქმედო გეგმაში აქტივობათა და ინდიკატორთა ცვლილება ყოველთვის ხდებოდა რაოდენობისა და საქმიანობის მასშტაბის ზრდის მიმართულებით და არ არის დაფიქსირებული შემთხვევა, როცა მოხდა ინდიკატორების რევიზია კლების მიმართულებით. ინდიკატორთა მიღწევის შედარება სტრატეგიის შესრულების კალენდართან იძლევა საშუალებას ითქვას, რომ განხორციელების პროცესი დროში კარგადაა მართული. მცირედი ჩავარდნებია 2020 წელს მოხელეთა კვალიფიკაციის ამალღების ღონისძიებებში, რაც გამოწვეული იყო COVID 19 პანდემიასთან დაკავშირებული შეზღუდვებით. ეს ჩამორჩენა აღმოფხვრილ იქნა 2021 და 2022 წლების განმავლობაში. 2020-2021 სამოქმედო გეგმა შესრულებულია 80 პროცენტით და მეტით, ასევე მაღალია 2022-2023 წლების სამოქმედო გეგმის შესრულება (იხილე ცხრილი 1), რაც იძლევა საშუალებას გაკეთდეს დასკვნა, რომ სტრატეგია ხორციელდება წარმატებით.

	დაგეგმილი	შესრულების სტატუსი
--	-----------	--------------------

აქტივობები და ინდიკატორები		განხორციელდა	მიმდინარე მეტწილად შესრულებული	მიმდინარე ნაწილობრივ შესრულებული	დაგეგმილია შეფასების შემდგომ პერიოდში	რეალიზაციის %
პრიორიტეტი 1						
აქტივობა	9	7	2		-	100
ინდიკატორი	14	13	1		-	100
პრიორიტეტი 2						
აქტივობა	8	2	5		1 (2023)	88
ინდიკატორი	14	7	3		4 (2023)	71
პრიორიტეტი 3						
აქტივობა	29	18	8	1	2 (2023)	90
ინდიკატორი	62	49	5	3	5 (2023)	87
მთლიანი შესრულება						
აქტივობა	46	27	15	1	6 (2023)	91
ინდიკატორი	90	69	9	3	9 (2023)	87
მათ შორის 2020- 2021 წლების გეგმიდან						
აქტივობა	26	19	7			100
ინდიკატორი	46	40	6			100

ცხრილი 1. აქტივობათა და ინდიკატორთა რეალიზაცია 2020-2022 წლებში პროცენტულ გამოხატულებაში
 ცხრილი 1 აჩვენებს სტრატეგიის სამოქმედო გეგმების აქტიურ და გეგმაზომიერ შესრულებას, რაც დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიანი და დროული დასრულებისთვის კარგ წინაპირობას ქმნის.

4.2 მართვა და კოორდინაცია:

დეცენტრალიზაციის 2020-2025 წლების სტრატეგიის მმართველი რგოლია სახელმწიფო კომისია. განმახორციელებელ ორგანიზაციებში მითითებულია: საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროსთან ერთად დარგობრივი სამინისტროები, განვითარების პარტნიორები, ასევე საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ეროვნული ასოციაცია და საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ფინანსისტა ასოციაცია.

სამოქმედო გეგმების შესრულების ანგარიშების მეშვეობით, სახელმწიფო კომისია სრულად იყო ინფორმირებული სტრატეგიის განხორციელების პროცესის შესახებ. მაღალი იყო კოორდინაცია სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ, როგორც სახელმწიფო მმართველობის ორგანოებს, მუნიციპალიტეტებს და მათ ასოციაციებს შორის.

სამინისტროს დონეზე, სტრატეგიის განხორციელების კოორდინაცია ხდებოდა მინისტრის მოადგილის დონეზე, ხოლო უშუალოდ სამოქმედო გეგმების განხორციელების მართვაზე პასუხისმგებელი იყო სამინისტროს ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარებისა და პოლიტიკის დეპარტამენტი.

შუალედური შეფასების პერიოდში ჩატარებული ინტერვიუების ერთ-ერთი საკითხი იყო სამინისტროს როლის შეფასება. რესპოდენტთა 80 პროცენტი დადებითად აფასებს სამინისტროს როლს დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების მართვაში და მიაჩნია, რომ სამინისტროს საქმიანობას ამ მიმართულებით ხარვეზი არ ჰქონია. ის ვინც თვლის, რომ სამინისტრომ უნდა გააუმჯობესოს სტრატეგიის მართვა, მიუთითებენ არა პროცესის მართვისა და კოორდინაციის, არამედ მოსახლეობის ინფორმირების კუთხით არსებულ ხარვეზებზე.

4.3 კონსულტაცია, ინფორმირება და ჩართულობა:

დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის ერთ-ერთი აქტივობაა მისი შესრულების პროცესში ჩართულობა და შესრულების შესახებ საზოგადოების ინფორმირების უზრუნველყოფა. სტრატეგიის განხორციელების პროცესში, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო აღწევდა ანგარიშვალდებულების მაღალ სტანდარტს. მომზადებულია სამოქმედო გეგმების 3 ყოველწლიური ანგარიში, რომელიც წარედგინა სახელმწიფო კომისიას, საქართველოს პარლამენტის რეგიონული პოლიტიკისა და თვითმმართველობის კომიტეტს. ამ კომიტეტის სხდომის ოქმები ადასტურებენ, რომ ანგარიშების განხილვა ჩატარდა საჯაროობის პირობებში.

სტრატეგიის განხორციელების და სამოქმედო გეგმების განხილვაში ჩართული იყვნენ არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლები. COVID 19 პანდემიასთან დაკავშირებული შეზღუდვების გათვალისწინებით, არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის ჩატარდა ონლიან შეხვედრა, სადაც წარდგენილი იქნა 2020-2021 წლების სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში. განხილვას ესწრებოდა დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის სამუშაო ჯგუფის წევრი ორგანიზაციები. სამოქმედო გეგმების განხორციელების წლიური ანგარიშები ხელმისაწვდომია სამინისტროს ვებგვერდზე (www.mrdi.gov.ge). სტრატეგიის შესრულების შესახებ ანგარიშები სისტემატიურად მიეწოდებოდა განვითარების პარტნიორებს.

სტრატეგიის შესახებ ინფორმირებულობასთან დაკავშირებით, ინტერვიუები აჩვენებენ, რომ საჭიროა მუშაობის გააქტიურება ამ მიმართულებით. რესპოდენტების

72 პროცენტი ამბობს, რომ ნაწილობრივ იცნობს დეცენტრალიზაციის სტრატეგიას და 28 პროცენტი მას იცნობს დეტალებში. მცირეა იმ რესპოდენტების რიცხვი, ვისაც არ სმენია ამ დოკუმენტის შესახებ. შედარებით დაბალია ინფორმაცია სამოქმედო გეგმების შესრულების ანგარიშის შესახებ. 50 პროცენტი ამბობს, რომ ამ ანგარიშებს იცნობს ნაწილობრივ, 21 პროცენტი სრულად, ხოლო 28 პროცენტი ამბობს, რომ არ ფლობს ინფორმაციას ამ ანგარიშების შესახებ (სამმა რესპოდენტმა უარი განაცხადა პასუხზე). რესპოდენტთა მხოლოდ 28 პროცენტი მონაწილეობდა შესრულების ანგარიშების განხილვაში. საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობათა ეროვნული ასოციაციის აღმასრულებელი საბჭოს ერთმა წევრმა აღნიშნა, რომ არ მომხდარა ასოციაციის აღმასრულებელი საბჭოს წევრების ჩართვა ანგარიშების განხილვაში [კითხვარი N4, ბუდე]. ზოგადად, მერები გაცილებით სრულყოფილად ფლობენ ინფორმაციას სტრატეგიის განხორციელების შესახებ, ვიდრე საკრებულოს წევრები და მერიის საფინანსო სამსახურის უფროსები. კიდევ უფრო დაბალი იყო ინფორმირებულობის აღქმა სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების წარმომადგენელთა შორის.

სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების წარმომადგენელთა დაბალი ინფორმირებულობა არ არის გამოწვეული ინფორმაციაზე დაბალი წვდომით, დამაზუსტებელი კითხვებით ცხადი გახდა, რომ მათ აქვთ წვდომა სამინისტროს ვებგვერდზე, სადაც გამოქვეყნებულია შესრულების ანგარიშები, ისევე როგორც აქვთ ინფორმაცია სტრატეგიის შესახებ. მათი პოზიცია ემყარება მოსაზრებას, რომ სამინისტრომ უნდა მიიპატიჟოს სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები და მათ ოფიციალურად წარუდგინოს სამოქმედო გეგმების შესრულების ანგარიში. ცხადია, რომ პანდემიის პირობებში ასეთი განხილვების ორგანიზება ვერ მოხერხდებოდა და, მეორეს მხრივ, ასეთი მიდგომის აუდიტორია გაცილებით მცირეა, ვიდრე სამინისტროს ვებგვერდზე გამოქვეყნებული დოკუმენტის მისაწვდომობა.

დასკვნის სახით შეიძლება ჩამოვაცალიბოთ შემდეგი:

ა) სტრატეგიის სამოქმედო გეგმების განხორციელება წარმატებით მიმდინარეობს. 2020-2021 წლების სამოქმედო გეგმა შესრულებულია სრულად და მხოლოდ ერთი აქტივობა არის მიმდინარე ახალი ინდიკატორების დამატების გამო (2022-2023 წლის გეგმა). აქტივობათა შესრულების კოეფიციენტი 95 პროცენტი და მეტია, რაც გეგმის სრულად და წარმატებით განხორციელებაზე მეტყველებს.

ბ) სტრატეგიის განხორციელების მართვა ეფექტიანია. მაღალია კოორდინაცია განმახორციელებელ ორგანიზაციებს შორის, ასევე მაღალია სამინისტროს მხრიდან

ანგარიშვალდებულების სტანდარტი. ანგარიშები ხელმისაწვდომია სამინისტროს ვებგვერდზე.

გ) თვითმმართველობის წარმომადგენლებს აქვთ ინფორმაცია სტრატეგიის შესახებ და მაღალია მათი მონაწილეობა ანგარიშების განხილვაში. ინფორმაცია რეგულარულად მიეწოდება განვითარების პარტნიორებს. შედარებით დაბალია საკრებულოს წევრების ინფორმირებულობა და უფრო დაბალ ინფორმირებულობას ავლენენ სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლები.

შესაბამისად, სტრატეგიის განხორციელების პროცესი უნდა შეფასდეს წარმატებულად, თუმცა მომავალში უფრო აქტიური საინფორმაციო კამპანიის წარმოება საჭირო სტრატეგიის მიღწევების შესახებ ფართო საზოგადოების ჯეროვნად ინფორმირებისთვის.

5. სტრატეგიის შედეგების შეფასება

დეცენტრალიზაციის 2020-2025 წლების სტრატეგიის დოკუმენტში თითოეული სტრატეგიული მიზნის ქვეშ მოცემულია მოსალოდნელი შედეგები. თავიდანვე უნდა აღინიშნოს, რომ შუალედური შეფასების ეტაპზე ძნელია საუბარი შედეგების მიღწევის თაობაზე, ვინაიდან შედეგების სისრულე დგება საქმიანობათა დასრულების შემდეგ გარკვეული დროის პერიოდში. დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის შუალედურ შეფასებას აადვილებს დოკუმენტის მე-7 თავში მოცემული შედეგების მიღწევის სამიზნე ინდიკატორები. სწორედ მათ მიმართ პროგრესის დადგენის საფუძველზე კეთდება შეფასება სტრატეგიის შედეგიანობის თაობაზე.

ამასთან ერთად, სტრატეგიული მიზნების მიხედვით მოხდა განხორციელებული საქმიანობის შეფასება და მათი შესაბამისობის გაზომვა თითოეული სტრატეგიული მიზნის ქვეშ მოცემულ შედეგთან.

5.1. პირველი სტრატეგიული მიზნის ქვეშ მიღწეული შედეგების შეფასება

პირველი სტრატეგიული მიზნის დაგეგმილი შედეგებია: ა) ადგილობრივი თვითმმართველობის კანონით განსაზღვრული უფლებამოსილებათა აღსრულების გაუმჯობესება და ბ) სუბსიდიარობის პრინციპის გათვალისწინებით ადგილობრივი თვითმმართველობის უფლებამოსილებების გაზრდა.

2020-2022 წლების განმავლობაში მნიშვნელოვანი სამუშაოები ჩატარდა ადგილობრივი თვითმმართველობის უფლებამოსილებათა აღსრულების

გაუმჯობესებისთვის. მომზადდა კვლევა ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულის უფლებამოსილებების სისრულისა და მათი განხორციელების პრობლემების შესახებ. ასევე ჩატარდა კვლევა "ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების უფლებამოსილებანი ქონების და საფინანსო-საბიუჯეტო სფეროში". ამ კვლევებში სრულადაა იდენტიფიცირებული საკუთარი უფლებამოსილების განხორციელების ხელისშემშლელი ფაქტორები. 2020-2022 წლებში მომზადდა, საკანონმდებლო ბაზის ჰარმონიზების მიზნით ინიცირდა და პარლამენტის მიერ ცვლილება განხორციელდა 171 კანონში. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიერ მომზადდა 4 საკანონმდებლო აქტის პროექტი და მოხდა მათი ინიცირება საქართველოს პარლამენტში, მათ შორის, ცვლილებები საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა კოდექსში. გამოკითხულ რესპოდენტთა 70 პროცენტზე მეტი ამ ცვლილებებს ძალზე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს, რაც ხელს უწყობს ადგილობრივი თვითმმართველობის მიერ საკუთარ უფლებამოსილებათა აღსრულებას.

2020-2021 წლებში მუნიციპალიტეტებს დელეგირებულ უფლებამოსილებაში გადაეცათ საჯარო სკოლების კაპიტალური ხარჯების გაწევა და მოსწავლეთა ტრანსპორტირება. ასევე გადაეცათ ადგილობრივი ტყის მართვის უფლებამოსილება და უფლებამოსილებანი ბავშვთა უფლებების დაცვის სფეროში. ბავშვთა უფლებების სფეროში, მუნიციპალიტეტებს საკუთარ უფლებამოსილებებში გადაეცათ ბავშვის საჯარო სივრცეში დაცვა, ბავშვთა ჯგუფური ტრანსპორტირების ზედამხედველობა, ბავშვის მავნე ზემოქმედებისაგან (მათ შორის ალკოჰოლსა და თამბაქოს ნაწარმზე წვდომა) დაცვის პრევენციული ღონისძიებების გატარება და რეაგირება.

მომზადებულ იქნა სახელმძღვანელოები, მათ შორის ადმინისტრაციული საჩივრის განხილვის პროცედურებზე. ასევე ნარჩენების მართვის მოსაკრებლის დათვლის მეთოდოლოგია და ციფრული მუნიციპალური სერვისების მართვის სახელმძღვანელო. რესპოდენტთა 82 პროცენტზე მეტი თვლის, რომ ეს სახელმძღვანელოები ეხმარება მუნიციპალიტეტს უფლებამოსილებათა წარმატებით აღსრულებაში.

მუნიციპალიტეტების დამატებითი უფლებამოსილებების მატერიალურ-ფინანსური უზრუნველყოფის მიზნით, დაიწყო მუშაობა დელეგირებულ უფლებამოსილებათა ღირებულების გაანგარიშების წესისა და მეთოდოლოგიის შესაქმნელად. ამ მიზნით, ცვლილება შევიდა ადგილობრივ თვითმმართველობის კოდექსში და მის საფუძველზე, საქართველოს მთავრობის მიერ მიღებულ იქნა

დელეგირებული უფლებამოსილებების ღირებულების გაანგარიშების წესი, რომელიც ძალაში შევიდა 2023 წლის 1 სექტემბრიდან. ამასთან, განხორციელდა უკვე არსებული ერთ-ერთი დელეგირებული უფლებამოსილების გაანგარიშება, რის შედეგადაც მიზნობრივი ტრანსფერი აღნიშნულისთვის 7.1 მილიონი ლარით გაიზრდება. რესპოდენტთა 78 პროცენტი თვლის, რომ ეს საქმიანობა მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს დელეგირებული უფლებამოსილებათა განხორციელების მატერიალური-ფინანსურ უზრუნველყოფას.

პირველი პრიორიტეტის ქვემ ჩატარებული საქმიანობის შედეგად, გაიზარდა ადგილობრივი თვითმმართველობის უფლებამოსილებები, ხელი შეეწყო მუნიციპალიტეტებს საკუთარი უფლებამოსილებების განხორციელებაში, გაიზარდა ახალ უფლებამოსილებათა განხორციელების ფინანსურ-მატერიალური ბაზა. შედეგად კი შეიქმნა პირობები საჯარო საქმეთა გადაწყვეტაში ადგილობრივი თვითმმართველობების წილის გაზრდისათვის. ეს დასკვნა მყარდება რესპოდენტთა პასუხებით, გამოკითხულთა 56 პროცენტზე მეტი თვლის, რომ ჩამოთვლილი საქმიანობები მაღალ კონტრიბუციას ახდენენ პირველი პრიორიტეტის მიზნების მიღწევაში, ხოლო გამოკითხულთა 15 პროცენტი თვლის, რომ ეს აქტივობები მეტ-ნაკლებად უწყობენ ხელს ამ მიზნების მიღწევას.

სტრატეგიით განსაზღვრული ამოცანები	სტრატეგიის შედეგის გაზომვის ინდიკატორები	სტრატეგიის შედეგის ინდიკატორების შესრულება 2022 წლის ბოლოსთვის	შესრულების %
1.1 თვითმმართველი ერთეულების მიერ კანონით მინიჭებული უფლებამოსილების სრულყოფილი განხორციელების უზრუნველყოფა	კვლევები ჩატარებულია ყველა მუნიციპალიტეტში (64). საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	კვლევები ჩატარდა 64 მუნიციპალიტეტში	100%
	მუნიციპალიტეტების მიერ არსებულ უფლებამოსილებათა სრულყოფილად განხორციელების ხელშეწყობი კანონმდებლობის ჰარმონიზაცია. საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	პარლამენტის მიერ ცვლილება განხორციელდა 171 კანონში. მომზადებული და ინციტირებულია 4 კანონპროექტი	98%
1.2 სუბსიდიარობის პრინციპზე დაყრდნობით ადგილობრივი თვითმმართველობის უფლებამოსილებათა გაზრდა	ხუთი (5) უფლებამოსილება გადაცემულია მუნიციპალიტეტებზე. საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	4 უფლებამოსილება გადაცემულია (დელეგირებულია) მუნიციპალიტეტებზე	80%
პირველი სტრატეგიული მიზნის საშუალო მაჩვენებელი (%)			92%

ცხრილი 2 სტრატეგიის პირველი პრიორიტეტის შედეგის გაზომვის ინდიკატორის რეალიზაციის პროცენტული მაჩვენებელი

5.2. მეორე სტრატეგიული მიზნის ქვეშ მიღწეული შედეგების შეფასება

მეორე სტრატეგიული მიზნის დაგეგმილი შედეგებია: ა) მუნიციპალიტეტების შემოსულობების წილი იყოს არანაკლებ მ.შ.პ.-ს 7 პროცენტისა; ბ) მუნიციპალიტეტებისთვის გადაცემული ქონების რაოდენობამ შეადგინოს არანაკლებ 20 918 აქტივი და 2025 წლის ბოლოს მის ტერიტორიაზე არსებული დაურეგისტრირებელი ქონების მესაკუთრე გახდეს შესაბამისი მუნიციპალიტეტი.

2020-2022 წლებში, შემოსავლების გაუმჯობესების მიმართულებით, მნიშვნელოვანი ღონისძიებები ჩატარდა მუნიციპალიტეტებში.

მომზადდა კვლევა საქართველოში მოქმედი ადგილობრივი მოსაკრებლებისა და ამ მიმართულებით არსებული საერთაშორისო პრაქტიკის შესახებ. მომზადებულია რეკომენდაციები საქართველოში ადგილობრივი მოსაკრებლების სისტემის გაუმჯობესებისთვის. რეკომენდაციების გათვალისწინებით შევიდა ცვლილებები ადგილობრივი მოსაკრებლების შესახებ კანონში. გაანალიზდა და იდენტიფიცირდა ადგილობრივი თვითმმართველობებისათვის გადასაცემი სარგებლობის ლიცენზირების სახეები და მომზადებულია რეკომენდაციები.

მომზადდა თვითმმართველი ერთეულის ტერიტორიაზე, სახელმწიფო ქონების განკარგვიდან მიღებულ შემოსავლებში მუნიციპალიტეტის წილის გაზრდის მიზნით, საბიუჯეტო კოდექსში ცვლილებების პროექტი, რომელიც დაამტკიცა საქართველოს პარლამენტმა 2023 წელს. საბიუჯეტო კოდექსში შეტანილი ცვლილებები (2.05.2023. N2791) ითვალისწინებს სახელმწიფო ქონების (მიწა, შენობა-ნაგებობები და სხვა ძირითადი აქტივები) განკარგვიდან (გაყიდვის, აგრეთვე ქონების იჯარით გაცემის ან მართვაში გადაცემის) მიღებული შემოსავლების ადგილობრივ ბიუჯეტებში გადასაცემი პროცენტული წილის გაზრდას. აღნიშნული ზრდა მუნიციპალიტეტებში გამოიწვევს შემოსავლების, დაახლოებით (2022 წლის საბაზისო მონაცემებით) 10 -15 მილიონი ლარით გაზრდას.

დამატებული ღირებულების გადასახადის განაწილებიდან (მისი გაანგარიშების პრინციპებთან და მეთოდუკასთან დაკავშირებით) გამომდინარე, მიღებული შედეგების ანალიზით ირკვევა, რომ 2018 წელთან შედარებით, 2022 წელს მუნიციპალიტეტების ბიუჯეტში დღგ-ს წილი გაიზარდა 603 მილიონი ლარით.

მუნიციპალიტეტების 2022 წლის ბიუჯეტის შესრულების ანგარიშების ანალიზმა ცხადყო, რომ 2022 წლისთვის მათმა შემოსულობებმა შეადგინა მშპ-ს 5,3 პროცენტი.

მუნიციპალიტეტებისთვის ქონების გადაცემასთან დაკავშირებით განსაზღვრულია მათთვის გადასაცემი ქონების სახეები, გადაცემის წესი, პირობები და პროცედურები. აღნიშნული პროცედურების დაცვით, მუნიციპალიტეტებისთვის გადაცემულია (2020-2022) 4 750 აქტივი.

მუნიციპალიტეტების უმრავლესობაში (43) გაზრდილია შესაძლებლობა მუნიციპალური ქონების აღრიცხვა-ინვენტარიზაციისა და რეგისტრაციისთვის. ამ მიზნით, საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ფინანსისტთა ასოციაციის მიერ ადგილზე დაინერგა აქტივების მართვის ელექტრონული პროგრამა (Eproperty.ge), მუნიციპალიტეტების თანამშრომლებთან ერთად განხორციელდა მუნიციპალური აქტივების სრული აღრიცხვა და შეფასება.

სტრატეგიით განსაზღვრული ამოცანები	სტრატეგიის შედეგის გაზომვის ინდიკატორები	სტრატეგიის შედეგის ინდიკატორების შესრულება 2022 წლის ბოლოსთვის	შესრულების %
ამოცანა: 2.1 ადგილობრივი თვითმმართველობის საკუთარი შემოსულობების თანმიმდევრული ზრდის ხელშეწყობა	თვითმმართველობების შემოსულობების წილი მ.შ.პ.-ში არანაკლებ 7%. საბაზისო მონაცემი 4.7%	თვითმმართველობების შემოსულობების წილი მ.შ.პ.-ში 2022 წლის მდგომარეობით: 5,3%	75%
	მუნიციპალიტეტებზე გადაცემული ქონების რაოდენობა გაზრდილია არანაკლებ 20 000 ერთეულით. საბაზისო მონაცემი: 918 ერთეული	2020-2022 წწ. მუნიციპალიტეტებისათვის გადაცემულია 4 750 აქტივი	23%
ამოცანა: 2.2. სახელმწიფო რესურსების განაწილების მექანიზმების გაუმჯობესება	შემუშავებულია და დანერგულია დელეგირებულ უფლებამოსილებათა დაფინანსების გაანგარიშების პრინციპები და მეთოდოლოგია. საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	შემუშავდა და დამტკიცდა დელეგირებულ უფლებამოსილებათა გაანგარიშების წესი	100%
მე-2 სტრატეგიული მიზნის საშუალო მაჩვენებელი (%)			66%

ცხრილი 3. სტრატეგიის მეორე პრიორიტეტის შედეგის გაზომვის ინდიკატორის რეალიზაციის პროცენტული მაჩვენებელი

5.3. მესამე სტრატეგიული მიზნის ქვეშ მიღწეული შედეგების შეფასება

მესამე სტრატეგიული მიზნის ქვეშ დაგეგმილი შედეგებია: კარგი მმართველობის პრინციპების დამკვიდრება, ადამიანური რესურსების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, მუნიციპალური სერვისების ხელისაწვდომობისა და ხარისხის გაზრდა, განვითარების დაგეგმვის და მონიტორინგის სისტემის შექმნა მუნიციპალიტეტებში, შედეგზე ორიენტირებული მართვის ხელშეწყობა.

კარგი მმართველობის პრინციპების დამკვიდრებისა და შედეგზე ორიენტირებული მართვის ხელშეწყობისთვის ჩატარდა მთელი რიგი სამუშაოები. 2021 წლის

ბოლოსთვის 41 მუნიციპალიტეტში დაინერგა ინფორმაციული ნაკადების ერთიანი ელექტრონული სისტემა, რაც მოიცავს ელექტრონული სერვისების ონლაინ პორტალს მოქალაქეებისთვის (ms.gov.ge), საქმისწარმოების ელექტრონულ (mm.gov.ge) და გეოსივრცითი ინფორმაციის ელექტრონულ სისტემებს (maps.gov.ge). 2022 წლის ბოლოსთვის ეს სისტემა უკვე 63 მუნიციპალიტეტში მუშაობს.

აქტივობა 3.1.2.-ის მთავარი მიზანია ადგილობრივ დონეზე საჯარო ფინანსების მართვის სისტემის სრულყოფა. აღნიშნული მიმართულებით მნიშვნელოვანი ღონისძიებები იქნა გატარებული. კერძოდ, სამოქმედო გეგმებით დაგეგმილი 9 ინდიკატორიდან შესრულებულია ცხრავე მაჩვენებელი. შედეგად GIZ-ის და USAID პროგრამების დახმარებით, PEFA სტანდარტების მიხედვით, 64 მუნიციპალიტეტში განხორციელდა სახელმწიფო ხარჯების და ფინანსური ანგარიშვალდებულების შეფასების ანალიზი. ანალიზიდან გამომდინარე, (PEFA) ინდიკატორების გამოყენებით შეფასების მომზადებისას, გამოიკვეთა ხარვეზები საჯარო ფინანსების მართვის სფეროში. ინდიკატორების მნიშვნელოვანი ნაწილი შეფასდა დაბალი ქულებით და საჭიროებდა გაუმჯობესებას. აღნიშნულის გათვალისწინებით, დაინერგა მექანიზმი ხარვეზების გამოსწორების მიზნით. კერძოდ, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და მუნიციპალიტეტების მერებს შორის გაფორმდა ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმები, რომლებიც ითვალისწინებს PEFA-ს შეფასების ანგარიშებში გამოვლენილი ხარვეზების აღმოფხვრას. თავის მხრივ, ეს მექანიზმი ითვალისწინებს 13 მიმართულებით საბიუჯეტო პროცესის გაუმჯობესებას. ხარვეზების აღმოფხვრის შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტებს მთავრობის გადაწყვეტილებით, გამოეყოფათ გრანტები. აღსანიშნავია, რომ 2020-2022 წლებში, აღნიშნული მიზნით, მუნიციპალიტეტებს გამოეყოთ 13,5 მილიონი ლარი, მათ შორის, 2020 წელს 7 მათგანს გამოეყო 1,5 მილიონი ლარი, 2021 წელს 11 მუნიციპალიტეტს - 5,0 მილიონი ლარი, ხოლო 2022 წელს 23 მათგანს - 7,0 მილიონი ლარი.

GIZ-ის, USAID GGI-ს და საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ფინანსისტთა ასოციაციის დახმარებით, შედეგზე ორიენტირებული დაგეგმვის (პროგრამული ბიუჯეტების) გაძლიერების მიზნით, ჩატარებულია ტრენინგები და სამუშაო შეხვედრები თითქმის ყველა მუნიციპალიტეტში, მომზადებულია ბიუჯეტის ცნობარი (გზამკვლევი). პროგრამული ბიუჯეტის გაუმჯობესების მიზნით, შეტანილია ცვლილებები საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსში.

საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ფინანსისტა ასოციაციის მიერ განხორციელდა მუნიციპალიტეტების ბიუჯეტის ფორმატის შეფასება. შეფასება მოიცავდა 2018 და 2022 წლების ბიუჯეტების ფორმატის შედარებას საბიუჯეტო კოდექსისა და PEFA შეფასების ინდიკატორების მიხედვით. ანალიზმა ცხადყო, რომ 2018 წელს მუნიციპალიტეტების ბიუჯეტის ფორმატის მხოლოდ 33 პროცენტი აკმაყოფილებდა მოთხოვნებს, ხოლო 2022 წელს ეს მოთხოვნები მათმა 72 პროცენტმა დააკმაყოფილა.

გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) პროექტსა და სტატისტიკის ეროვნულ სამსახურს შორის გაფორმებული შეთანხმების შესაბამისად, დაკომპლექტდა შესაბამისი სტრუქტურული ერთეული და საქსტატის ეროვნული სამსახურის ვებგვერდზე შეიქმნა მუნიციპალური სტატისტიკის პორტალი. ის აერთიანებს ხელმისაწვდომ 80-მდე მაჩვენებელს. პორტალი იძლევა შესაძლებლობას, შედარდეს ძირითადი მაჩვენებლები მუნიციპალიტეტების დონეზე.

კერძო-საჯარო თანამშრომლობის ხელშეწყობის მიზნით, შეიქმნა ასეთი თანამშრომლობისთვის მზაობის შეფასების მეთოდოლოგია და მზაობის შეფასება ჩატარდა საქართველოს 3 მუნიციპალიტეტში, ასევე განისაზღვრა თანამშრომლობის სხვადასხვა სფეროები, კერძოდ: საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, მყარი ნარჩენების მართვა, საზოგადოებრივი პარკინგი, წყალმომარაგება, გარე განათება, ავარიული შენობების ჩანაცვლება, რეგიონალური ავტოსადგური, სარეკრეაციო და ტურისტული ინფრასტრუქტურა, კულტურისა და სპორტის ინფრასტრუქტურა, ე.წ. "ნიშური" (ქალაქის ველოსიპედი) სფეროები. ღია მმართველობის პარტნიორობის პროგრამის აქტივობები ჩატარდა 15 მუნიციპალიტეტში და შემდეგ დამატებით შეურთდა 2 მუნიციპალიტეტი. საქართველოს 10 მუნიციპალიტეტში დაინერგა საკრებულოს სხდომების ტრანსლირების პრაქტიკა. რესპოდენტთა 80 პროცენტზე მეტი (სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების წარმომადგენელთა 60 პროცენტი) ადასტურებს, რომ ხდება მათი მუნიციპალიტეტის საკრებულოს სხდომის ტრანსლაცია სხვადასხვა მეთოდებით (უწინარესად ინტერნეტის ქსელში). რესპოდენტთა 10 პროცენტი ამბობდა, რომ ტრანსლაცია ვერ ხერხდება მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებების არქონის გამო. 2021 წლიდან მიმდინარეობს მუნიციპალიტეტების საკრებულოთა აღჭურვა კომპიუტერული ტექნიკით, ვიდეოკამერებით და სხდომების ონლაინ ტრანსლაციისთვის საჭირო სხვა ტექნიკით. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ საკრებულოს სხდომების ონლაინ ტრანსლაციის აუდიტორია ერთობ მცირეა, განსაკუთრებით

სასოფლო დასახლებებში, ინტერნეტზე დაბალი ხელმისაწვდომობისა და მოსახლეობის დიდი ნაწილის მხრიდან შესაბამისი უნარ-ჩვევების არქონის გამო.

ადგილობრივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მოქალაქეთა მონაწილეობის გაუმჯობესებისთვის, ჩატარდა 2 კვლევა: საკანონმდებლო ბაზის ეფექტურობაზე; მოქალაქეთა მონაწილეობის გამოწვევის იდენტიფიცირებაზე - სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოს ინსტიტუციურ ჩარჩოსა და არსებულ პრაქტიკაზე. 2020 წლიდან დაიწყო და კვლავაც გრძელდება მუნიციპალიტეტებში სამოქალაქო ბიუჯეტირების პრაქტიკის დანერგვა. აღნიშნულზე მეტყველებს 2020-2022 წლებში ამ მიმართულებით მუნიციპალიტეტების ბიუჯეტით გამოყოფილი 22,9 მილიონი ლარი. მათ შორის, 2020 წელს სამოქალაქო ბიუჯეტირება განხორციელდა 5 მუნიციპალიტეტში, რისთვისაც გამოყოფილი იქნა 3,7 მილიონი ლარი, 2021 წელს განხორციელდა 14 მათგანში და გამოყოფილ იქნა 8,8 მილიონი ლარი, ხოლო 2022 წელს 15 მუნიციპალიტეტში - 10,4 მილიონი ლარი.

ასევე, მუნიციპალიტეტებში შემუშავდა სამოქმედო გეგმები გენდერული თანასწორობის მიღწევისთვის, მოხდა მათი პოპულარიზაცია ეროვნული კონფერენციების მეშვეობით. შუალედური შეფასების პროცესის მონაწილეთა 65 პროცენტი დადებითად აფასებს გენდერული თანასწორობის მისაღწევად ჩატარებულ საქმიანობას, 30 პროცენტი (ძირითადად სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების წარმომადგენლები) ამბობენ, რომ მეტი პრაქტიკული ხასიათის მუშაობაა საჭირო. ადგილობრივი თვითმმართველობის პროცესში, ახალგაზრდების ჩართვისა და მათი გააქტიურების მიზნით, გაეროს განვითარების პროგრამასთან თანამშრომლობით, დაფინანსდა 8 საგრანტო განაცხადი, რომელთა მეშვეობით საქართველოს 12 მუნიციპალიტეტში ხელი შეეწყო ახალგაზრდების გააქტიურებას და მონაწილეობას. შვიდმა სტუდენტმა გაიარა სტაჟირება მუნიციპალიტეტებში და ჩაატარეს კვლევები მათი საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებზე. შუალედური შეფასების პროცესში გამოკითხულთა აბსოლუტური უმრავლესობა (80 პროცენტზე მეტი) დადებითად აფასებს ამ საქმიანობით მიღწეულ შედეგებს.

მთლიანად კარგი მმართველობის დამკვიდრებასა და შედეგზე ორიენტირებული მმართველობის მიღწევას რაც შეეხება, შუალედური შეფასების დროს გამოკითხულთა 60 პროცენტი ამბობს, რომ ჩატარებულმა საქმიანობამ ხელი შეუწყო გამჭვირვალობის და ანგარიშვალდებულების ამაღლებას, დადებითი პასუხების ყველაზე დიდი წილი (ორი მესამედი), შეფასების შკალაზე, განაწილდა შემდეგ ველში "მეტწილად ხელს უწყობს გამჭვირვალობის და ანგარიშვალდებულების მიღწევას",

ადამიანური რესურსების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისთვის დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების სამი წლის განმავლობაში შეიქმნა მოხელეთა პროფესიული განვითარებისა და საჭიროებათა კვლევის კონცეფცია. მომზადდა საჯარო სამსახურის მენტორის სახელმძღვანელო. 22 მუნიციპალიტეტში გადამზადდნენ მოხელეები ერთობლივი შესყიდვების მეთოდოლოგიაში. 54 მოხელემ გაიარა ტრენინგი პროექტების მართვაში, საფინანსო-საბიუჯეტო საკითხებზე გადამზადდა 2011 მოხელე. ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა 1031 წარმომადგენელმა ტრენინგი გაიარა მუნიციპალური მართვის ისეთ საკითხებში, როგორცაა: ადამიანის უფლებათა ლოკალიზაცია, ბავშვთა უფლებები, გენდერული თანასწორობა, გენდერული ბიუჯეტირება, ანტი-დისკრიმინაციული პოლიტიკა. სულ, შუალედური შეფასების მომენტისთვის, კვალიფიკაციის ამაღლების სხვადასხვა ღონისძიებაში მონაწილეობა მიიღო ადგილობრივი თვითმმართველობის 5 138 მოხელემ, აქედან 2069 მონაწილემ 2020-2021 პერიოდში და 3069 მონაწილემ 2022 წელს. აღსანიშნავია, რომ კვალიფიკაციის ამაღლების სამუშაოები მნიშვნელოვნად შეაფერხა COVID 19 პანდემიამ, თუმცა სამიზნე მაჩვენებლები მაინც იქნა მიღწეული. შეფასების პროცესში გამოკითხულ რესპოდენტთა უმრავლესობა (50 პროცენტზე მეტი) ტრენინგებს აფასებს "უფრო სასარგებლო ვიდრე უსარგებლო", 28 პროცენტი ამბობს, რომ ტრენინგები იყო მეტად სასარგებლო და 14 პროცენტს მიაჩნია, რომ ტრენინგები იყო ფრიად სასარგებლო. ისეთმა ტრენინგ-კურსებმა, როგორცაა ქონების მართვა და პროექტების მართვა, ყველაზე ხშირად დაიმსახურა შეფასება "ფრიად სასარგებლო". გამოკითხულთა 30 პროცენტი თვლის, რომ ტრენინგების ეფექტიანობის გაზრდისთვის აუცილებელია უფრო პრაქტიკულ საკითხებზე კონცენტრირება, ხოლო 40 პროცენტი იძლევა რეკომენდაციას, რომ ხელისაწვდომი იყო საკონსულტაციო მომსახურებაც.

მუნიციპალური სერვისების ხელმისაწვდომობისა და ხარისხის გაზრდისთვის 63 მუნიციპალიტეტში დანერგილია და ფუნქციონირებს მუნიციპალური სერვისების მიწოდებისა და მართვის ელექტრონული სისტემები, შემუშავებულია სამუშაოთა მართვის შეფასების სისტემა ნარჩენების მართვისა და საჯარო სივრცეების დასუფთავების ამოცანებისთვის. საქართველოს 10 მუნიციპალიტეტში ტესტირებულია მუნიციპალური მართვის თვითშეფასების სისტემა. 63 მუნიციპალიტეტს გადაეცა კომპიუტერული ტექნიკა ელექტრონული სერვისების დასანერგად. ჩატარდა მოკვლევა ინტერმუნიციპალური თანამშრომლობის საჭიროებისთვის ისეთ სფეროებში, როგორცაა: სასმელი წყლის მიწოდება და მიუსაფარი ცხოველების თავშესაფრის მართვა. ამ მოკვლევის საფუძველზე, გაიმართა

ორი ინტერ-მუნიციპალური თანამშრომლობა - შიდა ქართლის მხარეში 4 და კახეთის მხარეში 8 მუნიციპალიტეტის მონაწილეობით. 3 წლის განმავლობაში შვიდმა მუნიციპალიტეტმა, მათ მიერ მიწოდებული სერვისებისთვის, საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობათა ეროვნული ასოციაციის საუკეთესო პრაქტიკების პროგრამის პრიზი აიღო. რესპოდენტთა 55 პროცენტი აღნიშნავს, რომ ისინი იცნობენ ამ საუკეთესო პრაქტიკებს და იყენებენ მათ საკუთარ მუნიციპალიტეტებში. შუალედური შეფასების სამუშაოთა ფარგლებში გამოკითხულ რესპოდენტთა 70 პროცენტი და მეტი თვლის, რომ ჩატარებული სამუშაოები ხელს უწყობს მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

განვითარების დაგეგმვისა და მონიტორინგის სისტემის შექმნისთვის მომზადდა კანონპროექტის "მუნიციპალური განვითარების სისტემის შესახებ" პირველადი ვარიანტი. საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცდა "მუნიციპალიტეტის განვითარების დაგეგმვის სახელმძღვანელო", 80 მოხელე მომზადდა მდგრადი განვითარების მიზების დანერგვასა და მონიტორინგში. შუალედური შეფასების მიმდინარეობისას, 30 მუნიციპალიტეტში დაწყებული იყო განვითარების დოკუმენტების განახლების პროცესი. გამოკითხულ რესპოდენტთა დამოკიდებულება, თუ რადენად უწყობს ხელს ჩატარებული საქმიანობა მუნიციპალიტეტებში განვითარების დაგეგმვისა და მონიტორინგის სისტემის შემქნას, 10 ქულიან შკალაზე განაწილდა შემდეგნაირად: პასუხების 60 პროცენტი განთავსდა 5-დან 8-მდე შკალაზე, 40 პროცენტის შემთხვევაში კი პასუხები 5 ქულის ქვემოთ იყო, არცერთი პასუხი დაფიქსირებულა შკალის 8-დან 10 ქულიან მონაკვეთში, რაც ნიშნავს რომ რესპოდენტები აღიარებენ პროგრესს, თუმცა ხედავენ გაუმჯობესების საჭიროებას.

სტრატეგიით განსაზღვრული ამოცანები	სტრატეგიის შედეგის გაზომვის ინდიკატორები	სტრატეგიის შედეგის ინდიკატორების შესრულება 2022 წლის ბოლოსთვის	შესრულების %
3.1 ადგილობრივ დონეზე მართვისა და ხარისხიანი მომსახურების მიწოდების ეფექტიანი და ინოვაციური სისტემების დანერგვა	ყველა მუნიციპალიტეტში (64) დანერგილია ინფორმაციული ნაკადების მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემა. საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	63 მუნიციპალიტეტში დანერგილია ინფორმაციული ნაკადების მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემა	98%
	ადგილობრივი თვითმმართველობით კმაყოფილება და ნდობა გაზრდილია არანაკლებ 3%-ით. საბაზისო მონაცემი: თვითმმართველობით კმაყოფილება 68% და ნდობა 70%	კვლევის ჩატარება დაგეგმილია 2023 წელს	(-)
	შემდგარია არანაკლებ 4 ინტერმუნიციპალური თანამშრომლობა. საბაზისო	შემდგარია 2 ინტერმუნიციპალური თანამშრომლობა	50%

	მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული		
3.2. გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების მაღალი სტანდარტის დანერგვა	მუნიციპალურ დონეზე სახელმწიფო ხარჯების და ფინანსური ანგარიშვალდებულების შეფასების ანალიზი არანაკლებ 35 მუნიციპალიტეტში ჩატარებულია; საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	შეფასების ანალიზი ჩატარებულია ყველა მუნიციპალიტეტში	100%
	ადგილობრივ თვითმმართველ ერთეულებში (100%) IPSAS სტანდარტების დანერგვა; საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	IPSAS 24 სტანდარტიდან 64 მუნიციპალიტეტში სრულად დანერგილია 10 სტანდარტი	42%
	ჩამოყალიბებულია ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამა - PEFA (PI-26). საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	ანალიზი ჩატარებულია ყველა მუნიციპალიტეტში, მემორანდუმი გამფორმებულია 62 მუნიციპალიტეტთან	97%
	ადგილობრივი თვითმმართველობის (გამჭვირვალობის და ანგარიშვალდებულების) ინდექსის საერთო (საშუალო) მაჩვენებელი მუნიციპალიტეტების 2025 წლის ერთიანი ეროვნული შეფასების მიხედვით - მინიმუმ 55% . საბაზისო მონაცემი: 2019 წლის ერთიანი ეროვნული შეფასების მიხედვით - 28%	ადგილობრივი თვითმმართველობის (გამჭვირვალობის და ანგარიშვალდებულების) ინდექსის საერთო (საშუალო) მაჩვენებელი მუნიციპალიტეტების 2021 წლის ერთიანი ეროვნული შეფასების მიხედვით არის 28%	0% (საბაზისო მონაცემთან მიმართებაში)
3.3. ადგილობრივი თვითმმართველობის მიერ გადაწყვეტილებების მიღებისა და განხორციელების პროცესში მაღალი ხარისხის ჩართულობის ხელშეწყობა	დახვეწილია მოქალაქეთა ჩართულობის არსებული მექანიზმები საერთაშორისო პრაქტიკების გათვალისწინებით. საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	20 მუნიციპალიტეტში დანერგილია სამოქალაქო ბიუჯეტის მექანიზმი	30%
	მოქალაქეთა მონაწილეობა ადგილობრივი თვითმმართველობის განხორციელებაში გაზრდილია 10 პროცენტით. საბაზისო მონაცემი: 10% 2019	კვლევის ჩატარება დაგეგმილია 2023 წელს	(-)
	სამოქალაქო აქტივობაში ქალთა მონაწილეობა გაზრდილია 10%-ით. საბაზისო მონაცემი: 8%	კვლევის ჩატარება დაგეგმილია 2023 წელს	(-)
3.4. ადგილობრივი განვითარების დაგეგმვის და კოორდინაციის სისტემის შექმნა	არსებობს სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტი 64 მუნიციპალიტეტში. საბაზისო მონაცემი: არ არის ინდენტიფიცირებული	სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტი დამტკიცებულია 64 მუნიციპალიტეტში	100%
მე-3 სტრატეგიული მიზნის საშუალო მაჩვენებელი (%)			47%

ცხრილი 4. სტრატეგიის მეორე პრიორიტეტის შედეგის გაზომვის ინდიკატორის რეალიზაციის პროცენტული მაჩვენებელი

5.4. სტრატეგიის შედეგების ზოგადი შეფასება

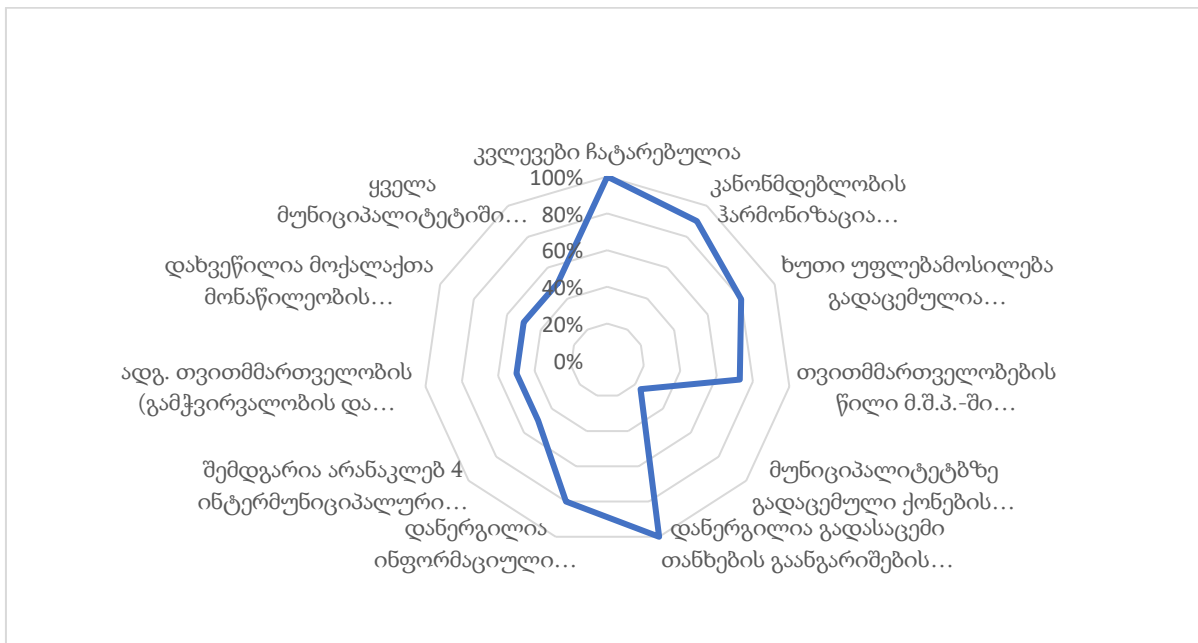
რაც შეეხება დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების ზოგად შეფასებას, რესპოდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობის შეფასება დადებითია. მათი დიდი ნაწილი ფიქრობს, რომ ჩატარებული ღონისძიებები მეტწილად შეესაბამება სტრატეგიის პრიორიტეტების ქვეშ ფორმულირებულ ამოცანებს. ჩვენ რესპოდენტებს ვთხოვეთ შეეფასებინათ რამდენი პროცენტით შეესაბამებოდა სტრატეგიის განხორციელება სტრატეგიის დოკუმენტის მე-7 თავში მოცემულ მიზნობრივ ინდიკატორებს. ყველაზე მაღალი შესაბამისობა (60 პროცენტი) მიიღო პირველი სტრატეგიული ამოცანის ქვეშ მიღებულმა შუალედურმა შედეგებმა, ყველაზე დაბალი (20 პროცენტი) შეფასება მოქალაქეთა მონაწილეობის მექანიზმების დახვეწას მიაკუთვნეს.

შუალედური შეფასების ძირითადი ამოცანაა შეაფასოს 2022 წლის ბოლოსთვის იდენტიფიცირებული შედეგების შესაბამისობა სტრატეგიის 2025 წლისათვის განსაზღვრული შედეგების მიზნობრივ ინდიკატორებთან. ამ შეფასების პერიოდში, რესპოდენტების მიერ გამოთქმული მოსაზრებების კორექტირება მოხდა კვლევებიდან და სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული ფაქტობრივი ინფორმაციის საფუძველზე და მოხდა რესპოდენტთა აღქმის დაახლოება ფაქტობრივ მდგომარეობასთან.

შუალედური შეფასების პროცესში, ინტერვიუების დროს, რესპოდენტებს დაესვათ კითხვები სტრატეგიის შუალედური შედეგების შესაბამისობის შესახებ სტრატეგიის შედეგების მიღწევის სამიზნე ინდიკატორებთან. იგივე საკითხი იქნა განხილული თვითმმართველობისა და ადგილობრივი სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების შერჩეულ წარმომადგენლებთან ჩატარებულ შეხვედრებზე. მიუხედავად იმისა, რომ რესპოდენტებს არ ჰქონდათ სრული ინფორმაცია სტრატეგიის განხორციელების პერიოდში შექმნილი პროდუქტების შესახებ, ისინი თავიანთი პრაქტიკიდან და საექსპერტო მოსაზრებებიდან გამომდინარე, აწვდიდნენ მსჯელობას სტრატეგიის დაგეგმილი შედეგების მიღწევების შესახებ.

რესპოდენტების მიერ გამოთქმული მოსაზრებების ანალიზი ცხადყოფს, რომ სტრატეგიის პირველი პრიორიტეტის ქვეშ მიღწეულია უფრო მაღალი შესაბამისობა შედეგის მიზნობრივ ინდიკატორებთან (იხილე დიაგრამა 4), რაც შეეხება მეორე და მესამე პრიორიტეტს, აქ შესაბამისობა შედარებით დაბალია, მაგრამ უმეტეს

შემთხვევაში 50 პროცენტზე მეტია, რაც იმას ნიშნავს, რომ სტრატეგიის შედეგების უმეტესობის მიღწევა გეგმაზომიერად მიმდინარეობს.



დიაგრამა 4. შუალედური შედეგების შესაბამისობა შედეგის მიზნობრივ ინდიკატორებთან პროცენტულ გამოსახვაში

დიაგრამა 4 აჩვენებს, რომ გამოკითხულ პირთა უმრავლესობის მოსაზრებით, შუალედური შედეგების მიზნობრივ ინდიკატორებთან შესაბამისობა არ არის ერთგვარი. მეორე და მესამე პრიორიტეტის ქვეშ ნაჩვენებ შედეგები რამდენადმე ჩამორჩება პირველი პრიორიტეტის ქვეშ მიღწეულ შედეგებს, მიუხედავად იმისა, რომ 2020-2022 წლების სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული მეორე სტრატეგიის ინდიკატორები თითქმის სრულად არის შესრულებული.

ინტერვიუების პარალელურად, შუალედური შეფასების პროცესში შესწავლილ იქნა დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების პროცესში მიღწეული შედეგები, შექმნილი პროდუქტები და მუნიციპალიტეტებში დანერგილი ახალი ინსტრუმენტები. შეკრებილი ინფორმაცია გაანალიზდა და შედარებულ იქნა დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის დოკუმენტის მე-7 თავში მოცემულ სტრატეგიის შედეგების გაზომვის სამიზნე ინდიკატორებთან. ამ ანალიზის შედეგად დადასტურდა ინტერვიუების შედეგად გამოთქმული მოსაზრებები სტრატეგიის განხორციელების შედეგიანობის შესახებ. დოკუმენტთა ანალიზმა აჩვენა, რომ პირველი სტრატეგიული მიზნის ქვეშ ჩამოთვლილი შედეგის ინდიკატორები 92 პროცენტითაა მიღწეული, მეორე სტრატეგიული მიზნის შედეგის ინდიკატორები - 66 პროცენტით, ხოლო მესამე მიზნის შედეგის გაზომვის ინდიკატორები - 47 პროცენტით. სამივე სტრატეგიული მიზნის ქვეშ მოცემული შედეგების გაზომვის სამიზნე ინდიკატორების მიღწევის

საშუალო მაჩვენებელი 68 პროცენტია, რაც შუალედური შეფასებისთვის კარგი მაჩვენებელია (იხილე ცხრილი 5). შესაბამისად, რაიმე კოლიზია ინტერვიუების შედეგებსა და დოკუმენტების ანალიზს შორის არ გამოკვეთილა.

სტრატეგიული მიზანი 1	92%
სტრატეგიული მიზანი 2	66%
სტრატეგიული მიზანი 3	47%
რეალიზაციის საშუალო მაჩვენებელი	68%

ცხრილი 5 სტრატეგიის შედეგების გაზომვის ინდიკატორის რეალიზაციის პროცენტული მაჩვენებელი

რესპოდენტთა მოსაზრებისა და დოკუმენტების ანალიზის შედეგად გაკეთებული დასკვნების შედარება აჩვენებს, რომ რესპოდენტები უფრო ფრთხილები არიან შეფასებებში. მაგალითისთვის, რესპოდენტების შეფასებით, პირველი პრიორიტეტის ქვეშ დაგეგმილი შედეგები შესრულებულია 60 პროცენტით მაშინ, როდესაც დოკუმენტების (მიღებული კანონების, ჩატარებული კვლევების) ანალიზი აჩვენებს, რომ სტრატეგიის მე-7 თავში მოცემული პირველი სტრატეგიული მიზნის შედეგის გაზომვის ინდიკატორები ფაქტიურად მიღწეულია (92 პროცენტი). რესპოდენტთა ასეთი ფრთხილი დამოკიდებულება განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ სტრატეგიის პირველი მიზნის შედეგების გაზომვის ინდიკატორები ძირითადად ორიენტირებულია საკანონმდებლო ცვლილებების განხორციელების ფაქტის აღნუსხვაზე და ისინი არ გულისხმობენ ამ საკანონმდებლო ცვლილებების განხორციელების ასპექტების შეფასებას მაშინ, როდესაც რესპოდენტები სწორედ ამ ცვლილებებით მიღებული უფლებამოსილებების განხორციელების ასპექტებზე აკეთებდნენ აქცენტს და, შესაბამისად, პროგრესის მათეული შეფასება უფრო ზომიერი იყო.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიის შედეგების სამიზნე მაჩვენებლების მხოლოდ 12,5 პროცენტის შესრულება იყო გათვალისწინებული 2020-2022 წლების სამოქმედო გეგმით. რეალური შესრულება კი გაცილებით მაღალია, განსაკუთრებით პირველი სტრატეგიული ამოცანის ქვეშ დაგეგმილ შედეგებთან მიმართებაში. ასე რომ სამივე პრიორიტეტის შუალედური შედეგი იძლევა საშუალებას დავასკვნათ, რომ 2025 წლისთვის სტრატეგიის დოკუმენტით გათვალისწინებული შედეგების მიზნობრივი ინდიკატორების მიღწევა სრულიად რეალურია.

6. სტრატეგიის შესაძლო გავლენის შეფასება

შუალედური შეფასების ეტაპზე ძნელია ვისაუბროთ სტრატეგიის გავლენაზე ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარებაზე საქართველოში, ვინაიდან, განხორციელების პროცესი არ არის დასრულებული და სტრატეგიის საბოლოო შედეგები ჯერ კიდევ არ დამდგარა. მიუხედავად იმისა, რომ გავლენაზე საუბარი ჯერ ნაადრევია, შუალედური შეფასების პროცესში მიღებული ინფორმაცია გვამძლევს საშუალებას, განვსაზღვროთ თუ რა შესაძლო გავლენა შეიძლება ჰქონდეს სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებას ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემაზე საქართველოში.

შუალედურ ეტაპზე დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის გავლენაზე საუბარს ართულებს ის ფაქტიც, რომ სტრატეგიის დოკუმენტის მე-7 თავში მოცემული შედეგების მიღწევის იმ ინდიკატორების დასადგენად, რომლებიც სწორედ სტრატეგიის გავლენას აფასებენ (მაგალითად: მოქალაქეთა კმაყოფილების დონე, ქალთა მონაწილეობის დონე და ა.შ), საჭირო კვლევების ჩატარება სტრატეგიის განხორციელების შემდგომ ეტაპზეა დაგეგმილი. შესაბამისად, შუალედური შეფასების ეტაპზე, სტრატეგიის გავლენის შეფასება მხოლოდ რესპოდენტთა მოსაზრებების, საექსპერტო შეფასებისა და კონტრაქტული ანალიზის გამოყენებითაა შესაძლებელი.

6.1. სტრატეგიის გავლენა დეცენტრალიზაციის პროცესზე

უპირველეს ყოვლისა, საინტერესოა, სტრატეგიის გავლენა დეცენტრალიზაციის პროცესსა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ევროპული ქარტიის უმთავრესი პრინციპის - საჯარო საქმეთა დიდი წილის გადაწყვეტა ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ - რეალიზაციაზე. 2020-2022 წლებში, ადგილობრივმა თვითმმართველმა ერთეულებმა მიიღეს მნიშვნელოვანი დელეგირებული უფლებამოსილებანი, მათ შორის ისეთ სფეროში, როგორცა: ადამიანის უფლებები, კონკრეტულად ბავშთა უფლებების დაცვა, სოციალური მუშაობა და შ.შ.მ. პირთა უფლებების დაცვა. უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანის უფლებებთან დაკავშირებული საჯარო უფლებამოსილებანი მიეკუთვნება მაღალი სტანდარტის სახელმწიფო ამოცანებს, ვინაიდან უშუალოდ კონსტიტუციიდან და საერთაშორისო სამართლიდან გამომდინარეობენ. შესაბამისად, ბევრ სახელმწიფოში ასეთი ფუნქციები არ მიეკუთვნება ადგილობრივ ხელისუფლებას და ადამიანის უფლებათა დაცვის ლოკალიზება მოწინავე დემოკრატიის ქვეყნებშიც კი ახლახანს დაიწყო.

უდაოა, რომ ბავშვის უფლებათა დაცვა საჯარო საქმეთა უმნიშვნელოვანესი ნაწილია და მის განხორციელებაში ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ჩართვა მნიშვნელოვნად ზრდის მუნიციპალიტეტების როლს საჯარო მმართველობის

სისტემაში. დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის პრიორიტეტით გათვალისწინებული ამოცანების წინსწრებით და წარმატებით შესრულება იძლევა კარგ საშუალებას, რომ უფლებამოსილებათა გადაცემის პროცესი მომავალში დაჩქარდეს და კიდევ უფრო მეტად გაიზარდოს ადგილობრივი თვითმმართველობის წილი საჯარო საქმეების მართვაში.

დეცენტრალიზაციასთან დაკავშირებულ კითხვებზე რესპოდენტთა უმრავლესობა პასუხისას აღნიშნავდა, რომ 2019 წლიდან ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულებისთვის დელიგირებული უფლებამოსილებანი მართლაც წარმოადგენენ საჯარო საქმეების მნიშვნელოვან ნაწილს, თუმცა, აუცილებელია ადგილობრივ ხელისუფლებას ჰქონდეს დამოუკიდებლობა ასეთი საქმეების განკარგვის დროს. საჯარო საქმეთა მნიშვნელოვან ნაწილს განეკუთვნება განვითარების დაგეგმვა, რაც მესამე პრიორიტეტის ქვეშ მდგომი ერთ-ერთი ამოცანაა. ამ მიმართულებით დაწყებული საქმიანობის წარმატებით დასრულება კიდევ უფრო გაზრდის ადგილობრივი ხელისუფლების როლს. უმთავრესი საკითხია, თუ რამდენად ექნება ადგილობრივ თვითმმართველობას საჯარო საქმეების მართვისთვის აუცილებელი ფინანსები და სხვა რესურსები.

6.2 სტრატეგიის გავლენა ადგილობრივი თვითმმართველობის ფინანსებსა და რესურსებზე.

სტრატეგიის განხორციელების შესაძლო გავლენა თვითმმართველობის ფინანსებსა და სხვა რესურსებზე მნიშვნელოვანია. გამოკითხული რესპოდენტების 88 პროცენტი თვლის, რომ სტრატეგიის ამოცანების შესრულება უცილობლად გამოიწვევს მუნიციპალიტეტებში საკუთარი ფინანსური და ქონებრივი აქტივების მნიშვნელოვან ზრდას, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ადგილობრივი ეკონომიკის გაძლიერებას. ფაქტობრივი მასალებითაც მტკიცდება, რომ ადგილობრივი ბიუჯეტების შემოსულობების წილი მშპ-ში საბაზისო 4.7 პროცენტიდან 2022 წლის ბოლოსთვის 5.3 პროცენტამდე გაიზარდა. თუმცა, აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ სტრატეგიის მიზნების სრულად მიღწევა მეტწილად დამოკიდებულია საერთო-სახელმწიფოებრივი გადასახადების ადგილობრივი თვითმმართველობებისთვის გაზიარების პროცესის გაგრძელებაზე.

6.3 სტრატეგიის გავლენა ადგილობრივი ხელისუფლების გამჭვირვალობაზე, ანგარიშვალდებულებასა და მოქალაქეთა მონაწილეობაზე.

დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის სავარაუდო გავლენა მაღალია ადგილობრივი ხელისუფლების გამჭვირვალობაზე, ანგარიშვალდებულებასა და მოქალაქეთა მონაწილეობაზე. ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, რომელიც ზომავს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულის გამჭვირვალობას, ანგარიშვალდებულებას და მოქალაქეთა მონაწილეობას, არის "თვითმმართველობის ინდექსი". 2019 წელს გამოქვეყნებული "მუნიციპალიტეტების ერთიანი ეროვნული შეფასება" 5 მუნიციპალიტეტს გამოყოფდა, როგორც წარმატებულ მაგალითს და პროგრესის ყველაზე დიდი შეფასება (60 პროცენტი) ჰქონდა ქალაქ ბათუმს. 2021 წელს იგივე ანგარიში უკვე 6 მუნიციპალიტეტს ასახელებს, როგორც კარგ მაგალითს და ყველაზე მაღალი პროგრესი (70 პროცენტი) აქვს ფოთის მუნიციპალიტეტს. 10 ერთეულით არის გაზრდილი ანგარიშვალდებულების და მონაწილეობის გაუმჯობესების საშუალო პროცენტი. ასევე აღნიშნულია, რომ ღია მმართველობის პროგრამაში მონაწილე მუნიციპალიტეტები აჩვენებენ კარგ შედეგებს. შესაბამისად, დეცენტრალიზაციის სტრატეგია, ხელს უწყობს რა მუნიციპალიტეტების მონაწილეობას ღია მმართველობის პარტნიორობის პროგრამაში, დადებით გავლენას ახდენს მუნიციპალიტეტებში გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდაზე. სავარაუდოა, რომ 2025 წლისათვის ეს მონაცემები უფრო გაუმჯობესდება, ვინაიდან გაცილებით მეტი მუნიციპალიტეტი იქნება ჩართული ღია მმართველობის პარტნიორობაში.

მნიშვნელოვანი იყო დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის გავლენა საკრებულოების მუშაობის გამჭვირვალების ამაღლებაზე, რაც გამოიხატა საკრებულოთა სხდომების ონლაინ ტრანსლაციის შესაძლებლობების და პრაქტიკის შექმნით. საჯარო ინფორმაციის თავისუფლების ინსტიტუტის მიერ მომზადებულმა ანგარიშმა "საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა საქართველოში 2022"¹ გამოავლინა მუნიციპალიტეტები, სადაც მნიშვნელოვნადაა გაუმჯობესებული ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა, და ესენია: მუნიციპალიტეტები, რომლებსაც დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის განხორციელების პროცესში დახმარება (მათ შორის ტექნიკის გადაცემით) გაეწიათ.

6.4. სტრატეგიის გავლენა მუნიციპალურ სერვისებსა და განვითარების დაგეგმვის პროცესზე

დიდია სტრატეგიის გავლენა მუნიციპალური სერვისების გაუმჯობესების საქმეში, რაც მუნიციპალური ელექტრონული სერვისების სისტემის დანერგვაში გამოიხატება. 2021 წელს აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს კარგი მმართველობის

¹ საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა საქართველოში 2022, IDFI, 2023

პროგრამის მიერ, ქალაქ ბათუმში ჩატარებული მუნიციპალური სერვისების ელექტრონული სისტემის შეფასება² აჩვენებს, რომ მოსახლეობაში მაღალი პოპულარობით სარგებლობს SMS შეტყობინებების სისტემა. საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის მიერ 2021 წელს ჩატარებულ მუნიციპალური მომსახურების ხელმისაწვდომობის კვლევა აჩვენებს, რომ დასუფთავების მოსაკრებლის გადახდა უკვე შესაძლებელია ელექტრონული სისტემით გარკვეულ მუნიციპალიტეტებში.³ შესაბამისად, ადგილზე შეტყობინებების ელექტრონული სისტემის დანერგვა და მისი სრული გამართვა მნიშვნელოვნად გაზრდის მუნიციპალური მომსახურების ხელმისაწვდომობას. ამასთან, მუნიციპალური მომსახურების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაზე სრულყოფილი მსჯელობა შესაძლებელი იქნება მოსახლეობის კმაყოფილების კვლევის ჩატარების შემდეგ.

დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის გავლენა ხელშესახებია მუნიციპალური განვითარების დაგეგმვის სფეროში. 2020 წლამდე მუნიციპალური განვითარების სტრატეგიის დოკუმენტები უსისტემობით და ერთიანი მიდგომის არ არსებობით ხასიათდებოდნენ. მუნიციპალური განვითარების დაგეგმვის ერთიანი მეთოდოლოგია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მუნიციპალურ დონეზე ხარისხიანი და შედეგზე ორიენტირებული დოკუმენტების შედგენისთვის. ამ მეთოდოლოგიის დამტკიცებით, მნიშვნელოვნად შეეწყო ხელი საერთაშორისო ორგანიზაციებს შესაბამისი პროექტების განხორციელებაში. 2022 წლისთვის საქართველოს მუნიციპალიტეტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ადგილობრივი განვითარების დაგეგმვაში და მათ მიერ შექმნილი პრაქტიკა აღიარებულია საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ.⁴

² https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00Z3HS.pdf

³ მუნიციპალური სერვისების ხელმისაწვდომობა, ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია, 2021.

⁴ Mayors for economic growth: Eight Georgian municipalities as frontrunners new trajectories of Growth. K.R. Davies and A. Dumbadze. Georgia Today, 9 May 2022.

6.5. სტრატეგიის გავლენის ზოგადი შეფასება

სტრატეგიის განხორციელების გავლენის შეფასებისას, რესპოდენტთა აზრი რადიკალურად განსხვავებულია. რესპოდენტთა დიდი ნაწილი აღნიშნავს ჩატარებულ საქმიანობათა კეთილისმყოფელ ეფექტს, ხოლო მეორე ნაწილი (ძირითადად სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების წარმომადგენლები და საკრებულოს წევრები ოპოზიციური პარტიებიდან) ცალსახად აცხადებენ, რომ სტრატეგია ვერ პასუხობს მთავარ გამოწვევას - მუნიციპალიტეტების რეალურ დამოუკიდებლობას. თავისთავად ცხადია, ორივე მტკიცება - როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური - ემყარება რესპოდენტთა სუბიექტურ აღქმას და მოლოდინებს. ობიექტური რეალობის დადგენა შესაძლებელია პასუხით შემდეგ კითხვაზე: რა შედეგი დადგებოდა, თუ ამ შეფასების ანგარიშში ჩამოთვლილი აქტივობები არ იქნებოდა შესრულებული? პასუხი ცხადია: თვითმმართველობას ექნებოდა გაცილებით ნაკლები უფლებამოსილება, ნაკლები ფული, იქნებოდა ნაკლებად ეფექტური, გამჭვირვალობის და ანგარიშვალდებულების სტანდარტი იქნებოდა უფრო დაბალი და მონაწილეობის ნაკლები ინსტრუმენტები იქნებოდა ხელმისაწვდომი. შესაბამისად, სხვაობა იმათ შორის, რა არის ახლა და რა იქნებოდა ამ სტრატეგიის გარეშე, არის დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის გავლენა ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარებაზე და ყველა ობიექტური მსჯელობით ეს გავლენა პოზიტიურია.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით შეიძლება ითქვას, რომ შუალედური შეფასების დროს გამოიკვეთა დეცენტრალიზაციის სტრატეგის სავარაუდო დადებითი გავლენა ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემაზე. რესპოდენტები ადასტურებდნენ ამ გავლენას, თუმცა, იქვე აღნიშნავენ, რომ დარჩენილ პერიოდში აუცილებელია სტრატეგიის განხორციელების შედეგად მუნიციპალიტეტებმა მიიღონ მეტი ფინანსები, სხვა რესურსები და მეტი საკუთარი უფლებამოსილებანი, რაც გაამყარებს მათ დამოუკიდებლობას.

7. გამოწვევები

სტრატეგიის განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანი გამოწვევა იყო COVID 19-თან დაკავშირებული შეზღუდვები, რამაც მნიშვნელოვნად გაართულა კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების ჩატარება მუნიციპალიტეტებში ისევე, როგორც გამოიწვია სტრატეგიის შედეგების შესახებ არასაკმარისი

ინფორმირებულობა და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან კომუნიკაციის ნაკლებობა.

სტრატეგიის განხორციელება დაემთხვა 2021 წლის ადგილობრივ არჩევნებს, რამაც რამდენიმე თვით შეანელა სტრატეგიის განხორციელების პროცესი და საჭირო გახადა ახლად არჩეული მერებისა და საკრებულოს წევრებისთვის დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის მიზნებისა და ამოცანების გაცნობა. 2019 წელს სტრატეგიის შესახებ კონსულტაციებში ჩართული იყო ადგილობრივი არჩეული პირების ერთი შემადგენლობა და სტრატეგიის განხორციელების მეორე წელს არჩეულ იქნა სხვა შემადგენლობა. გამოკითხვითაც დადასტურდა, რომ ახლადარჩეული პირები (ვინც ადრე არ იყო ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემაში) ნაკლებად იცნობენ სტრატეგიის დეტალებს.

შუალედური შეფასების პროცესში არ გამოვლენილა სხვა რაიმე მნიშვნელოვანი გამოწვევა, რასაც ნეგატიური გავლენა ჰქონდა სტრატეგიის განხორციელების პროცესზე. დღის წესრიგში არ დამდგარა სტრატეგიის მიზნების და ამოცანების შეცვლის საკითხი, ისევე როგორც არ მომხდარა სტრატეგიის აქტივობათა შემცირება ან კორექტირება კლების მიმართულებით.

სტრატეგიის განხორციელების შუალედური შეფასების პროცესის ერთ-ერთი გამოწვევი იყო სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების შეფასების პროცესში მონაწილეობით დაბალი დაინტერესება. იმისთვის, რომ მოხერხებულიყო სამოქალაქო საზოგადოების რეგიონული ორგანიზაციების ჩართვა სტრატეგიის შუალედური შეფასების პროცესში, შემუშავდა შესაბამისი ონლაინ კითხვარები, რომელიც დაიგზავნა ინტერნეტის ბმულის საშუალებით.

8. დასკვნები

შუალედური შეფასების პროცესში ჩატარებული სამუშაოების საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ შემდეგი:

ა) სტრატეგიის განხორციელების პროცესი იყო გამართული და წარმატებული. სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული აქტივობათა უმრავლესობა განხორციელებულია მითითებულ ვადებში. დარჩენილ აქტივობათა დიდი ნაწილი

არის მეტწილად შესრულებული. აქტივობების ინდიკატორთა დიდი ნაწილი სრულად არის მიღწეული და ნარჩენი ინდიკატორების აბსოლუტური უმრავლესობა მეტწილად მიღწეულია.

ბ) სტრატეგიის განხორციელების მართვა და კოორდინაცია შესრულებულია მაღალ დონეზე. გამართულად მუშაობდა კომუნიკაცია განმახორციელებელ ორგანიზაციებთან. სახელმწიფო კომისია სრულად და ჯეროვნად იყო ინფორმირებული სტრატეგიის განხორციელების დეტალების შესახებ. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო აჩვენებდა ანგარიშვალდებულების მაღალ სტანდარტს. სამოქმედო გეგმების განხორციელების ყოველწლიური ანგარიშები ხელმისაწვდომია სამინისტროს ვებგვერდზე.

გ) სტრატეგიის შედეგები ხელშესახებია და სამი წლის განმავლობაში ჩატარებული საქმიანობა მნიშვნელოვნად უზრუნველყოფს სტრატეგიული ამოცანების ქვეშ დაგეგმილი შედეგების მიღწევას. განსაკუთრებით შთამბეჭდავია პირველი პრიორიტეტის ქვეშ ჩატარებული საქმიანობა. ასევე, მუნიციპალური სერვისების ელექტრონული სისტემების დანერგვა საქართველოს ყველა მუნიციპალიტეტში. მაღალია ამ შეფასების ფარგლებში იდენტიფიცირებული შუალედური შედეგების შესაბამისობა სტრატეგიის შედეგის სამიზნე ინდიკატორებთან.

დ) ცხადად დგინდება დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის პოზიტიური გავლენა ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემის გაძლიერებაზე საქართველოში, მნიშვნელოვანი პროგრესია საჯარო საქმეთა მართვაში მუნიციპალიტეტების როლის გაზრდის მიმართულებით, იზრდება მათი გამჭვირვალობა, საჯარო ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა და ანგარიშვალდებულება.

ე) შუალედური შეფასების დროს გამოიკვეთა, რომ აუცილებელია სტრატეგიის განხორციელების ანგარიშების განხილვაში სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების უფრო აქტიური ჩართვა და სტრატეგიის შედეგების შესახებ ინფორმაციის პროაქტიული გავრცელება.

ვ) სტრატეგიის შუალედური შედეგების ანალიზისას გამოიკვეთა ერთგვარი ასიმეტრიულობა შედეგების მიღწევის პროცესში. პირველი პრიორიტეტის შუალედურ შედეგებს უფრო მაღალი შესაბამისობა აქვთ სტრატეგიის შედეგების

საბოლოო ინდიკატორებთან, ვიდრე სხვა პრიორიტეტების შუალედურ შედეგებს. ვინაიდან პირველი პრიორიტეტი ეხება უფლებამოსილებათა გადაცემის ნაწილის და დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის შესრულება სწორედ უფლებამოსილებების გადაცემით იწყება, ამ ეტაპზე ასეთი ასიმეტრიულობა მისაღებია, მაგრამ შემდეგ პერიოდში ეს ასიმეტრია უნდა დაიძლიოს.

ზ) შუალედურმა შეფასებამ აჩვენა, რომ საზოგადოებაში მაღალია მოლოდინი ამ სტრატეგიის შედეგების მიმართ. როგორც მუნიციპალიტეტების, ასევე სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლები თანხმდებოდნენ, რომ სტრატეგიის სამუშაოები მნიშვნელოვანია ქვეყანაში ძლიერი, ეფექტური და დემოკრატიული ადგილობრივი თვითმმართველობის შექმნისათვის.

თ) შუალედურმა შეფასებამ აჩვენა, რომ სტრატეგიის განხორციელების მართვის და კოორდინაციის სისტემა მუშაობს გამართულად. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო ეფექტიანად უძღვება აქტივობების განხორციელებას და უზრუნველყოფს დონორთა აქტიურ ჩართვას, მათ შორის ცალკეული აქტივობების დაფინანსებაში. მაღალია ანგარიშვალდებულება საქართველოს პარლამენტის მიმართ.

9. რეკომენდაციები

შუალედური შეფასების პერიოდში გამოთქმული რეკომენდაციები შეიძლება 3 ნაწილად დაჯგუფდეს. პირველი არის რეკომენდაციები სტრატეგიის განხორციელების პროცესთან დაკავშირებით, მეორეა რეკომენდაციები სტრატეგიის შედეგების მიღწევასთან დაკავშირებით და მესამეა რეკომენდაციები დეცენტრალიზაციის სტრატეგიის დადებითი გავლენის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით.

სტრატეგიის განხორციელების პროცესთან დაკავშირებით გამოითქვა შემდეგი რეკომენდაციები:

- ა) საჭიროა მეტი კომუნიკაცია სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან და ზოგადად მოქალაქეებთან, სტრატეგიის შედეგების განხილვისა და პოპულარიზაციის მიზნით.

ბ) საჭიროა უფრო მაღალი კომუნიკაცია ადგილობრივი წარმომადგენლობითი ორგანოების წევრებთან და მათი ინფორმირება სტრატეგიის ამოცანების შესრულების შესახებ.

გ) აუცილებელია სოციალური მედიის უფრო აქტიური გამოყენება ფართო საზოგადოებისთვის, სტრატეგიის შედეგების გაცნობისთვის, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ახალგაზრდობის ჩართვას.

სტრატეგიის შედეგების ეფექტიანობასთან დაკავშირებით შემუშავებულია შემდეგი რეკომენდაციები:

ა) აუცილებელია ყველა პრიორიტეტის ქვეშ მოცემული ამოცანების თანაბარი და სრული შესრულება, რათა მიღწეულ იქნას დეცენტრალიზაციის შედეგების მდგრადობა და მაღალი გავლენა. კონკრეტულად, აუცილებელია საერთო-სახელმწიფოებრივი გადასახადების (მ.შ. საშემოსავლო გადასახდის) ადგილობრივი თვითმმართველობებისთვის გაზიარების პროცესის დაჩქარება.

ბ) ვინაიდან პირველი პრიორიტეტის აქტივობების დიდი ნაწილი (თუ ყველა არა) უკვე განხორციელებულია, საჭიროა ამ აქტივობების ქვეშ სხვა, ახალი მიზნების დასახვა და ისეთი ინდიკატორების შემოტანა, რაც გაზრდის ადგილობრივი თვითმმართველობის საკუთარ უფლებამოსლებას.

გ) მეორე პრიორიტეტის ფარგლებში, საბოლოო შედეგების გაზომვის ინდიკატორთან მიმართებით ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე, მიზანშეწონილია, გადაიხედოს ზოგიერთი ინდიკატორი, კერძოდ: იმ ფონზე, როცა სტრატეგიულ მიზნად განსაზღვრულია, რომ „2025 წლის ბოლოს მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე არსებული დაურეგისტრირებელი ქონების მესაკუთრე გახდება შესაბამისი მუნიციპალიტეტი“, არ არის მიზანშეწონილი 2025 წლის ბოლოსთვის გადასაცემი ქონების რაოდენობა დაკონკრეტდეს ისე, როგორც ეს განსაზღვრულია სტრატეგიის ინდიკატორში.

სტრატეგიის დოკუმენტის გავლენის გაზრდისა და დეცენტრალიზაციის პროცესის შემდეგი გაძლიერებისთვის აუცილებელია:

ა) სტრატეგიის საქმიანობის კონცენტრირება ისეთი მთავარი ამოცანების მიღწევაზე, როგორცაა: მუნიციპალიტეტების შემოსულობების წილის შემდგომი ზრდა მთლიან შიდა პროდუქტთან მიმართებაში.

ბ) საჯარო საქმეების მნიშვნელოვანი ნაწილის გადაცემა თვითმმართველობის საკუთარ უფლებამოსილებაში.

გ) მუნიციპალიტეტების საჯარო მოხელეთა ტრენინგების კვალდაკვალ, მათი კვალიფიკაციის ამაღლებისა და კარიერული წინსვლის მდგრადი სისტემის მხარდამჭერი აქტივობების განხორციელება.

დ) საჭიროა სამინისტრომ დაიწყოს მოკვლევა 2025 წლის შემდეგ ადგილობრივი თვითმმართველობის საჭიროებებსა და რეფორმის ახალ პრიორიტეტებზე, რათა არ მოხდეს წყვეტა დეცენტრალიზაციის პროცესის მიმდინარეობაში.