

სახელმწიფო სერვისების განვითარების სტრატეგია

2022-2025

თბილისი

2022 წ.

სარჩევი

<i>მოკლე მიმოხილვა</i>	3
<i>ტერმინთა განმარტება ამ დოკუმენტის მიზნებისთვის</i>	5
<i>შესავალი</i>	7
<i>სიტუაციის ანალიზი</i>	9
<i>სტრატეგიის ხედვა, მიზანი და ამოცანები</i>	17
<i>1. სახელმწიფო სერვისების შექმნა</i>	23
1.1 ამოცანით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგები	26
<i>2. სახელმწიფო სერვისების მიწოდება</i>	26
1.2 ამოცანით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგები	30
<i>3. სახელმწიფო სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფა</i>	31
1.3 ამოცანით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგები	34
<i>4. სერვისების დანახარჯებისა და თვითღირებულების დადგენა</i>	34
1.4 ამოცანით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგები	36
<i>ლოგიკური ჩარჩო</i>	37
<i>სტრატეგიის განხორციელების მექანიზმი</i>	41
<i>მონიტორინგი და შეფასება</i>	42
მონიტორინგი	42
შეფასება	43

მოკლე მიმოხილვა

წინამდებარე სტრატეგიის დოკუმენტში განხილულია სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების ამჟამინდელი მდგომარეობა; გამოკვეთილია მიმართულებები, რომლებიც საჭიროებს გაუმჯობესებას და შემოთავაზებულია სტრატეგიული ხედვა საქართველოში სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების ერთიანი მიდგომის ჩამოსაყალიბებლად. მიუხედავად იმისა, რომ სერვისების მიწოდება ქვეყანაში ეფექტურად ხორციელდება და მნიშვნელოვანი ძალისხმევაა მიმართული „ერთი ფანჯრის პრინციპის“ მოდელის ჩამოყალიბებაზე, ზოგიერთი სახელმწიფო სერვისის სათანადო ხარისხით მაინც ვერ მიეწოდება მომხმარებელს. სტრატეგიის დოკუმენტში სერვისების მიწოდების სისტემა ოთხ მიმართულებად დაიყო, **კერძოდ: სერვისების შექმნა, მიწოდება, ხარისხის უზრუნველყოფა და განფასება**. სტრატეგიაში ყურადღება გამახვილებულია სახელმწიფო სერვისების გამცემ უწყებებში ზემოაღნიშნული ოთხივე მიმართულებით ერთიანი მიდგომების დანერგვის აუცილებლობაზე, რაც ხელს შეუწყობს ქვეყანაში სერვისის მიწოდების სისტემის ეფექტურობის გაზრდას. სტრატეგიაში განხილულია ისეთი საკითხები, როგორიცაა: სერვისის შექმნისა და მიწოდების პროცესების განახლება, სერვისის ხარისხის კონტროლი (მათ შორის, ორგანიზაციული თვითშეფასება) და მომსახურების ღირებულების დადგენა; შემოთავაზებულია საერთო მიდგომა სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელთათვის, რათა მომხმარებელთა პროაქტიული ჩართულობით სახელმწიფო უწყებებმა გააუმჯობესონ სერვისების შექმნისა და მიწოდების პროცესი. დოკუმენტში, ასევე, განისაზღვრა ამოცანები, რომელთა შესრულებაც მიზანშეწონილია სერვისების მიმწოდებელთათვის მომსახურების ხარისხის ასამაღლებლად. დოკუმენტი გამოკვეთს განსხვავებას სერვისის შექმნასა და მიწოდებას შორის, ამასთან, იგი ხაზს უსვამს მონაცემთა შეგროვებისა და შენახვის ინტეგრირების მნიშვნელობას უფრო მიზანმიმართული და ეფექტური სერვისების „ერთი ფანჯრის“ პრინციპით მისაწოდებლად.

სტრატეგიის თანდართული დოკუმენტები წარმოდგენილია შემდეგ დანართებად:

დანართი №1	სტრატეგიის სამოქმედო გეგმა 2022-2023 წწ.
დანართი №2	სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის ბიუჯეტი 2022-2023 წწ.
დანართი №3	სტრატეგიის გავლენისა და ამოცანების შედეგების ინდიკატორების პასპორტები
დანართი №4	საჯარო კონსულტაციების შემაჯამებელი ანგარიში
დანართი №5	საჯარო კონსულტაციების შენიშვნების ფურცელი
დანართი №6	სახელმწიფო სერვისების შექმნა შემოქმედებითი აზროვნების გზით
დანართი №7	მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევის სახელმძღვანელოს აღწერა
დანართი №8	შეფასების ერთიანი სისტემის (CAF) სახელმძღვანელოს აღწერა
დანართი №9	სახელმწიფო სერვისების მიწოდების სახელმძღვანელოს აღწერა
დანართი №10	თვითღირებულების გაანგარიშების სახელმძღვანელოს აღწერა
დანართი №11	სახელმწიფო სერვისების ხარისხის ინდექსის მეთოდოლოგიის აღწერა

ტერმინთა განმარტება ამ დოკუმენტის მიზნებისთვის

- **აქტივობაზე დაფუძნებული განფასება (Activity Based Costing (ABC))** – აღრიცხვის სისტემა, რომელიც ფოკუსირებულია მომსახურების მიმწოდებლის საქმიანობაზე სახელმწიფო სერვისების დაგეგმვის პროცესში;
- **დამმუშავებელი (ე.წ. ბექოფისი)** – ოფისი, სადაც ხორციელდება უწყების მთავარი ადმინისტრაციული საქმიანობა, განსხვავებით მიმღებისგან (ოპერატორისგან), რომელსაც უშუალოდ მომხმარებელთან აქვს შეხება;
- **ელექტრონული მომსახურება** – სახელმწიფო სერვისების მიწოდება ელექტრონული საშუალებებით, რომლის მთავარი მიზანიც არის მომხმარებელთა და სერვისების მიმწოდებელთა დროისა და თანხის დაზოგვა. ელექტრონული მომსახურება ეხმარება გამჭვირვალობის, კორუფციის პრევენციისა და მომსახურების ხელმისაწვდომობის პრინციპების დანერგვას საჯარო მმართველობის ფარგლებში;
- **ერთი ფანჯრის პრინციპი (One-Stop-Shop)** – სხვადასხვა სახელმწიფო სერვისის ან სახელმწიფო სერვისის მიმწოდებელი ერთი ადმინისტრაციული ორგანოს მრავალი სერვისის ერთ სივრცეში მიწოდების მოდელი, რომელიც ეფუძნება დამმუშავებლისა (ე.წ. ბექოფისი) და მიმღების (ოპერატორი, ე.წ. ფრონტოფისი) თანამშრომლობას და პროცედურულ ინტეგრაციას. დამმუშავებელი („ბექოფისი“) პასუხისმგებელია ტექნიკურ ექსპერტიზაზე სერვისების შექმნისას, ხოლო მიმღები (ოპერატორი) – სერვისების ეფექტიან და დროულ მიწოდებაზე მომხმარებლებისთვის;
- **მეტწილად ციფრული (Digital by Default)** – სერვისების თავდაპირველად ციფრული სახით შექმნა და მიწოდება მომხმარებლებისათვის ისეთი ფორმით, რომ მათი მიღება კომფორტული, მოსახერხებელი და ხელმისაწვდომი იყოს;
- **მიმღები (ოპერატორი)** – ე.წ. ფრონტ ოფისი, მთავარი ადმინისტრაციული ოფისი, რომელსაც უშუალოდ აქვს შეხება მომხმარებელთან (მირითადად, განცხადებების ჩაბარებისა და მზა დოკუმენტის გაცემისთვის, ასევე, საკონსულტაციო მომსახურების გასაწევად);
- **მომსახურების გარეთ გატანა (ე. წ. აუტსორსინგი)** – პრაქტიკა, როდესაც უწყება ქირაობს სხვა ფიზიკურ ან იურიდიულ პირს გარკვეული სამუშაოს შესასრულებლად რესურსების დაზოგვისა და ეფექტურად მართვის მიზნით;
- **მხოლოდ ერთხელ (Once only)** – მოქალაქეები, ბიზნესი ან ადმინისტრაციული ორგანოები მონაცემებსა და ინფორმაციას მხოლოდ ერთხელ გაუზიარებენ მიმწოდებელს, ნაცვლად ამ მონაცემების მრავალჯერ გაზიარებისა;
- **პარტნიორობის შერეული მოდელები** – ურთიერთთანამშრომლობა საჯარო და არასაჯარო სექტორებს („საჯარო-კერძო პარტნიორობა“; „საჯარო-კერძო-მოქალაქეთა პარტნიორობა“;

„სახელმწიფო სერვისების ერთობლივად შემუშავება“) შორის, როგორც თითოეულთან ცალ-ცალკე, ისე ყველასთან ერთდროულად;

- **სახელმწიფო სერვისი** – ადმინისტრაციული ორგანოს საქმიანობის ფორმა, რომელიც მიმართულია დაინტერესებული პირის კანონიერი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად და გულისხმობს ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ უფასო ან/და ფასიანი მომსახურების გაწევის მიზნით მის ხელთ არსებული ან/და სხვა ადმინისტრაციული ორგანოსგან გამოთხოვილი ინფორმაციის/დოკუმენტის დამუშავებასა და გაცემას როგორც ფიზიკურ, ისე ელექტრონულ სივრცეში. სერვისად უნდა ჩაითვალოს ფიზიკურ ან/და ელექტრონულ სივრცეში დოკუმენტის როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური/ელექტრონული ფორმით გაცემა. სერვისად შეიძლება ჩაითვალოს იმ ადმინისტრაციული ორგანოს საქმიანობა, რომელიც გამოთხოვილ ინფორმაციას აწვდის სხვა ადმინისტრაციულ ორგანოს, მიუხედავად იმისა, თავად ახორციელებს თუ არა დაინტერესებულ მხარესთან პირდაპირ კომუნიკაციას; ასევე, მომხმარებლის მიერ ამა თუ იმ მომსახურებაზე განაცხადის მიღება (დარეგისტრირება) და საბოლოო პროდუქტის გაცემა. სახელმწიფო სერვისად ჩაითვლება ინფორმაციის მიწოდება, კონსულტაციის გაწევა, ტრენინგების ჩატარება, სოციალური მომსახურება (მათ შორის, ფულადი თუ სხვა სახის დახმარების უზრუნველყოფა და სხვ.).
- **სახელმწიფო სერვისის მიმღები პირი** (შემდგომში – „მომხმარებელი“) – ფიზიკური პირები – საქართველოს და უცხო ქვეყნის მოქალაქეები, ასევე, მოქალაქეობის არმქონე პირები და იურიდიული პირები – როგორც კერძო, ისე საჯარო სამართლის სუბიექტები, რომლებსაც შეუძლიათ დადგენილი წესით სახელმწიფო სერვისის მიღება;
- **სახელმწიფო სერვისის მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანო** – ადმინისტრაციული ორგანო, რომელიც დაინტერესებული პირის კანონიერი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად გასწევს მომსახურებას;
- **სახელმწიფო სერვისის ხარისხის ინდექსი** - უკავშირდება სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პროცესს, რომელიც გვთავაზობს კრიტერიუმებს სახელმწიფო სერვისების ხარისხის ეფექტიანი მონიტორინგისთვის როგორც ორგანიზაციული, ისე მომხმარებელთა პერსპექტივებიდან;
- **საჯარო-კერძო პარტნიორობა (Public-Private Partnership (PPP))** – გრძელვადიანი პარტნიორობა სახელმწიფო სერვისის მისაწოდებლად, სულ მცირე, ერთ საჯარო, არასამთავრობო ან კერძო ორგანიზაციასთან. პარტნიორობის მიზანია არსებითი სინერგიული ეფექტის რეალიზება, რომელიც ასე კარგად ვერ მიიღწეოდა კერძო პარტნიორის ჩართვის გარეშე;
- **საჯარო-კერძო-მოქალაქეთა პარტნიორობა (Public-Private-People Partnership (PPPP)) და სახელმწიფო სერვისების ერთობლივად შემუშავება (Public Service Mutual (PSM))** – პარტნიორობა საჯარო და კერძო ერთეულებს შორის სახელმწიფო სერვისების მიწოდების

მიზნით. როგორც წესი, ამგვარ პარტნიორობას სოციალური ელემენტი აქვს სახელმწიფო სერვისებში;

- **სერვისის განფასება** – სერვისის თვითღირებულების დათვლა;
- **შემოქმედებითი აზროვნება (Design Thinking)** – სახელმწიფო სერვისების შექმნის მეთოდი, რომელიც ეხმარება სერვისის მიმწოდებლებს, შეიმუშაონ სერვისები მომხმარებლებთან მჭიდრო თანამშრომლობითა და მათი ცხოვრებისეული გამოცდილების გათვალისწინებით. პროტოტიპების შემუშავება, პილოტირება და „შემოქმედების პროცესში სწავლა“ „შემოქმედებითი აზროვნების“ მეთოდოლოგიის განუყოფელი ნაწილია;
- **შეფასების ერთიანი სისტემა (Common Assessment Framework (CAF))** – ინსტიტუციური და სახელმწიფო სერვისების ხარისხიანი შესრულების სქემა. ის ეხმარება სახელმწიფო უწყებებს ორგანიზაციულ დაგეგმარებასა და გაუმჯობესებაში, რაც, ასევე, მოიცავს სერვისების მიწოდების პროცესების გაძლიერებას და მომხმარებლებზე ორიენტირებას.

შესავალი

ბოლო წლების განმავლობაში საქართველოს მთავრობა სიღრმისეულ და ყოვლისმომცველ რეფორმებს ახორციელებდა სახელმწიფო სერვისების მიწოდების გასაუმჯობესებლად სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ სხვადასხვა ადმინისტრაციულ ორგანოში. საქართველოში სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოთა ეფექტიანობა და ქმედითობა მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა არაერთი რეფორმის გატარების გზით, მათ შორის, როგორცაა: ბიუროკრატის შემცირება და მომსახურების მიმწოდებელი საკანონმდებლო და სახელმწიფო მმართველობის ორგანოებისაგან განცალკევებული ორგანიზაციების ჩამოყალიბება, მათთვის მენეჯერული და ფინანსური დამოუკიდებლობის მინიჭება, მათი ინსტიტუციური შესაძლებლობების გაძლიერება, ინოვაციური სახელმწიფო სერვისების შექმნა და მიწოდება. ამ სერვისების მომხმარებელზე ორიენტირებული და დროული მიწოდება უკვე ეფექტური და წარმატებული რეფორმების სინონიმი გახდა. კერძო სექტორის პრაქტიკული მენეჯმენტის გამოცდილების გაზიარებამ საჯარო სექტორში კიდევ უფრო მეტ კონკურენციას შეუწყო ხელი, რათა სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ორგანოებს ალტერნატიული და ნაკლებხარჯიანი გზები მოეძებნათ სერვისის შექმნისა თუ მიწოდებისათვის. შედეგად, არსებითად გაიზარდა სახელმწიფოს შესაძლებლობა მომხმარებელზე ორიენტირებული და დროული სერვისების მიწოდების მხრივ.

თუმცა, მაინც შეინიშნება დიდი სხვაობა სერვისების მიწოდების ერთიან სახელმძღვანელო მიდგომებსა და პრაქტიკას შორის სხვადასხვა ორგანოში, რადგან სწრაფი რეფორმები ყველა სერვისის მიმწოდებელს ერთნაირად არ შეეხო. შედეგად, ერთი მხრივ, შეინიშნება შთამბეჭდავი ცვლილებები და გაუმჯობესება სახელმწიფო სერვისების ზოგიერთ სფეროში და, მეორე მხრივ, მზარდი გამოწვევები სერვისის იმ მიმწოდებლებს შორის, რომლებიც რეფორმებში სათანადო

ხარისხით არ მონაწილეობდნენ. სერვისების მიწოდების ზემოთ აღწერილი არაერთგვაროვანი გამოცდილებებიდან გამომდინარე, საჭირო გახდა ერთიანი სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც ეფუძნება საერთო მიდგომებს და მიზნად ისახავს სერვისის მიწოდების ერთიანი პრაქტიკის დამკვიდრებას ქვეყნის მასშტაბით.

სანდო სახელმწიფო სერვისების მიწოდებაში მოწინავე როლს ასრულებენ საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო და საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, მათ დაქვემდებარებაში მყოფ უწყებებთან ერთად. სსიპ „იუსტიციის სახლი“ და საზოგადოებრივი ცენტრები, ასევე, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს სსიპ „შსს მომსახურების სააგენტო“, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სსიპ „შემოსავლების სამსახური“ და საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სსიპ „სახელმწიფო ქონების ეროვნული სააგენტო“ წამყვანი ძალაა მომხმარებელზე გათვლილი და მომხმარებლისადმი კეთილგანწყობილი მომსახურების მიწოდების თვალსაზრისით. სახელმწიფო სერვისების მიწოდებელი ეს ადმინისტრაციული ორგანოები იყენებენ თანამედროვე ტექნოლოგიებს, სათანადოდ მართავენ შემოსავლებს და ერთმანეთთან კოორდინირებულად მოქმედებენ ქვეყანაში მომსახურების მიწოდების მაღალი ხარისხის შესანარჩუნებლად.

აღსანიშნავია, რომ მომხმარებელთა ეფექტიანი მომსახურებისათვის სახელმწიფო სერვისების მოდერნიზებისა და გაფართოების აუცილებლობა წარმოდგენილია საქართველოს ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების 2021-2024 წწ. (BDD) დოკუმენტში; სამთავრობო პროგრამაში „ევროპული სახელმწიფოს მშენებლობისთვის 2021-2024“; და ასევე, „ერთი მხრივ, საქართველოსა და, მეორე მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებს შორის ასოცირების შესახებ შეთანხმებაში“ (მუხლი 4 “შიდასახელმწიფოებრივი რეფორმა“).

სტრატეგიის მიზანია საოპერაციო ჩარჩოს განსაზღვრა, ასევე, სერვისის შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების მიმართულებებით საქართველოში მდგრადი მექანიზმებისა და ერთიანი მიდგომების შეთავაზება მაღალხარისხიანი, მარტივად ხელმისაწვდომი, დროული და მომხმარებელზე ორიენტირებული სახელმწიფო სერვისების მისაწოდებლად.

აღსანიშნავია, რომ წინამდებარე სტრატეგია არ ვრცელდება სახელმწიფოს სუვერენიტეტთან, მათ შორის, თავდაცვასა და უსაფრთხოებასთან, საზოგადოებრივი უსაფრთხოებისა და მართლწესრიგის დასაცავად პრევენციული და სამართალდარღვევაზე რეაგირების განმახორციელებელ სისტემასა და სამოქალაქო უსაფრთხოების სფეროში არსებულ, ისევე როგორც ეროვნულ ვალუტასთან დაკავშირებულ სერვისებზე. გარდა ამისა, სტრატეგიით განსაზღვრული პრინციპების/მიდგომების დანერგვისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს ამა თუ იმ სერვისის/მომსახურების სპეციფიკა.

სტრატეგიის დოკუმენტი შემუშავდა საჯარო მმართველობის რეფორმის საბჭოს ფარგლებში შექმნილ სახელმწიფო სერვისების მიწოდების სამუშაო ჯგუფთან¹ კონსულტაციებით. პროცესი რამდენიმე ეტაპად განხორციელდა. საწყის ეტაპზე, ჯგუფმა შეიმუშავა და დაამტკიცა სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების კონცეფცია და მთავარი პრინციპები; მეორე და მესამე ეტაპი სახელმწიფო სერვისების საბაზისო შეფასებას და ანალიზს მიეძღვნა; მეოთხე ეტაპი დაეთმო სტრატეგიის დოკუმენტის შემუშავებას. სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების საუკეთესო პრაქტიკის მიმოხილვისათვის, ასევე, მომსახურების ხარისხის ერთიანი მდგომარეობისა და სერვისის განაწილების მექანიზმების გამოსავლენად გამოყენებული საჯარო პოლიტიკის შემუშავებისა და ანალიზის სახელმძღვანელოები; ამასთან, აღნიშნული სტრატეგიის დოკუმენტი ეყრდნობა საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის №629 დადგენილებით გათვალისწინებული პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელოს; ხოლო მეხუთე ეტაპზე სახელმწიფო სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების სტრატეგიის დოკუმენტთან დაკავშირებით გაიმართა დისკუსია სახელმწიფო სერვისების მიწოდების სამუშაო ჯგუფის ფარგლებში დოკუმენტის შესაძლო გაუმჯობესებისა და მის შესახებ მსჯელობის გაფართოების მიზნით.

აღნიშნული სტრატეგიის შემუშავების პროცესის ინკლუზიურობისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის უზრუნველყოფის მიზნით გაიმართა საჯარო კონსულტაციები სამოქალაქო საზოგადოებასთან. სახელმწიფო სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების ერთიანი სტრატეგიის შემუშავების პროცესში კონსულტაციები გაიმართა დაინტერესებულ მხარეებთან მათი ჩართულობის უზრუნველსაყოფად. კონსულტაციების მიღება დაიწყო 2019 წლის 15 ნოემბერს და პროცესი დასრულდა 2020 წლის 15 თებერვალს.

საჯარო კონსულტაციების ამსახველი პროცესი, მათ შორის, დეტალური ინფორმაცია მიღებული მოსაზრებების გათვალისწინების ან გაუთვალისწინებლობის თაობაზე წარმოდგენილია სტრატეგიის დოკუმენტის დანართებში (დანართი №4 „საჯარო კონსულტაციების შემაჯამებელი ანგარიში“ და დანართი №5 „პოლიტიკის დოკუმენტის საჯარო კონსულტაციები – შენიშვნების ფურცელი“).

სიტუაციის ანალიზი

საქართველომ სახელმწიფო სერვისების მიწოდების განვითარებისა და გაუმჯობესების მხრივ მნიშვნელოვან პროგრესს მიაღწია. ქვეყანა სამაგალითო გახდა რეგიონში და მის ფარგლებს გარეთ სერვისების მიწოდებისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული სახელმწიფო მომსახურებების გაცემის კუთხით, რაც დასტურდება ქვეყნის ფარგლებს გარეთ საქართველოს გამოცდილებისადმი

¹ სამუშაო ჯგუფში შედიან სერვისის მიწოდებელი უწყებების წარმომადგენლები

დიდი ინტერესით. ამ მხრივ, აღსანიშნავია, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში მოქმედი საჯარო უწყებების წარმატება, რომელიც საერთაშორისო დონეზე იქნა გაზიარებული².

გარდა საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში მოქმედი საჯარო უწყებებისა, თვალსაჩინოა საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს სსიპ „შსს მომსახურების სააგენტო“ მუშაობა, რომელშიც სერვისის მიწოდების ზედამხედველობის სამსახური ფუნქციონირებს. სსიპ „შსს მომსახურების სააგენტო“ კარგად განვითარებული ორგანიზაციაა სერვისის ხარისხის კონტროლისა და მონიტორინგის თვალსაზრისით, რაც ხელს უწყობს რისკების პრევენციასა და გამოწვევების სათანადო საპასუხო ქმედებებს.

წლების განმავლობაში გატარებული რეფორმების შედეგად ქვეყანაში გამოიკვეთნენ წამყვანი უწყებები, რომელთა სერვისების ხელმისაწვდომობა მაღალია და მომხმარებელთა საჭიროებებზე სრულად არის მორგებული, რაც აისახა მსოფლიო ბანკის „ბიზნესის კეთების ინდექსში“ და, 2020 წლის მონაცემებით³, საქართველო მსოფლიოს მასშტაბით მეშვიდე ადგილს იკავებს.

წამყვან უწყებებში არსებული სერვისების მიწოდების ამჟამინდელი მოდელი ხასიათდება განსაკუთრებული თავისებურებებით. სერვისების მიმწოდებელ უწყებებს შორის არსებული მჭიდრო კავშირი უზრუნველყოფს სერვისების მაღალ ხელმისაწვდომობასა და კომფორტულ მომსახურებას, რაც განპირობებულია უწყებებს შორის ინფორმაციის სწრაფი და უწყვეტი მიმოცვლით. ამასთან, პროცესების მკაფიო გაყოფა მიმდებსა (ოპერატორსა) და დამმუშავებელს (ე.წ. ბექოფისს) შორის კიდევ ერთი გამორჩეული მახასიათებელია სერვისების მიწოდების ქართული მოდელისათვის. ეს უწყებებს შორის ეფექტური თანამშრომლობის თვალსაჩინო მაგალითია, რაც საბოლოოდ მომხმარებლისათვის სერვისებზე ხელმისაწვდომობის ზრდას უწყობს ხელს. ამასთან, აღსანიშნავია იუსტიციის სახლებისა და საზოგადოებრივი ცენტრების „ერთი ფანჯრის პრინციპის“ წარმატებული მოდელი, სადაც ერთ სივრცეში, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სერვისების პარალელურად გაიცემა სხვა უწყებების მომსახურებებიც.

მეორე მხრივ, რიგი დამმუშავებლები (ე.წ. ბექოფისები) წარმატებით უმკლავდებიან ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ რისკებს. სსიპ „სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო“, სსიპ „საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო“, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს სსიპ „შსს მომსახურების სააგენტო“ და საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სსიპ „შემოსავლების სამსახური“ ფლობენ საიმედო ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურას, რაც ხშირად უწყებათაშორის წარმატებული თანამშრომლობის საფუძველია. ზემოაღნიშნული სამაგალითო გამოცდილებაა სხვა უწყებებისათვის, რომლებიც ეტაპობრივად გადადიან ახალ მიდგომებზე.

² ქართულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, იუსტიციის სახლებისა და საზოგადოებრივი ცენტრების მაგალითის გამოყენებით, 2019 წელს სერბეთში გაიხსნა მომსახურების ცენტრი.

³ მსოფლიო ბანკმა ამ ინდექსის ანგარიშის წარმოება შეწყვიტა.

<https://www.worldbank.org/en/news/statement/2021/09/16/world-bank-group-to-discontinue-doing-business-report>

ყურადსადებია ზემოაღნიშნულ წამყვან უწყებებში დანერგილი საქმიანი პროცესების ანალიზისა და ცვლილებების მართვის პრაქტიკა, რაც ხშირ შემთხვევაში, ხასიათდება სერვისების მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომით და პროცესების მუდმივი გაუმჯობესებით.

ქვეყნის მასშტაბით სერვისების შექმნისა და მიწოდების წარმატებული მაგალითების მიუხედავად, ჯერ კიდევ გამოწვევად რჩება გარკვეული ხარვეზები ამ პროცესში. აღნიშნული გამოწვევებისა და ქვეყანაში არსებული პრაქტიკის სიღრმისეული შესწავლის მიზნით ჩატარდა საბაზისო კვლევა, რომლის მიგნებებიც საფუძვლად დაედო ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირებასა და შემდგომ ამ პრობლემების გამომწვევი მიზეზებისა და მიღებული შედეგების ანალიზს.

სახელმწიფო სერვისების მიწოდების სამუშაო ჯგუფის მოთხოვნით, საბაზისო კვლევის ფარგლებში, შეფასების გუნდს დაეკისრა: 1) საქართველოში არსებული სახელმწიფო სერვისების დიზაინის, ფასების, ხარისხის და მიწოდების მოდელის შეფასება და სისტემის ხარვეზების და საუკეთესო პრაქტიკის განსაზღვრა; 2) სტრატეგიული რეკომენდაციების მომზადება ქვეყანაში სახელმწიფო სერვისების მიწოდებისთვის არსებული ბარიერების აღმოსაფხვრელად.

შეფასების გუნდმა სამუშაო ჯგუფთან მჭიდრო თანამშრომლობით შეიმუშავა მეთოდოლოგია, რომელმაც პროცესი ოთხ ეტაპად დაყო. პირველი ეტაპი მოიცავდა ე.წ. სამაგიდო სამუშაოებს, მეორე – საველე სამუშაოებს (მათ შორის, პირისპირ ინტერვიუები და ფოკუს-ჯგუფები), მესამე ეტაპზე შეფასების გუნდმა გააანალიზა სამაგიდო და საველე სამუშაოების შედეგად შეგროვებული მასალა, ხოლო მეოთხე ეტაპზე გათვალისწინებული იყო მონაცემთა სინთეზირება და ანგარიშგება. მეთოდოლოგიის და შეფასების ინსტრუმენტები შეიქმნა როგორც ანალიტიკური მექანიზმი სტრატეგიების შესამუშავებლად საქართველოში საჯარო სამსახურის გამოწვევების მოგვარების და რეკომენდაციების მომზადების მიზნით.

საველე სამუშაოების დაწყებამდე კვლევის გუნდის თხოვნით, სახელმწიფო სერვისების მიწოდების სისტემის ექვსი ელემენტის⁴ გაანალიზების მიზნითა და მეთოდოლოგიის ჩარჩოს შესაბამისად, სახელმწიფო სერვისების სამუშაო ჯგუფმა წარმოადგინა მის ხელთ არსებული შესაბამისი დოკუმენტები. სამუშაო ჯგუფმა, ასევე, წარმოადგინა სამი კატეგორიის⁵ სერვისების ჩამონათვალი საბაზისო შეფასების პროცესში გასაანალიზებელი სერვისების შერჩევის მიზნით.

⁴ სერვისების მიწოდების ელემენტებია: 1) მმართველობის და სერვისების სამართლებრივი სტრუქტურა, 2) სერვისების ფინანსური მენეჯმენტის სისტემა, 3) სერვისების ადმინისტრაციული და პროცედურულ ასპექტები, 4) ადამიანური რესურსების და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ასპექტები სერვისების დიზაინსა და წარმოებაში, 5) სერვისების შესრულების მართვა, 6) სერვისების მდგრადობა და შესაბამისობა სტრატეგიულ მენეჯმენტთან.

⁵ სერვისების კატეგორიზაცია შემდეგნაირია: 1) ყველაზე მოთხოვნი სახელმწიფო სერვისი, 2) ყველაზე კომპლექსური (ინსტიტუციონალურად ურთიერთგადამკვეთი), 3) ყველაზე ტრანსვერსიული (რომლებიც არ ტოვებს ადმინისტრაციულ საზღვრებს (დამმუშავებელი (ბეჭოფისი) სერვისს აწვდის დამმუშავებელს (ბეჭოფისს) ან დამმუშავებელი (ბეჭოფისი) სერვისს აწვდის მიმღებს (ოპერატორს)).

მათგან შეირჩა 5 ყველაზე მოთხოვნადი, 5 კომპლექსური და 5 ე.წ. ტრანსვერსიული სახელმწიფო სერვისი, რომელთაც უზრუნველყოფდა 12 საჯარო უწყება.

შეფასების გუნდისა და ფოკუსჯგუფების ერთობლივი მუშაობის შედეგად პროცესის დასაწყისში განსაზღვრული სახელმწიფო სერვისებიდან საბოლოოდ შეფასების გუნდმა შეიმუშავა სახელმწიფო სერვისების მიწოდების კონსოლიდირებული მოდული 9 სააგენტოდან მიღებული 11 სერვისისთვის.

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი უწყებების საბაზისო კვლევის შედეგად გამოვლინდა სერვისების მიწოდების სექტორში არსებული ძირითადი გამოწვევა, კერძოდ: **სერვისის მიმწოდებელი უწყებების არათანაბარი განვითარება, რაც აისახება სერვისებისა და მომსახურების ხარისხზე. თავის მხრივ, აღნიშნული ფაქტორები გამოწვეულია სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების მიმართულებით ერთიანი მიდგომების არარსებობით.**

გარდა ამისა, კვლევამ გამოავლინა, რომ არ არსებობს საერთო მიდგომა, რომელიც სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოებს დაეხმარებოდა სარგებლის მიღებაში სახელმწიფო სერვისების მიწოდების შერეული მოდელებისგან და შეძლებდა ადეკვატურ რეაგირებას სტრუქტურული ოპტიმიზაციისა და ინსტიტუციური ცვლილების მართვის კუთხით.

ასევე გასათვალისწინებელია, რომ სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების კუთხით დოკუმენტში „საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020“ (PAR Roadmap 2020) რამდენიმე ხარვეზი გამოვლინდა. კერძოდ, არ არის დამტკიცებული საკანონმდებლო ჩარჩო, მომსახურების ხარისხის კონტროლი არაერთგვაროვანი და არარეგულარულია; არ არსებობს საფუძვლიანი და მდგრადი შიდა მონიტორინგისა და მომსახურების ანგარიშვალდებულების პრაქტიკა. დამატებით აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო სერვისების შექმნის პროცესი არასტრუქტურირებულია. განფასებას ქაოტური სახე აქვს და არ ახლავს ფასწარმოქმნის ერთიანი მეთოდოლოგია. მსგავსი ხარვეზები აბრკოლებს სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოთა განვითარებას, და ეს მაშინ, როცა მათ შეუძლიათ მაღალხარისხიანი, მომხმარებელზე ორიენტირებული, დროული და პასუხისმგებლიანი მომსახურების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა ყველა მომხმარებლისთვის მთელ საქართველოში.

პრობლემების გამომწვევი ფაქტორებია:

- **სახელმწიფო სერვისების არასაკმარისად ნათელი განმარტება სამართლებრივ ჩარჩოში**

სერვისის თითოეული მიმწოდებლისთვის განსაზღვრულია სამოქმედო სამართლებრივი ჩარჩო; წესდება მისაწოდებელ მომსახურებათა არასრულყოფილი ნუსხა, რადგან უწყებები მოკლებულნი არიან სამართლებრივ მექანიზმს, სწორად მიაწიონ ამა თუ იმ საქმიანობას სერვისის სტატუსი; ასევე, რა მოიაზრება ელექტრონულ სახელმწიფო სერვისში და, შესაბამისად, განავითარონ თავიანთი სერვისები და მათი მიწოდების ხარისხი სერვისების

შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების ერთიანი მიდგომების მიხედვით;

- სერვისის შექმნის, მიწოდებისა და მონიტორინგის არარეგულარული და არასტრუქტურირებული ჩარჩო

საბაზისო კვლევამ აჩვენა, რომ საქართველოში სახელმწიფო სერვისების დიდი ნაწილის მიწოდება ხდება ადმინისტრაციული ორგანოების მეშვეობით, რომლებიც, ასევე, ცნობილია როგორც საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. მომსახურების მიწოდებისას ეს სსიპ-ები ხშირად იყენებენ სხვადასხვა ინსტრუმენტს კონკრეტული სამიზნე ჯგუფებისა და ორგანიზაციების მიზნების მისაღწევად და თანამშრომლობენ არასამთავრობო ან კერძო სექტორთან; მაგალითად, კომერციულ ბანკებთან. სახელმწიფო სერვისები, ძირითადად, იქმნება დამმუშავებელ ოფისებში და მათი მიმღები (ოპერატორი) ე.წ. „ფრონტ ოფისი“ გასცემს. ინსტრუმენტები, რომლებსაც იყენებენ დამმუშავებლები და მიმღებები (ოპერატორები), შესაძლოა, დაიყოს ორ კატეგორიად. ინსტრუმენტები, რომლებიც მიეკუთვნება პირველ კატეგორიას, შესაძლოა, განისაზღვროს როგორც სახელმწიფო სერვისის ძველი ან თავდაპირველი ინსტრუმენტი, რაკი ის გულისხმობს სერვისის მიწოდების მარტივ და სწორხაზოვან მიწოდებას: პროდუქტს, ფასს და ადგილს. ინსტრუმენტების მეორე კატეგორია უფრო თანამედროვეა, გამოყოფილია საქმიანობების და მოიცავს ხალხს, პროცესს და ფიზიკურ ნაგებობებს. თუმცა, ეს ინსტრუმენტები სპორადულად გამოიყენება, რადგან სსიპ-ებში არ არის სტრუქტურირებული მიდგომა სერვისების დიზაინის, დაგეგმვის და მიწოდების კუთხით. ამ სააგენტოების მენეჯმენტი სახელმწიფო სერვისების შემუშავების პროცესში იყენებს ამ ინსტრუმენტებს, მაგრამ სტრუქტურირებული ან ადმინისტრაციული მიდგომის გარეშე. ამდენად, სერვისის შემუშავებასა და მიწოდებაში არსებობს რიგი სტრუქტურული და პროცედურული თავისებურებებისა. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ბევრი ადმინისტრაციული ორგანოსთვის გამოწვევაა მომსახურების მიწოდების პროცედურების შესახებ მკაფიოდ გაწერილი, ერთიანი დოკუმენტის წარმოება. პროგრესული სერვისის მიმწოდებლები მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე ზრუნავენ და მნიშვნელოვან რესურსებს ხარჯავენ მის შეფასებაში, მაგრამ ჯერ კიდევ არსებობენ ორგანოები, რომელთაც აკლიათ ცოდნა და გამოცდილება მომხმარებელთა კმაყოფილების გარე შეფასებათა ინიცირებისათვის. ზოგადად, სერვისის მომწოდებელი სააგენტოები ახორციელებენ სახელმწიფო სერვისების მონიტორინგს, თუმცა, ბევრი მათგანი არ აწარმოებს/ქმნის პროცედურებისა და შესრულების ინდიკატორების გაერთიანებულ დოკუმენტს წერილობითი ფორმით. გარდა მონიტორინგისა, საბაზისო კვლევამ აჩვენა, რომ სერვისის შექმნისა და მიწოდების პრაქტიკები არ არის სააგენტოებში სტანდარტიზებული და დოკუმენტირებული, და ეს პროცესები არ არის სტრუქტურირებული. არაერთი მიმართულებით მიღწეული შედეგების მიუხედავად, სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოები ჩამორჩებიან სახელმწიფო სერვისების შექმნის, მიწოდებისა და მონიტორინგის არსებულ საუკეთესო პრაქტიკებს. ამგვარი მიდგომები განსაკუთრებით პრობლემურია, როდესაც მთავრობა

ძალისხმევას მიმართავს „ერთი ფანჯრის პრინციპის“ დანერგვაზე კერძო/ბიზნესის მომხმარებელთათვის.

- **გამოცდილებისა და შესაბამისი რესურსების ნაკლებობა სერვისის უზრუნველსაყოფად**

ზოგიერთ უწყებას, ამა თუ იმ სერვისის უზრუნველსაყოფად არ აქვს საკმარისი გამოცდილება და არ ყავს კომპეტენტური პერსონალი, რომელიც უზრუნველყოფდა სერვისების ეფექტიან მართვას და საერთო მიდგომის ჩამოყალიბებას ეროვნულ და ადგილობრივ დონეებზე მათი უკეთესად მიწოდების მიზნით. გარდა ამისა, არ აქვთ საკმარისი ტექნიკურ-მატერიალური ბაზა ან/და ფინანსური თუ დროითი რესურსი ამა თუ იმ სერვისის მიწოდების კუთხით, რაც შესაძლოა, ჰქონდეთ სხვა სექტორის წარმომადგენლებს (არასამთავრობო ან/და კერძო სექტორს).

გარკვეული უწყებებისთვის გამოწვევაა ალტერნატივებისა და ნაკლებხარჯიანი გზების მოძიება, რის გამოც უწყებას უფრო მეტი რესურსი სჭირდება რომელიმე სერვისის გასაწევად. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოთა უმეტესობა არ ფლობს საკმარის ინფორმაციას და, შესაბამისად, აქტიურად არ იყენებს სერვისის მიწოდების შერეულ მეთოდებს.

- **საერთო მიდგომის არარსებობა ელექტრონული სახელმწიფო სერვისების შექმნასა და მიწოდებაში**

დიდი სხვაობაა სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოებს შორის ელექტრონული სერვისების ხელმისაწვდომობისა და გამოყენების კუთხით, რაც, მონაცემთა გაზიარების არაერთგვაროვან პრაქტიკასთან ერთად, იმაზე მეტყველებს, რომ ამ მხრივ მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებაა საჭირო. ელ-სერვისების ჰარმონიზებისა და სინქრონიზების ერთიანი მიდგომის არარსებობის გამო სახელმწიფო უწყებებში დუბლირებულია ელ-მმართველობის განვითარებისკენ მიმართული ძალისხმევა და ინსტრუმენტები (მაგ., სერვისების გაციფრულების ეტაპზე საქმიანი პროცესების შექმნა და ანალიტიკა), რაც კიდევ უფრო ზრდის სხვაობას ელ-სერვისების განვითარებაში ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეზე. ერთიანი მიდგომის გარეშე სახელმწიფო უწყებები ვერ შეძლებენ სულ უფრო მზარდი „ციფრული განსხვავების“ სათანადოდ მართვას ქვეყანაში.

- **ძლიერი და ეფექტიანი კვლევის, განვითარებისა და ინოვაციური კულტურის ნაკლებობა**

საბაზისო კვლევამ აჩვენა, რომ სერვისების მიმწოდებელ სააგენტოებში არ არსებობს ფუნქციური განყოფილება, რომელიც შეძლებს ჩაატაროს საჭირო კვლევა იმის უკეთ გასაგებად, თუ რატომ მუშაობს ზოგიერთი სერვისი წარმატებით, ხოლო ზოგი ვერ ფუნქციონირებს სათანადოდ. იმ სააგენტოებშიც კი, სადაც არსებობს მსგავსი ტიპის დეპარტამენტები, არ ჰყავთ საკმარისი რაოდენობის პერსონალი და არ აქვთ სათანადო დაფინანსება. როდესაც ასეთი ფუნქციები პრიორიტეტულად არ არის განსაზღვრული, ეს

ნეგატიურ გავლენას ახდენს ინოვაციასა და განვითარებაზე საქართველოში მოქმედ ბევრ სააგენტოში.

სერვისის მიმწოდებელ უწყებათათვის შეუძლებელია ინფორმაციისა და მონაცემების ეფექტიანი გენერირება და გაზიარება სახელმწიფო სერვისების შექმნასა და მიწოდებაზე. კვლევებისა და განვითარების შესაბამისი სამსახურის გარეშე სერვისის მიმწოდებლებისთვის გამოწვევაა სახელმწიფო სერვისების განსაზღვრა, ორგანიზება, შესაბამისი კვლევის ჩატარება ან ფაქტებზე დაფუძნებული ცვლილებების შეთავაზება.

- **მომსახურების არასათანადო ინსტიტუციონალიზაცია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შშმ) პირთათვის**

სიტუაციის ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ სერვისის მიწოდების კუთხით არ არსებობს ერთიანი მიდგომები და სტრატეგიები, რაც შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებს თანაბარ შესაძლებლობებს შეუქმნიდა სერვისით სარგებლობისას. სამართლებრივი ძალის მქონე ვალდებულების არარსებობის გამო სააგენტოები ცდილობენ ამ საკითხის ნაკლებ სტრუქტურირებული და არაფორმალური გზებით მოგვარებას. მართალია, ზოგიერთი სერვისის მიმწოდებელი ამ საკითხს ითვალისწინებს სახელმწიფო სერვისების მიწოდებისას, მაგრამ არ არსებობს ერთიანი და ინსტიტუციური მიდგომა შშმ პირთა მომსახურების გაწევასთან მიმართებით. ეს საკითხი არც ყოველდღიურ დონეზეა ინტეგრირებული სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პროცესში. ამის გამო სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოები ვერ ახერხებენ სერვისების მიწოდებას სოციალური ასპექტების სათანადოდ გათვალისწინებით. შესაბამისად, სახელმწიფო სერვისს ერთნაირი მიდგომითა და ფორმით გასცემენ სხვადასხვა საჭიროების მქონე პირებზე.

- **ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთათვის სახელმწიფო სერვისების შესახებ არათანაბარი ინფორმირებულობა**

სახელმწიფო მომსახურების მიმწოდებელი ზოგიერთი ადმინისტრაციული ორგანო ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა ინტერესებს ითვალისწინებს სერვისების შექმნისა და მიწოდების პროცესში, მაგრამ მათ უმეტესობას არ გააჩნია ერთიანი მიდგომა აღნიშნული ჯგუფების მომსახურების ეფექტიანად გაწევისა და კონკრეტულ საჭიროებათა გარანტირებულად დაკმაყოფილებისათვის, მათ შორის ენობრივი ბარიერის გათვალისწინებით. ამის გამო სერვისის მიმწოდებლები ვერ ახერხებენ თანაბარი ხელმისაწვდომობის სათანადოდ უზრუნველყოფას ყველასთვის, ვისაც ასეთი მომსახურების მიღება სურს; ეს კი, უარყოფით ზეგავლენას ახდენს მომსახურების ხელმისაწვდომობასა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე.

- სერვისების ფასწარმოქმნის პრაქტიკის არარსებობა

არ არსებობს სერვისის თვითღირებულების დადგენის ფორმალიზებული პრაქტიკა. ეს გავლენას არ ახდენს სახელმწიფო სერვისების მიწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოთა შესაძლებლობაზე, მონიტორინგი გაუწიონ უკვე მიღებული შემოსავლების დახარჯვას და ანგარიშები მოამზადონ ამ საკითხის შესახებ, თუმცა, ზღუდავს მათ შესაძლებლობას ფინანსური რისკების პროგნოზირებისა და შეფასების მხრივ. შესაბამისად, უწყებებს არ აქვთ ინფორმაცია საკუთარი სერვისების თვითღირებულების შესახებ, რაც აფერხებს შემდგომი პერიოდის ბიუჯეტის სათანადო დაგეგმვას, ხარჯების ანალიზსა და ოპტიმიზაციას, დანაკარგების აღმოფხვრასა და ეფექტიანობის გაუმჯობესებას; ასევე, აფერხებს ფასწარმოქმნაზე გადაწყვეტილებების მიღებას, რაც გულისხმობს ფასების დადგენასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერას.

საგულისხმოა, რომ სტრატეგიით გათვალისწინებული მიმართულებები მიესადაგება საჯარო მმართველობის რეფორმის 2019-2020 წლების სამოქმედო გეგმით განსაზღვრულ ამოცანებს. შესაბამისად, 2020-2021 წლებში წინამდებარე სტრატეგიის თანმხვედრი შემდეგი აქტივობები უკვე განხორციელებულია:

- -სტრატეგიის ოთხივე მიმართულებით შემუშავებულია მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელოები: 1) სახელმწიფო სერვისების დიზაინი; 2) სახელმწიფო სერვისების მიწოდება (სამი დანართით: ა) საქმიანი პროცესების მოდელირების ნოტაცია; ბ) შერეული მოდელთა კვლევა; გ) შეზღუდული შესაძლებლობების გათვალისწინება მომსახურების მიწოდებელი უწყებების მიერ); 3) მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევა; 4) შეფასების ერთიანი სისტემა და 5) სახელმწიფო სერვისების ხარჯთაღრიცხვა;
- ოთხი მიმართულების ხუთივე სახელმძღვანელოზე დაყრდნობით შედგენილია და საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სსიპ „საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრში“ დანერგილია ტრენინგმოდულები;
- თითოეული მიმართულებით ჩატარებულია ტრენერთა ტრენინგები; გადამზადებულია სახელმწიფო სერვისების მიწოდებელი უწყებების 400-მდე წარმომადგენელი;
- შემუშავებულია სახელმწიფო სერვისების ინდექსის მეთოდოლოგიური კონცეფცია;
- შეფასების ერთიანი სისტემის (CAF) მოდელი დანერგილია ორ საპილოტე უწყებაში (საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სსიპ „იუსტიციის სახლი“ და საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს საპატრულო პოლიციის დეპარტამენტი);
- ჩატარებულია სახელმწიფო სერვისების მიწოდების შერეული მოდელების (PPP, PPPP, PSM) საუკეთესო პრაქტიკის (ადგილობრივი და საერთაშორისო) კვლევა.

აქედან გამომდინარე, სტრატეგიის დანართად წარმოდგენილ 2022-2023 წლების სამოქმედო გეგმას საფუძვლად უდევს ზემოთ აღნიშნული შესრულებული აქტივობები.

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი უწყებები ქმნიან და გასცემენ მაღალი ხარისხის სახელმწიფო სერვისებს ერთიანი მიდგომების შესაბამისად

სტრატეგიის დოკუმენტს წინ უძღოდა სახელმწიფო სერვისების კონცეფციის შექმნა, სადაც გაიწერა ის ძირითადი პრინციპები და ღირებულებები, რომლებზე დაყრდნობითაც ჩამოყალიბდა სახელმწიფო სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების ერთიანი მიდგომები და პროცედურები. სასურველი შედეგების მისაღწევად საჭიროა სახელმწიფო სერვისებთან დაკავშირებული პროცესებისადმი ერთიანი მიდგომების გამოყენება. სწორედ ერთგვაროვნების უზრუნველყოფის მიზნით დოკუმენტში წარმოდგენილი თითოეული სტრატეგიული მიმართულება ეყრდნობა შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

პრინციპი 1: მომხმარებელთა საჭიროებებზე ორიენტირებულობა თანაშემოქმედების გზით. მომხმარებელთა საჭიროებები, მოლოდინები და აღქმები სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პროცესთა ცენტრში უნდა მოექცეს. სერვისის მიმწოდებლებმა მიზნად უნდა დაისახონ მომხმარებელთა საჭიროებების უწყვეტად შესწავლა, ასევე, მომხმარებელთა მუდმივად ცვალებადი პრიორიტეტების გათვალისწინება სულ უფრო მეტად დასტურდება, რომ სახელმწიფო სერვისები უფრო მეტად ეფექტური ხდება, როცა მომხმარებლები ჩართულნი არიან მათი შექმნისა და წარმოების პროცესში. „თანაშემოქმედების“ კონცეფცია მოიცავს ერთობლივად შექმნასა და ერთობლივად წარმოებას. „შემოქმედებითი აზროვნებისა“ და „ადამიანზე ორიენტირებული სერვისის შექმნის“ პრინციპებთან ერთად, ეს პრინციპი რადიკალურად განსხვავდება სახელმწიფო სერვისების შექმნის და კონტროლის უფრო მოუქნელი, იერარქიული მეთოდოლოგიებისგან. თანაშემოქმედების პროცესი სერვისის მიმწოდებლებისგან მოითხოვს, მომხმარებლის პერსპექტივიდან შეხედონ სხვადასხვა ფაქტორებს სერვისის მიწოდებისას, რათა ეს პროცესი მაქსიმალურად მარტივი და მოსახერხებელი გახადონ.

პრინციპი 2: სწრაფი უკუკავშირის ციკლი. რადგანაც მომხმარებლის ჩართულობა ყოველ ეტაპზე აუცილებლობად მიიჩნევა, საჯარო დაწესებულებებმა უნდა ჩამოაყალიბონ მომხმარებლის უკუკავშირის უწყვეტად შეგროვების ინსტრუმენტები და შექმნან სწრაფი რეაგირების პროცედურები. ამ სისტემამ ხელი უნდა შეუწყოს როგორც დადებითი უკუკავშირის ციკლებისა და საუკეთესო პრაქტიკების დამკვიდრებას, ისე უარყოფითი უკუკავშირის ციკლების გამოძწევი პრობლემების კორექტირებას. ეს შესაძლოა, ხელშემწყობი ფაქტორი იყოს სახელმწიფო სერვისების სარგებლიანობის მაქსიმალური ზრდისა და ეფექტიანობის ამაღლების კუთხით სახელმწიფო სერვისების მიწოდების უზრუნველყოფაში, რაც მინიმალური მოთხოვნების დადგენით მიიღწევა.

პრინციპი 3: ანგარიშვალდებულება. ანგარიშვალდებულება კარგი მმართველობის ერთ-ერთი საფუძველია, როდესაც დაწესებულებები/პირები თავიანთ ქმედებებზე, გადაწყვეტილებებსა და წარუმატებლობაზე პასუხისმგებლობას იღებენ, კონსტრუქციულად რეაგირებენ კრიტიკაზე, რათა თავიანთი პროფესიული მოვალეობები შეასრულონ და შეცდომები გამოსწორონ. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი უწყებებისა და საჯარო მოხელეების ვალდებულებაა, რომ ნებისმიერ დაინტერესებულ მხარეს პოლიტიკური, სასამართლო და სოციალური სისტემიდან, ასევე, საზედამხებდევლო დაწესებულებიდან წარუდგინონ თავიანთი გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების დასაბუთება. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლები უნდა დაექვემდებარონ როგორც ჰორიზონტალურ (სხვა საჯარო დაწესებულებების მხრიდან), ისე ვერტიკალურ ანგარიშვალდებულებას (მოქალაქეების, მასმედიისა და სამოქალაქო საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მხრიდან).

პრინციპი 4: გამჭვირვალობა. გამჭვირვალობის პრინციპი აღნიშნავს სახელმწიფო უწყებების/მოხელეების მიერ შესრულებული სამუშაოს თვალსაჩინოებას, ღიაობას გადაწყვეტილების მიღებისას და ეფექტურ კომუნიკაციას ყველა დაინტერესებულ მხარესთან. ეს, ასევე, გულისხმობს ადმინისტრაციული ორგანოების არსებული ყველა ახალი, ზუსტი და სრული ინფორმაციის დროულად და მომხმარებლისთვის ხელსაყრელი ფორმით საჯაროდ ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას.

პრინციპი 5: კონფიდენციალურობა. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა უწყებებმა და საჯარო მოხელეებმა უნდა უზრუნველყონ პერსონალურ მონაცემთა დაცვა და პატივი სცენ მომხმარებლის პირად ცხოვრებასა და კონფიდენციალურობას კანონმდებლობის შესაბამისად და მის ფარგლებს მიღმა. სახელმწიფო სერვისების შექმნისას ზემოაღნიშნული პრინციპები უნდა იქნეს გათვალისწინებული.

პრინციპი 6: თანაბარი ხელმისაწვდომობა და არადისკრიმინაციულობა. სტრატეგიის ფარგლებში უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს ყველა მომხმარებლის თანასწორი ხელმისაწვდომობა მაღალი ხარისხის სახელმწიფო სერვისებზე, მიუხედავად მათი საცხოვრებელი ადგილისა, რასისა, სქესისა, ეთნიკური, რელიგიური თუ პოლიტიკური კუთვნილებისა, სოციალური სტატუსისა, შეზღუდული შესაძლებლობებისა, ასაკისა თუ სექსუალური ორიენტაციისა. ზეაღნიშნული მაღალხარისხიანი სერვისები დაფუძნებული იქნება უნივერსალური დიზაინისა და გონივრული მისადაგების პრინციპზე. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა უწყებებმა მაქსიმალურად უნდა გაზარდონ ტექნოლოგიების გამოყენება, რათა, როცა ეს შესაძლებელია, უზრუნველყონ სახელმწიფო სერვისებზე ციფრული წვდომა და სერვისის მიწოდება სხვადასხვა ჯგუფის (შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები, ასაკოვანი მომხმარებლები, ეთნიკური უმცირესობები და სხვ.) საჭიროებებს მიუსადაგონ ამ სერვისების ფართოდ ხელმისაწვდომობის მიზნებისთვის.

პრინციპი 7: მოქნილობა (დროულობა და ადაპტაციის უნარი). მოქნილობის ცნება კერძო სექტორიდან მოდის და საჯარო სექტორში მოიაზრებს ბიუროკრატიის შემცირებასა და ოპერაციების გამარტივებას მომხმარებლისთვის სარგებლის მაქსიმალური ზრდის მიზნით. მოქნილი საჯარო დაწესებულებები და სერვისები სწრაფია, ადვილად ადაპტირებადი ცვალებად გარემოსთან და ითვალისწინებენ როგორც თავად ორგანიზაციის, ისე მისი მომხმარებლების დინამიკურ საჭიროებებს. მოქნილობის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია სერვისების დროულად მიწოდება და გამოიყენება როგორც რეაგირების უნარის ინდიკატორი მომხმარებლის კმაყოფილების შესაფასებლად.

პრინციპი 8: კორუფციისგან თავისუფალი. სახელმწიფო სერვისების მიწოდების კორუფციისგან თავისუფალი მიდგომა გულისხმობს კორუფციის აღმოსაფხვრელად როგორც პროაქტიულ, ისე პრევენციულ ღონისძიებათა გამოყენებას. ამგვარ ზომებში მოიაზრება სტრუქტურებისა და რეგულაციების შექმნა, რომლებიც კორუფციული ქცევის შესაძლებლობას მინიმუმამდე დაიყვანს და მოხდება მისი პრევენცია.

პრინციპი 9: მეტწილად ციფრული. საინფორმაციო ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ, ასევე და მომხმარებლებისა და ორგანიზაციების საქმიანობის გაციფრულების მზარდმა ტენდენციამ სახელმწიფო სერვისებისადმი მოლოდინები შეცვალა და ინოვაციური სერვისების დაწერვის საჭიროება განაპირობა. პრინციპი „მეტწილად ციფრული“ ითვალისწინებს ადმინისტრაციული ორგანოების მიერ საინფორმაციო ტექნოლოგიების შესაძლებლობების აქტიურად გამოყენებას და ყოველი ახლად შექმნილი სახელმწიფო სერვისი, მატერიალურ ფორმასთან ერთად, ციფრულ ფორმატშია უზრუნველყოფილი. ამგვარად, იზრდება სერვისების მიწოდების არხების ფორმები. უფრო მეტიც, ეს პრინციპი მიზნად ისახავს სერვისის გამცემი უწყებების მიერ არსებული სერვისების ელექტრონულ ფორმატში ეტაპობრივად გადაყვანას, მომხმარებლისთვის არჩევანის გაზრდას და მომხმარებელთა განსაკუთრებული საჭიროებების (მათ შორის, დაზოგონ მომხმარებლის რესურსები) დაკმაყოფილებას. აქვე აღსანიშნავია, რომ ამ პრინციპის დაწერვისას გათვალისწინებული უნდა იყოს, ასევე, სერვისის მიმწოდებელი უწყებების შესაძლებლობები, საკითხის მიზანშეწონილობა და რელევანტურობა, ხოლო მეორე მხრივ – სერვისის მომხმარებელთა პრეფერენციები და ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების უნარ-ჩვევები.

პრინციპი 10: „მხოლოდ ერთხელ“. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა დაწესებულებამ უნდა უზრუნველყოს მომხმარებლების მხრიდან ერთი და იმავე ინფორმაციის სამთავრობო უწყებისთვის მხოლოდ ერთხელ წარდგენა. სახელმწიფო უწყებებს, ნებართვის შემთხვევაში, შეუძლიათ, საკუთარი საქმიანობის ფარგლებში ხელახლა გამოიყენონ შეგროვებული მონაცემები პერსონალური მონაცემების დაცვის კანონმდებლობისა და კონფიდენციალურობის პრინციპით. პრინციპი „მხოლოდ ერთხელ“ ითვალისწინებს ერთიანი საკონტაქტო პუნქტის (ერთი ფანჯარა) შექმნასაც, როცა ეს შესაძლებელია სახელმწიფო სერვისების მომხმარებელთათვის დამატებითი ტვირთის წარმოქმნის გარეშე. იგივე პრინციპი ეხება მთავრობის მიერ მიწოდებულ ციფრულ სერვისებსაც, ე.ი., ყველა შესაბამისი ელექტრონული სერვისი, რომლებიც შესაძლოა, ერთად

დაჯგუფდეს, ერთ საერთო პორტალში უნდა იყოს თავმოყრილი (ამასთან, შესაძლოა, შენარჩუნდეს ალტერნატიული არხები, როგორიცაა სერვისის მიმწოდებლის ვებგვერდი). პრინციპის „მხოლოდ ერთხელ“ დანერგვა მომხმარებელს უკვე მიწოდებული ინფორმაციის ხელმეორედ მიწოდებას აარიდებს თავიდან.

პრინციპი 11: ხარჯსარგებლიანობა და ხარჯეფექტურობა. ხარჯსარგებლიანობა და ხარჯეფექტურობა საჯარო სექტორის საქმიანობის ძირეული ინდიკატორებია. ხარჯსარგებლიანობა წარმოადგენს წარმოების ხარჯების (ან რესურსების) წარმოებულ შედეგებთან (ან მოკლევადიან რაოდენობრივ მიზნებთან) მიმართებას; ხარჯეფექტურობა კი, წარმოების ხარჯების მისაღწევ შუალედურ და საბოლოო შედეგებს ან გრძელვადიან ამოცანებთან მიმართებაა. ორივე მათგანი სახელმწიფო სერვისების მიწოდების სფეროში გულისხმობს სანიმუშო ხარისხისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების მაღალი დონის მიღწევას უმცირესი დანახარჯების ალტერნატივათა მიგნების მეშვეობით.

პრინციპი 12: თვითღირებულების გაანგარიშების მეთოდოლოგიის არსებობა. პრინციპი გულისხმობს სახელმწიფო სერვისების თვითღირებულების გამომწვევებისთვის საერთო მეთოდოლოგიის შემუშავებას. ეს შესაძლებელს გახდის ყოველი სერვისის ღირებულების გაანგარიშებასა და უკეთეს დაგეგმვას, ფასწარმოქმნასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების გამარტივებას, ხარჯების ანალიზსა და ოპტიმიზაციას, დანაკარგების აღმოფხვრასა და ეფექტიანობის გაუმჯობესებას და სხვა საოპერაციო გადაწყვეტილებების მხარდაჭერას. ზემოაღნიშნული ითვალისწინებს, რომ სახელმწიფო სერვისების ფასდადებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული სოციალური და ეკონომიკური ფაქტორები, როგორიცაა ქვეყანაში ცხოვრების ზოგადი სტანდარტები, რათა მომხმარებლებისთვის ძირითადი სერვისების ხელმისაწვდომობა მაქსიმალურად გაიზარდოს (შესაძლოა, დაინერგოს შერჩევითი ფასდადების მექანიზმები სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისთვის ან ნაკლებ მჭირადღირებული ციფრული სერვისებისთვის). დასახელებულ შემთხვევაში ფასწარმოქმნის მოდელების სხვადასხვა ტიპი შესაძლოა, მისაღებად ჩაითვალოს განსაკუთრებულ საჭიროებებსა და კონკრეტული სერვისის მიმწოდებლის გარემოებებზე მორგების მიზნით.

პრინციპი 13: უწყვეტი გაუმჯობესება. ეს პრინციპი გულისხმობს ორგანიზაციის შიდა პროცესებისა და პროცედურების უწყვეტ გაუმჯობესებას, ასევე, თანამშრომელთა უწყვეტი კვალიფიკაციის ამაღლება, რათა შეიქმნას და მომხმარებელს მიეწოდოს უკეთესი სახელმწიფო სერვისები. პრინციპის განხორციელება მოითხოვს თანამშრომლობითი ორგანიზაციული კულტურის დანერგვას: ინიციატივათა დაჯილდოებასა და წახალისებას; ყველა თანამშრომლის ნიჭის გაერთიანებას პროაქტიული მუშაობის მიზნით, რათა დადგინდეს გასაუმჯობესებელი არეალები; გაძლიერდეს საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვა. აუცილებელია, პროცესში სწრაფად ჩაერთოს მომხმარებლის უკუკავშირი, რადგანაც სახელმწიფო სერვისების უწყვეტი გაუმჯობესება მომხმარებლის მოთხოვნათა შესაბამისად უნდა იყოს მართული.

პრინციპი 14: ხარისხის სანიმუშოობა. ხარისხი საერთო ორგანიზაციული ქმედების სხვადასხვა ასპექტს მოიცავს, მაგ.: საჭიროა, სახელმწიფო სერვისები შეესაბამებოდეს ხარისხის წინასწარ დადგენილ მიდგომებსა და მყარ ფინანსურ მართვას. ეს მიდგომა გულისხმობს შეცდომათა ინტენსიურობის შემცირებას, სწრაფ რეაგირებას შეცდომათა გამოსწორების მიზნით, რათა ამაღლდეს მომხმარებლისა და თანამშრომლის კმაყოფილების დონე.

პრინციპი 15: თანამშრომლობა. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა სახელმწიფო უწყებებმა მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ ცოდნის, გამოცდილების, ინფორმაციისა და საერთო რესურსების გასაზიარებლად, რათა შეძლონ მათი საქმიანობის გათანაბრება და კოორდინაცია, შეამცირონ/თავიდან აიცილონ ძალისხმევათა დუბლირება და გაზარდონ თავიანთი ოპერაციების პროდუქტიულობა და ეფექტურობა იმ საბოლოო მიზნით, რომ მიაღწიონ სანიმუშოობას სახელმწიფო სერვისების მიწოდებაში.

პრინციპი 16: პარტნიორობა. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი სახელმწიფო უწყებები უნდა შეეცადონ, სტრატეგიული კავშირები და ორმხრივად მომგებიანი პარტნიორობა დაამყარონ მმართველობის სხვადასხვა დონესთან, კერძო სექტორთან, ასევე, საერთაშორისო და ადგილობრივ არაკომერციულ ორგანიზაციებთან, რათა გაუზიარონ ერთმანეთს ცოდნა, უნარები, ინფორმაცია, ტექნოლოგია, ინფრასტრუქტურა და განახორციელონ ერთობლივი პროექტები. სახელმწიფო უწყებებმა ძირითადი პარტნიორები უნდა ჩართონ ახალი სერვისების შექმნასა და არსებული სერვისების გაუმჯობესებაში.

პრინციპი 17: მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღება. საჯარო უწყებებმა, შესაძლებლობების ფარგლებში, სახელმწიფო სერვისების შექმნა, მიწოდება, ფასწარმოქმნა და ხარისხი უნდა უზრუნველყონ მონაცემთა ანალიზსა და ზუსტ მონაცემებზე დაყრდნობით. ეს მოითხოვს ინფორმაციის სისტემატურ შეგროვებას, გადამუშავებასა და ანალიზს. ფაქტებზე დაფუძნებული მიდგომის გამოყენება შესაძლებელია მომხმარებელთა საჭიროებების/ახალ სახელმწიფო სერვისებზე მოთხოვნების დასადგენად, არსებული პროდუქტების შესახებ მომხმარებელთა უკუკავშირის შესაგროვებლად, ყველაზე მოთხოვნადი სერვისების გამოსავლენად, რესურსების ოპტიმალურად გამოსაყენებლად, ღირებულების გამოსათვლელად და ფასების დასაწესებლად, თანამშრომელთა პროდუქტიულობის გასაუმჯობესებლად და ბევრი სხვა მიმართულებით.

დასახელებული პრინციპების გათვალისწინებით, სახელმწიფო სერვისების მიწოდების კუთხით ჩამოყალიბდა ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე ჩარჩო. აღნიშნული ჩარჩო შემდგომ ეტაპებზე ხელს შეუწყობს მომხმარებელზე ორიენტირებული, სწრაფი, ხარისხიანი და სანდო სახელმწიფო სერვისების დროულად და ინკლუზიურად შექმნას, რომლებსაც მიაწოდებენ ინსტიტუციურად ძლიერი და სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოები.

სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების ერთიანი სტრატეგიის დანერგვის შედეგად სახელმწიფოში გაიზრდება ხელმისაწვდომობა უწყებების მიერ გაცემულ სერვისებზე, რაც უზრუნველყოფს სერვისების ეფექტიანად და გამჭვირვალედ მიწოდებას ყველა დონეზე. სტრატეგია ხელს შეუწყობს უწყებების ღიაობის, ანგარიშვალდებულებისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომის გაუმჯობესებას. სერვისების შექმნა და მიწოდება მოხდება მომხმარებლების უშუალო ჩართულობით და მათი საჭიროებების ანალიზით, რაც, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს თანხების ეფექტიან ხარჯვას და შექმნილი სერვისებისადმი მომხმარებლის ნდობას. ამასთან, აღსანიშნავია სერვისების ხარისხის მუდმივი სრულყოფა და განფასების ერთიანი მიდგომების დანერგვა, რაც უწყებებს დაეხმარება არსებული სერვისების გაუმჯობესებასა და აღნიშნული მომსახურებების განფასებაში.

სახელმწიფო სერვისები თანაბრად ხელმისაწვდომი იქნება ყველა მომხმარებლისთვის ფიზიკური, ელექტრონული და სხვა ინოვაციური გზების მეშვეობით. მათი მიწოდება უზრუნველყოფილი იქნება დისკრიმინაციის გარეშე სამართლიან და მომხმარებლის მიმართ კეთილგანწყობილ გარემოში.

სტრატეგიაში და სტრატეგიის ფარგლებში შემუშავებულ სახელმძღვანელოებში წარმოდგენილი მიდგომები რეკომენდებულია, გაითვალისწინონ ადგილობრივმა თვითმმართველობებმაც. გარდა ამისა, სტრატეგიის შემუშავების პროცესში სერვისის შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების მიმართულებებზე მუშაობისას გათვალისწინებულ იქნა ადგილობრივი თვითმმართველობების სერვისების კვლევისას გამოვლენილი საჭიროებები.

რაც შეეხება საკანონმდებლო ცვლილებებს, როგორც სერვისების შექმნის, ისე სერვისების მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების მიმართულებებით, სამომავლოდ შესაძლოა, მიზანშეწონილი იყოს ცვლილებათა ინიცირება ზოგად ადმინისტრაციულ კოდექსში.

მომხმარებელზე ორიენტირებული, ხარისხიანი და მარტივად ხელმისაწვდომი სერვისების შექმნის მიზნით გათვალისწინებული იქნება „ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციისა“ და ევროკავშირის ერთობლივი ინიციატივის „მმართველობასა და მენეჯმენტში გაუმჯობესების ხელშეწყობა“ (OECD/SIGMA) პრინციპები და მიიღება ზომები სახელმწიფო სერვისების მიწოდებისას მათ დანერგვასთან დაკავშირებით. ყოველივე ეს კიდევ უფრო განმტკიცდება საჯარო ფასეულობის მართვით (Public Value Management) და „შემოქმედებითი აზროვნებით“, რათა საქართველოში სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლები მიმართოს მომსახურების ახალი მიდგომებისაკენ.

წინამდებარე სტრატეგიის განხორციელება დადებით ზეგავლენას მოახდენს სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების მხრივ როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივ დონეზე. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოები უზრუნველყოფენ სერვისების შექმნის და მიწოდების ერთიან მიდგომებს, რაც სერვისების შემუშავებისა და მიწოდების პროცესში მომხმარებლებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების უწყვეტად ჩართულობის მტკიცე საფუძველი იქნება.

სახელმწიფო სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების ერთიანი სტრატეგია შედგება 1 სტრატეგიული მიზნისგან, რომელიც აერთიანებს 4 ამოცანას. ამოცანებს თან ერთვის შესაბამისი მიმართულებები და შედეგები. აღნიშნული ამოცანები დეტალურად არის აღწერილი ქვემოთ მოცემულ თავებში.

ქვეყანაში სახელმწიფო სერვისების განვითარება ერთიანი მიდგომების დანერგვის გზით

სტრატეგიის მიზანია ქვეყანაში სახელმწიფო სერვისების განვითარება ერთიანი მიდგომების დანერგვის გზით. აღნიშნული მოიაზრებს სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების მიმართულებით სახელმწიფო სერვისის გამცემ უწყებებში ერთიანი პრინციპებისა და სახელმძღვანელო მიდგომების დანერგვას (მაგალითად, „მეტწილად ციფრული“, „ერთი ფანჯრის პრინციპი“ და სხვა).

1. სახელმწიფო სერვისების შექმნა

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოები თავიანთი სერვისების ინოვაციურად და ინკლუზიურად დაგეგმვის, აწყობისა და შემუშავების დროს ხელმძღვანელობენ „შემოქმედებითი აზროვნების“ მიდგომით. ეს მათთვის ერთგვარი ორიენტირია ისეთ ასპექტებთან მიმართებით, როგორიცაა: სათანადო კვლევის მეთოდოლოგიითა გამოყენება, მონაცემთა შეგროვება და ინფორმაციის ანალიზი, სამიზნე აუდიტორიისა და საზოგადოების ჩართვა პროცესში (რაც სახელმწიფო სერვისების შექმნის პროცესში ერთად მუშაობის შესაძლებლობას ქმნის), ასევე, სერვისის პროტოტიპის პილოტირება და მისი მომზადება რეალურ გარემოში დასანერგად.

ამოცანა 1.1: მომხმარებელთა საჭიროებების გათვალისწინების უზრუნველყოფა სახელმწიფო სერვისების შექმნის პროცესში

1.1: ამოცანით გათვალისწინებული მიმართულებები:

„შემოქმედებითი აზროვნების“ მეთოდოლოგიის დანერგვა სახელმწიფო სერვისების შემუშავებაში მომხმარებლების, ფართო საზოგადოებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების ეფექტიანი თანამონაწილეობისთვის

აღნიშნული მიდგომების დანერგვა და მიღება მნიშვნელოვანია, რათა სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა ადმინისტრაციულმა ორგანოებმა დაიწყონ „შემოქმედებითი აზროვნების“ გამოყენება სერვისების შექმნის პროცესში. „შემოქმედებით აზროვნების“ ინსტრუმენტები

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოებს დაეხმარება საჯარო სექტორის მიღმა არსებული სუბიექტების მიზნობრივად ჩართვაში, რასაც უდიდესი პოტენციალი აქვს; კერძოდ, ზრდის სახელმწიფო სერვისების ეფექტიანად დაგეგმვის შესაძლებლობას. სერვისის შექმნის პროცესში მომხმარებელთა ჩართვისთვის განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება იმ ჯგუფებზე, რომელთაც სერვისის მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის მეტი ღიაობის, ანგარიშვალდებულებისა და რეაგირების წახალისება შეუძლიათ. საჭიროა ისეთი პროცესების დანერგვა, რომლებიც არასამთავრობო თუ სხვა ტიპის ორგანიზაციებს მისცემს სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლებსა და ადგილობრივ თვითმმართველობებთან ინტერაქციის შესაძლებლობას. ამგვარად, „შემოქმედებითი აზროვნების“ მეთოდი სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლებს, არასამთავრობო სუბიექტებსა და ფიზიკურ პირებს დაეხმარება, ერთობლივად შეისწავლონ გამოწვევები სერვისის შექმნაში, ასევე, ეფექტიანად დაგეგმონ და გამოძებნონ ინოვაციური გადაწყვეტის გზები და ადვოკატირება გაუწიონ მათ; ეს კი, მიიღწევა მათი შესაძლებლობების გაზრდით – მოკლედ და თანმიმდევრულად გადმოსცენ თავიანთი მოთხოვნები, სასურველი ვერსიები და იდეები.

თუმცა, ცალკე აღებულ მეთოდოლოგიას მხოლოდ ერთობლივი შემოქმედებისა და თანამშრომლობის ხელშეწყობა შეუძლია; საუკეთესო შედეგების მისაღებად კი, ამ პროცესში ჩართულმა მხარეებმა საკუთარი შესაძლებლობები უნდა აიმაღლონ იმ მხრივაც, რომ არსებითი და კონსტრუქციული წვლილი შეიტანონ სახელმწიფო სერვისების შექმნაზე გამართულ დისკუსიებში.

ადმინისტრაციული ბარიერების გამოვლენა და პროცესის ახლებურად გადაწყობა (reengineering) მათი დამღევის მიზნით

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლებმა მომსახურებები ისე უნდა დაგეგმონ, რომ აკმაყოფილებდეს მომხმარებელთა მოთხოვნებსა და მოლოდინებს და ამავე დროს, ამცირებდეს ადმინისტრაციულ ტვირთს. ადმინისტრაციული ტვირთის შემცირება, რაც ხშირად ცნობილია როგორც „ბიუროკრატიის შემცირება“, სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელთათვის ამოსავალი პრინციპი უნდა იყოს სერვისების განვითარების პროცესის მთლიანი ჯაჭვის გასაუმჯობესებლად.

სახელმწიფო სერვისების ეფექტიანი და პროგნოზირებადი მართვისათვის ის რეგულაციები, რომლებითაც განისაზღვრება, თუ რა დოკუმენტებია საჭირო, რა უნდა გადამოწმდეს და როგორი იქნება შემდგომი რეაგირება, რეგულარული გადახედვისა და მოდიფიკაციის საგნად უნდა იქცეს. აღიარებულია, რომ ადმინისტრაციული ტვირთის შემცირება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელმწიფო სერვისების „ერთი ფანჯრის პრინციპით“ მიწოდების მოდელში. დამმუშავებელ ოფისში (ე.წ. ბექოფისი) და მიმღებში (ე.წ. ფრონტ ოფისი), საქმიანი პროცესების ერთმანეთთან თანხვედრა მნიშვნელოვანია სერვისის მიმწოდებელთათვის, რათა შეიზღუდოს პროცედურების ხშირი ცვლილებები, მომსახურების შექმნასა თუ მიწოდებას კი, ჰქონდეს უფრო პროგნოზირებადი და მუდმივად სანდო სახე.

ხარჯების შემცირების მიზნით, მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციების მიერ თავიანთი შიდა სამუშაო პროცესების გააზრება, მართვა და გაუმჯობესება დამმუშავებელ ოფისში („ბექოფისში“), ასევე, მიმღებში (ოპერატორთან, ე.წ. ფრონტოფისში) მომხმარებლებისთვის შექმნილი გარემო.

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა ადმინისტრაციულმა ორგანოებმა უნდა იცოდნენ, რომ სწორედ ზემოაღნიშნულ პროცესებს ეყრდნობა სერვისების შექმნა და მიწოდება. მათ საჭირო რესურსები აქტივობად უნდა გადააქციონ, რომლის მიზანიც არის სერვისის სათანადოდ მიწოდება. მიმწოდებლებმა ძალისხმევა არ უნდა დაზოგონ, რომ ყველა ამ ოპერაციას თავი მოუყარონ ერთ პროცესში, რითაც მომხმარებლებს გაუმარტივებენ სერვისებზე ხელმისაწვდომობას. აქ მოიაზრება დამმუშავებელსა და მიმღებთან (ოპერატორთან) დაკავშირებული საკითხები, რომელთა შორისაც საქართველოში გადაწყვეტ როლს ასრულებს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები და სისტემებს შორის თავსებადი ოპერირება. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლებმა უნდა შეძლონ არსებული პროცესების განახლება და ოპტიმიზება, რათა გააუმჯობესონ მომხმარებლის გამოცდილება ადმინისტრაციასთან ურთიერთობისას, ასევე, დამმუშავებლის („ბექოფისის“) პროცესების იმგვარად აწყობა, რომ სერვისების მიწოდება რაც შეიძლება მომხმარებელზე ორიენტირებული იყოს. ეს მიიღწევა სერვისის ერთობლივად შექმნის გზით, ანუ ე.წ. საბოლოო მომხმარებლებთან მუშაობით, რათა გამოიძებნოს ახალი ან უკეთესი გამოსავალი და შედგეს თანამშრომლობა სხვადასხვა ადმინისტრაციას შორის.

სახელმწიფო სერვისების შექმნა ინფორმირებული გადაწყვეტილებების, კვლევითი მტკიცებულებისა და მონაცემთა სიღრმისეული ანალიზის საფუძველზე

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოები სირთულეებს აწყდებიან ხარისხიანი სერვისების შექმნისას მომხმარებლებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ნაყოფიერი თანამშრომლობის მხრივ, რომლის ერთ-ერთი მიზეზიც ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ საკითხებზე მათი არასაკმარისი ცოდნაა. ამას ემატება უკვე გენერირებულ და ხელმისაწვდომ მონაცემთა იდენტიფიცირებასა და გამოყენებასთან დაკავშირებული სირთულეებიც. ხშირად სერვისების მიმწოდებლები სხვადასხვა ფორმატში დიდი რაოდენობის მონაცემებს ამუშავებენ, თუმცა, იმის გამო, რომ ამ მონაცემთა ინტერპრეტაცია სათანადოდ არ ხდება, ვეღარ ახერხებენ მათ ეფექტიანად გამოყენებას სერვისების შექმნის პროცესში. ეს პროცესი მოითხოვს თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდოლოგიათა ჩართვას. მნიშვნელოვანია სერვისის შემუშავების საერთო ხარისხისა და კომპლექსურობის გაუმჯობესება, რისთვისაც საჭიროა კვლევითი და ინოვაციური შესაძლებლობების შექმნა და მათი ადმინისტრაციული მხარდაჭერა.

ხარისხობრივი და რაოდენობრივი კვლევის ანალიზი, რომელიც შეიძლება მოამზადონ სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა ადმინისტრაციულმა ორგანოებმა, დაინტერესებული მხარეებისთვის უფრო არსებითს, სტრუქტურირებულსა და ინფორმირებულს გახდის სახელმწიფო სერვისებთან დაკავშირებულ თანამშრომლობასა და ერთობლივ ძალისხმევას.

1.1 ამოცანით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგები

შედეგი 1 – სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოებს მეტი შესაძლებლობა ექნებათ, სახელმწიფო სერვისები შექმნან მომხმარებლებზე ორიენტირებული მიდგომით, უფრო მაღალი პასუხისმგებლობითა და ანგარიშვალდებულებით; დაინტერესებულ მხარეებს გაეზრდებათ სერვისის შექმნის პროცესში თანაბარი მონაწილეობის შესაძლებლობა; სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოები სერვისების შემუშავებისას გამოიყენებენ „შემოქმედებითი აზროვნების“ მეთოდოლოგიას.

შედეგი 2 – ამაღლება სერვისების მიმწოდებელთა შესაძლებლობები, რათა სწორად გამოავლინონ ადმინისტრაციული ტვირთი სახელმწიფო სერვისების განვითარების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით; გაიზრდება თანამშრომლობა სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოების ადმინისტრაციულ ერთეულებსა და მათ ანალოგიურ სტრუქტურებს შორის სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებაში, რათა უფრო ეფექტიანად შეძლონ სახელმწიფო სერვისების ერთობლივი შემუშავება.

შედეგი 3 – გაიზრდება სერვისების მიმწოდებელთა შესაძლებლობა, ინოვაციური სახელმწიფო სერვისების შექმნაში გამოიყენონ ხარისხობრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდოლოგია. მოსალოდნელია, სერვისების შექმნის შესაძლებლობათა ასამაღლებლად მიმწოდებლებმა ჩამოაყალიბონ კვლევისა და ინოვაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფი, რომელსაც უზრუნველყოფენ პერსონალითა და ფინანსური რესურსებით.

2. სახელმწიფო სერვისების მიწოდება

სერვისების მიმწოდებლებს შესაძლებლობა ექნებათ, შეიმუშაონ მომსახურების მიწოდების მოდელები, ნათლად განსაზღვრონ და ააწყონ სერვისების მიწოდების პროცესები, უზრუნველყონ მომხმარებელთათვის სერვისებზე ხელმისაწვდომობა დროისა და ინფრასტრუქტურის თვალსაზრისით, ასევე, სერვისების მიწოდება ფიზიკური და ელექტრონული არხებით.

ამოცანა 1.2: სახელმწიფო სერვისებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა სერვისების მიწოდების ერთიანი, მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომის დანერგვის მეშვეობით

1.2 ამოცანით გათვალისწინებული მიმართულებები:

საკანონმდებლო ცვლილებების პროექტის შემუშავება სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პროცესისათვის

პოლიტიკის დოკუმენტი ითვალისწინებს საკანონმდებლო რეგულაციების განსაზღვრას, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებელზე ორიენტირებული სერვისების მიწოდებას.

ამასთან, მოწესრიგებული საკანონმდებლო ჩარჩო უზრუნველყოფს სერვისებზე ხელმისაწვდომობასა და შესაბამისი მიდგომების დანერგვას სერვისების მიწოდების მიმართულებით. შესაძლებელია, საკანონმდებლო ცვლილებების მეშვეობით განისაზღვროს სერვისის მიწოდების დამატებითი არხები და მეტი მნიშვნელობა მიენიჭოს სერვისების ელექტრონული გზით მიწოდებას. ამასთან, დადგინდეს რეგულაციები, რაც ხარისხიანი მომსახურების მიწოდების მიზნით ხელს შეუწყობს უწყებებს შორის კოორდინაციისა და თანამშრომლობის გაძლიერებას. მნიშვნელოვანია, რომ სამართლებრივი ინიციატივები ეხმარებოდეს სახელმწიფო სერვისების სტრატეგიის ოთხივე კომპონენტს და მასში თავმოყრილი იყოს ის აუცილებელი საკანონმდებლო ცვლილებები, რაც სტრატეგიის ერთიანი მიდგომით დანერგვის წინაპირობა შეიძლება გახდეს.

სერვისების მიწოდების მოდელის შექმნა, რომელიც სახელმწიფო სერვისის მიმწოდებლებს დაეხმარება ეფექტიანად მოემსახურონ ყველა მომხმარებელს, თანაბარი ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფით.

სახელმწიფო სერვისების ეფექტიანად მიწოდებისათვის კიდევ უფრო გაფართოვდება მომსახურების „ერთი ფანჯრის პრინციპით“ მიწოდების არეალი, რაც უზრუნველყოფს თანაბარ ხელმისაწვდომობას სახელმწიფო სერვისებზე მთელი ქვეყნის მასშტაბით. „ერთი ფანჯრის პრინციპის“ საფუძველია დამმუშავებლისა („ბეჟოფისის“) და მიმღების (ოპერატორის) ფუნქციათა და ვალდებულებათა ცხადად გამიჯვნა. თუმცა, ამან ხელი არ უნდა შეუშალოს სერვისების მიმწოდებლებს ქმედით თანამშრომლობასა და პროცესების ინტეგრირებაში. დამმუშავებელს („ბეჟოფისის“) ნათელი სამართლებრივი და მენეჯერული მანდატი უნდა ჰქონდეს სერვისის ეფექტიანად ინიცირებისა და განხორციელებისათვის; მიმღები (ოპერატორი) კი, პასუხისმგებელია მომხმარებლებისთვის სერვისების ეფექტიანად მიწოდებაზე.

დამმუშავებლისა („ბეჟოფისის“) და მიმღების (ოპერატორის) მქონე ადმინისტრაციული ორგანოები ქმნიან სახელმწიფო სერვისების მიწოდების ჯაჭვს, რომელიც ეფუძნება კარგად დამუშავებულ თანამშრომლობით მოდელს.

მოსალოდნელია, რომ სერვისის მიმწოდებლები ერთმანეთს დაუკავშირდებიან ურთიერთთავსებადი საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემებით და ექნებათ შესაძლებლობა, შეუფერხებლად გაუზიარონ მონაცემები როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე ორგანიზაციებს შორის. სახელმწიფო სერვისები ცხოვრებისეულ მოვლენებსა და ბიზნეს სიტუაციებთან დაკავშირებული საჭიროებების შესაბამისად არის სტრუქტურირებული და მიმწოდებლებს შესაძლებლობა აქვთ, ფიზიკურ პირებს და ბიზნესს მომსახურებები ონლაინ ფორმებისა და აპლიკაციების მეშვეობით გაუწიონ. „ერთი ფანჯრის პრინციპის“ დანერგვა და მონაცემთა შეგროვების ფუნქციის ინტეგრირება სარგებელს მოუტანს როგორც ადმინისტრაციულ ორგანოს, ისე მომხმარებლებსა და ბიზნესს, რადგან ეს შეამცირებს ხარჯებს, დაზოგავს დროს და გააუმჯობესებს დოკუმენტების ჩაბარება-დამუშავებას.

იმის მიუხედავად, როგორ მიეწოდება სერვისები – საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან თანამშრომლობით, სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოსა და ადგილობრივ თვითმმართველობას შორის თანამშრომლობით, თუ ცალკე არსებული სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოს მეშვეობით, „ერთი ფანჯრის“ მოდელი მომსახურების სახელმძღვანელო პრინციპი უნდა გახდეს ყველა შემთხვევაში. აღნიშნული მოდელი ორიენტირებული უნდა იყოს მომხმარებლებისთვის ე.წ. სრული სერვისის შეთავაზებაზე. აღნიშნული გულისხმობს, რომ სერვისის მიმწოდებელს უნდა შეეძლოს მომსახურების სრული პროცესის მართვა (საწყისი კონსულტაციიდან საბოლოო პროდუქტის გაცემამდე) ყველა სპეციალისტის მაქსიმალური ჩართულობით. ,

„მხოლოდ ერთხელ“ პრინციპის დანერგვა ინფორმაციისა და მონაცემთა შეუფერხებელი გაზიარებისათვის

„მხოლოდ ერთხელ“ პრინციპის სრული პოტენციალის ასათვისებლად, სერვისის მიმწოდებლებმა აღნიშნული პრინციპის დანერგვა უნდა დაგეგმონ მონაცემთა რეესტრთა და სისტემათა ურთიერთთავსებადობის უზრუნველყოფით. ურთიერთთავსებადობა გულისხმობს ცოდნისა და ინფორმაციის/მონაცემების ურთიერთგაცვლას ამ ორგანიზაციებს შორის საქმიანი პროცესების მხარდაჭერითა და ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო სისტემების გამოყენებით. „მხოლოდ ერთხელ“ პრინციპის განხორციელებისათვის უნდა ითანამშრომლოს ყველა შესაბამისმა უწყებამ. მათ უნდა მიიღონ სათანადო ზომები ამ მონაცემთა უსაფრთხო შენახვისა და გაზიარებისთვის.

მონაცემებისა და ინფორმაციის გაზიარების ამგვარი, თავიდანვე ურთიერთდაკავშირებული სქემა სერვისის მიმწოდებლებს შესაძლებლობას უქმნის, გამარტივებული და პერსონალიზებული გზით მოემსახურონ ფიზიკურ პირებს, ბიზნესსა და ადმინისტრაციულ ერთეულებს. ფიზიკურ პირებს და ბიზნესს არ უნდა უწევდეთ ერთი და იმავე საბაზისო ინფორმაციის (მაგ.: მისამართი, პირადი ნომერი) მრავალჯერ მიწოდება ადმინისტრაციული ორგანოებისთვის, რითაც ისინი შეამცირებენ ხარჯებს, დაზოგავენ დროს, გააუმჯობესებენ მომსახურების ხარისხს და უფრო ეფექტიანად იმოქმედებენ ადმინისტრაციული თვალსაზრისით.

ელსერვისების მნიშვნელობის ხაზგასმა უფრო სწრაფი, იაფი, გამჭვირვალე და უკეთესი ხელმისაწვდომობის სახელმწიფო სერვისების უზრუნველსაყოფად, ასევე, „მეტწილად ციფრული“ (digital by default) პრინციპის დანერგვა სერვისის მიწოდებაში.

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა ადმინისტრაციულმა ორგანოებმა მომსახურება ახალი ტექნოლოგიებითა და ინოვაციური საშუალებებით უნდა მიაწოდონ. ამ პროცესის უკეთ, სწრაფად და იაფად წარმართვისათვის საჭიროა ახალი პოტენციალის რეალიზება სერვისის დამუშავების მხრივ, რაც მიიღწევა საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ერთობლიობით. ახალი სერვისების შექმნაზე მუშაობისას მნიშვნელოვანია, დამკვიდრდეს პრაქტიკა, სადაც უპირველესად იქმნება სერვისის ციფრული (ელექტრონული) პროტოტიპი, რომელიც დამუშავების შედეგად საბოლოო სახეს მიიღებს, ხოლო შემდგომ, საჭიროებისამებრ, შემუშავდება მისი ფიზიკური ვერსიაც. სახელმწიფო სერვისების გაციფრულება ეფექტიანობის გაუმჯობესების საშუალებაა,

რათა გაიზარდოს მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობა და მეტად იყოს მომხმარებელზე ორიენტირებული.

სერვისის მიმწოდებლებმა უფრო მეტად უნდა განავითარონ სახელმწიფო სერვისები, რისთვისაც უნდა დანერგონ პრინციპი „მეტწილად ციფრული“ და ამ გზით მიწოდებულ სერვისებს (როგორც განაცხადის ელექტრონული ფორმით მიღება, ისე მომზადებული დოკუმენტის ელექტრონული ფორმით ჩაბარება) მიანიჭონ უპირატესობა. მომხმარებელზე ორიენტირების გარდა, „მეტწილად ციფრული“ მიდგომა ხარჯების შემცირების საშუალებაა ადმინისტრირებისთვის, მომსახურების მიწოდების სხვა არხებთან შედარებით.

სახელმწიფო სერვისების გაციფრულება და მომსახურების „მეტწილად ციფრული“ მიდგომით მიწოდება მოითხოვს ცვლილებებს როგორც უშუალოდ ორგანიზაციაში, ისე სერვისების შექმნაში, მიწოდებასა და მოხმარებაში. ამასთან, საჭირო ხდება ახალ, ერთიან მიდგომებზე დაფუძნებული მონაცემთა მართვის დანერგვა დამმუშავებელ ოფისშიც. ამგვარად, სერვისის მიმწოდებლებმა მომსახურების სათანადოდ დაგეგმვისა და მიწოდებისათვის „მეტწილად ციფრული“ პრინციპები უნდა განავითარონ.

პარტნიორობა სახელმწიფო სერვისების ნაკლებხარჯიანი და მეტად ეფექტიანი გზებით მიწოდებისათვის

სახელმწიფო სერვისის მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოებს შეუძლიათ, დანერგონ საჯარო და კერძო სუბიექტებს შორის თანამშრომლობის მოდელები, რომლებიც აღწერილია როგორც „საჯარო-კერძო პარტნიორობები“. საქართველოს მთავრობის მიერ 2016 წელს მიღებული „საჯარო-კერძო პარტნიორობების პოლიტიკის“ შესაბამისად, მიზანშეწონილია სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოებისა და კერძო სუბიექტების გრძელვადიანი ურთიერთობები. ამგვარი პარტნიორობით შესაძლებელია მომხმარებლის საჭიროებებზე ორიენტირებული სახელმწიფო სერვისების მიწოდების ეფექტიანობის გაზრდა ცენტრალურ, რეგიონულ და ადგილობრივ დონეებზე.

მომხმარებელსა და საზოგადოებაზე სახელმწიფო სერვისების უკეთ კონცენტრირებისათვის სერვისის მიმწოდებლებმა საჯარო-კერძო თანამშრომლობის მეტი ფორმა უნდა შეიმუშაონ და დანერგონ. სახელმწიფო სერვისების მართვაში საზოგადოების ჩასართავად შესაძლებელია ისეთი ფორმების გამოყენება, როგორიცაა: „საჯარო-კერძო, ფიზიკურ პირთან პარტნიორობები“ და „სახელმწიფო სერვისების ერთობლივად შემუშავება“. ამის მიღწევა შესაძლებელია გადაწყვეტილების ადგილობრივად მიღების პროცესის გაძლიერებითაც სახელმწიფო სერვისების მიწოდებისას. ამ მიზნით მნიშვნელოვანი იქნება კვლევითი სამუშაოების ჩატარება ან კამპანიების ორგანიზება სერვისის მიმწოდებელთა ინფორმირებულობის ასამაღლებლად, რათა დადგინდეს, რა სარგებლის მოტანა შეუძლია სოციალურად ორიენტირებულ საჯარო-კერძო თანამშრომლობას ადგილობრივ კონტექსტში.

სერვისების მიწოდების გაუმჯობესება შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შშმ) პირებისთვის

ხელმისაწვდომი ინფრასტრუქტურა ინკლუზიურ გარემოს ქმნის შშმ პირებისთვის და მათ საშუალებას აძლევს, სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოთა მიერ მიწოდებული სერვისებით ისარგებლონ ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეზე. ინფრასტრუქტურა უნდა დაპროექტდეს საქართველოს მთავრობის 2020 წლის 4 დეკემბრის №732 დადგენილებით დამტკიცებული ტექნიკური რეგლამენტის – „მისაწვდომობის ეროვნული სტანდარტების“ შესაბამისად. აღნიშნული დოკუმენტი ქმნის მისაწვდომობის სტანდარტს, რომელიც ეფუძნება უნივერსალური დიზაინისა და გონივრული მისადაგების პრინციპს.

მნიშვნელოვანია, ასევე, რომ ონლაინ სერვისების ჭრილში გაანალიზდეს სერვისების გაცემის პროცესები და მოერგოს სხვადასხვა საჭიროების მქონე პირების მოთხოვნებს, რათა მათთვის უფრო მარტივად ხელმისაწვდომი გახდეს სახელმწიფო სერვისები. ამ მიზნით, მნიშვნელოვანია, შეფასდეს და გაუმჯობესდეს არსებული სიტუაცია.

სერვისების მიწოდების გაუმჯობესება ეთნიკური უმცირესობების საჭიროებების გათვალისწინებით

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლებმა მომსახურების ხელმისაწვდომობა უნდა უზრუნველყონ ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთათვის. შესაბამისად, ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეზე არსებულ სახელმწიფო უწყებათათვის მნიშვნელოვანია, რომ მათ მომსახურებაზე ხელი მიუწვდებოდეთ ეთნიკური უმცირესობების იმ წარმომადგენლებს, რომლებიც გარკვეულ ენობრივ ბარიერებს აწყდებიან ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის კუთხით. სამართლიანი მოპყრობა და მაქსიმალური წვდომა ყველა სახის სერვისზე გულისხმობს მაღალი ხარისხის მომსახურების გაწევის მიზნით შესაბამისი სახელმძღვანელო პრინციპების შემუშავებას სერვისის მიმწოდებლების მიერ და ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობას ეთნიკური უმცირესობების მშობლიურ ენებზე.

სერვისების მიწოდების გაუმჯობესება სოციალურად დაუცველი პირების საჭიროებათა გათვალისწინებით

სერვისის მიმწოდებლებმა მომსახურების გაწევისას უნდა გაითვალისწინონ სოციალურად დაუცველ პირთა საკითხებიც; ასევე, დემოგრაფიული კრიტერიუმები (მომხმარებლის ასაკი) და სოციალური კრიტერიუმი (უმუშევრები, სოციალურ დახმარებაზე მყოფი პირები ან მრავალშვილიანი ოჯახები). მომსახურება იმგვარად უნდა მიეწოდოს, რომ გარანტირებული იყოს თანაბარი ხელმისაწვდომობა სერვისებზე როგორც ფიზიკური, ისე ელექტრონული ფორმებით. სერვისების მიწოდების პროცესში გასათვალისწინებელია სოციალურად მგრძნობიარე კრიტერიუმებიც.

1.2 ამოცანით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგები

შედეგი 1 – ამაღლდება სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ადმინისტრაციულ ორგანოთა ცოდნა და შესაძლებლობები. ეფექტიანად დაინერგება სერვისების „ერთი ფანჯრის პრინციპით“

მიწოდების მოდელი; გაძლიერდება შესაძლებლობები საჯარო და კერძო თანამშრომლობის სარგებლის გამოსაკვლევად და შერეული სერვისების მიწოდების მოდელების აქტიურად გამოსაყენებლად როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივ დონეზე.

შედეგი 2 – სერვისის მიმწოდებლებს შეეძლებათ ინფორმაციის ყოველმხრივ გაზიარება და ერთჯერადი თუ ხელახალი გამოყენება, რაც აუცილებელია ელექტრონული სერვისების მისაწოდებლად; ასევე, განახლდება შიდა პროცესები და განხორციელდება მონაცემთა ბაზების ინტეგრირება უფრო ეფექტიანი თანამშრომლობის მიზნით.

შედეგი 3 – გაიზრდება სერვისების მიმწოდებელთა შესაძლებლობები და ცოდნა ფიზიკური ინფრასტრუქტურის განვითარების მხრივ, ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა და მოწყვლადი ჯგუფების საჭიროებათა გათვალისწინებით, რათა გარანტირებული იყოს მომხმარებელზე ორიენტირებული და ხარისხიანი სერვისების მიწოდება უახლესი აღჭურვილობითა და ტექნოლოგიებით.

3. სახელმწიფო სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფა

სერვისების მიმწოდებლებმა უნდა უზრუნველყონ მაღალი ხარისხის და მომხმარებლების საჭიროებებზე ორიენტირებული სერვისების შექმნა და მიწოდება. სერვისის ხარისხისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების მუდმივი გაუმჯობესებისათვის მნიშვნელოვანია ხარისხის ყველა შესაბამისი ინსტრუმენტის გამოყენება.

ამოცანა 1.3: სახელმწიფო სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფა შემოწმებისა და გაუმჯობესების ერთიანი მიდგომის დანერგვის მეშვეობით

1.3 ამოცანით გათვალისწინებული მიმართულებები:

ცენტრალურ დონეზე სახელმწიფო სერვისების ხარისხის ინდექსის დანერგვა

სახელმწიფო სერვისების ერთიანი სტრატეგიული ხედვის საპასუხოდ შემუშავდა სერვისის ხარისხის ინდექსი სერვისის შექმნისა და მიწოდების კრიტერიუმებზე დაყრდნობით. ამავე დროს, მასში გათვალისწინებულია სახელმწიფო სერვისების მიწოდების ფიზიკური და ელექტრონული არხების ასპექტები. სერვისის ხარისხის ინდექსი შედგება შემდეგი ძირითადი კრიტერიუმებისგან:

- სერვისის შექმნის პროცესის კრიტერიუმები: მოიცავს შექმნისა და ურთიერთობის ხარისხს:
 - ა) *შექმნის ხარისხი* ეხება იმას, თუ რამდენად კარგად არის ფორმირებული სახელმწიფო სერვისები მათი შემუშავების ეტაპებზე; ბ) *ურთიერთობის ხარისხი* ეხება ურთიერთობის ტიპს სახელმწიფო სერვისის შექმნასა და მიწოდებაში მონაწილე სუბიექტებს შორის. საბოლოო ჯამში, ამით იდენტიფიცირებულია, შეიქმნა თუ არა სახელმწიფო სერვისი მომხმარებლებთან, ასევე, საჯარო სექტორის უწყებებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით;

- სერვისის მიწოდების კრიტერიუმები: *სანდოობა* – დაპირებების შესრულება; *ხელმისაწვდომობა* – სერვისის როგორც ფიზიკური, ისე ციფრული ფორმით გაცემა; *დროულობა* (რეაგირება) – სერვისი დაუყოვნებლად უნდა პასუხობდეს მომხმარებლის შეკითხვებს და სწრაფად განიხილავდეს საკითხებს; *პროფესიონალიზმი* (უზრუნველყოფა) – პერსონალი უნდა იყოს კომპეტენტური და სამართლიანად ექცეოდეს მომხმარებლებს; *ინფორმირებულობა* – მომხმარებლებზე გაცემული ინფორმაცია ზუსტი, ყოვლისმომცველი და უწყვეტი უნდა იყოს; *პერსონალის მიდგომა* (ემპათია) – პერსონალი უნდა იყოს მეგობრული, ზრდილობიანი და სიმპათიით განმსჭვალული მომხმარებლის საჭიროებათა მიმართ.

ეს კრიტერიუმები განმტკიცებულია ელექტრონული სერვისების შეფასების კრიტერიუმებითაც. ელექტრონული სერვისების მიწოდება უკავშირდება ისეთ დამატებით გამოწვევებს, როგორიცაა: სხვადასხვა პლატფორმის არსებობა, მომხმარებლის ინფორმირებულობის დონე და მისი კომფორტი ტექნოლოგიებთან მიმართებით. შესაბამისად, ელექტრონული სერვისის ხარისხის დადგენისას ინდექსი ითვალისწინებს შემდეგ ოთხ განზომილებას: *ეფექტიანობა* – ვებგვერდზე/აპლიკაციაზე წვდომისა და მოხმარების სიმარტივე და სისწრაფე; *შესრულება* – რამდენად ასრულებს ვებგვერდი დანაპირებს მოთხოვნის მიწოდებისა და ხელმისაწვდომობის შესახებ; *წვდომა* – ვებგვერდის/აპლიკაციის სწორი ტექნიკური ფუნქციონირება, რაც გულისხმობს ვებგვერდის მისაწვდომობა/ადაპტირებასა და საერთაშორისო სტანდარტთან შესაბამისობას; *პირადი მონაცემების დაცვა/უსაფრთხოება* – ვებგვერდის/აპლიკაციის უსაფრთხოებისა და მომხმარებლის ინფორმაციის დაცულობის დონე.

მომხმარებლის კმაყოფილების გაზომვის ინსტიტუციონალიზაცია

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლებმა მომხმარებლის კმაყოფილება რეგულარულად უნდა გაზომონ და მართონ. ეს მთავარი ანალიტიკური ინსტრუმენტია, რათა მონიტორინგი გაუწიონ სამუშაოს შესრულებასა და მომსახურების გაუმჯობესებას. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლებმა ხარისხობრივი და რაოდენობრივი კვლევის საფუძველზე უნდა შეიმუშაონ მომხმარებელთა კმაყოფილების გაზომვის შიდა სახელმძღვანელო პრინციპი, რომლის დანერგვაც მნიშვნელოვანია სერვისებთან დაკავშირებით მათი გამოცდილების უკეთ გამოსაკვლევად. შემუშავებული სახელმძღვანელოთი შესაძლებელია მომხმარებელთა კმაყოფილების დონის გაზომვა (ბიზნესის კმაყოფილების ჩათვლით), ხარისხობრივი ტექნიკის მეშვეობით სერვისების მიმწოდებლები დეტალურად შეისწავლიან მომსახურებას მომხმარებელთა პერსპექტივიდან, ასევე, სიღრმისეულად გამოიკვლევენ მათ გამოცდილებებსა და მოლოდინებს. კვლევის რაოდენობრივი მეთოდის მეშვეობით სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი ადმინისტრაციული ორგანოები რიცხობრივად და სტატისტიკურად გაზომავენ მომხმარებლის კმაყოფილებას, შეაფასებენ სერვისის მიწოდების ხარისხს მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

სერვისების გაუმჯობესებისა და განახლებისათვის ინფორმაციის მისაღებად მიმწოდებლებმა სხვადასხვაგვარი მეთოდი უნდა გამოიყენონ (მაგ.: პირისპირ, ონლაინ და სატელეფონო

გამოკითხვები, „მისტიკური მომხმარებელი“). მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციისათვის კმაყოფილების კვლევა უნდა იყოს მომსახურების გაუმჯობესების უწყვეტი ციკლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რაც ხელს შეუწყობს დროისა და რესურსების უფრო ეფექტიანად გამოყენებას.

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი უწყებების გაძლიერება და სერვისის ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება თვითშეფასების მექანიზმის დანერგვით

სახელმწიფო სერვისების ხარისხის მუდმივად გაუმჯობესების პროცესში მნიშვნელოვანია, სერვისის მიმწოდებელმა უწყებებმა განახორციელონ შიდაორგანიზაციული პროცესების ანალიზი, რათა მაქსიმალურად ქმედითად და ეფექტიანად შეასრულონ მათზე დაკისრებული ვალდებულებები. ისეთი მეთოდოლოგიები, როგორიცაა „შეფასების ერთიანი ჩარჩო“ (CAF), საშუალებას აძლევს სახელმწიფო უწყებებს, შეისწავლონ შიდა პროცესები, გამოავლინონ და გამოასწორონ ხარვეზები.

ორგანიზაციაში, თვითშეფასების საფუძველზე, განვითარების მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები უზრუნველყოფს გამართულ და ეფექტურ პროცესებს, რაც, თავის მხრივ, პირდაპირ უკავშირდება ორგანიზაციის მიერ გაცემული მომსახურებების ხარისხს. ეს არ არის ერთჯერადი პროცესი. თვითშეფასება უნდა გახდეს ორგანიზაციის რეგულარული პრაქტიკა, რომლის შედეგად, ყალიბდება ორგანიზაციული კულტურა და მუდმივად იხვეწება პროცესები, რაც დადებითად აისახება მომსახურების ხარისხზე.

სახელმწიფო სერვისების მართვის პორტფელისა და სერვისის მიწოდების პრაქტიკის გაუმჯობესება

მომსახურების შედარებით ფართო სპექტრის მქონე უწყებები მუდმივად უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი მომსახურების სფეროში ინოვაციების შესახებ. აღნიშნული გულისხმობს იმ სერვისების შეჩერებას ან ჩანაცვლებას, რომლებიც აღარ ემსახურება მიზანს, ან რომლებთან მიმართებითაც უკეთესი ალტერნატივები არსებობს. აღნიშნული პროცესი მოიცავს ფიზიკური პირებისა და ბიზნესის მონაწილეობის წახალისებასაც ახალი სერვისების შექმნის პროცესში.

სერვისის შექმნისა და მიწოდების მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად მიმწოდებლებმა თავიანთი მომსახურებები ეფექტიანად და პასუხისმგებლობით უნდა მართონ. სახელმწიფო სერვისების პორტფელის მართვაში ერთმანეთისგან გამიჯნულია:

- სერვისის პროექტი: სერვისები, რომლებიც ჯერ არ ჩაშვებულა და შემუშავების ან ტესტირების ეტაპზეა;
- სერვისების კატალოგი: აქტიური სერვისები (როგორც შიდა, ისე გარე);
- შეჩერებული სერვისები: სერვისები, რომლებმაც სარგებლიანობა ამოწურა.

სერვისების მიმწოდებლებმა რეგულარულად უნდა გადახედონ თავიანთი მომსახურების პორტფელს და შეამოწმონ, რამდენად შეესაბამება სერვისები სტრატეგიის ამოცანებს ან/და მომხმარებლის საჭიროებებს; ხორციელდება თუ არა მომსახურებები მიზნების შესაბამისად; ქმედითია ისინი, თუ ფერხდება საკანონმდებლო ან სხვა პრაქტიკული შეზღუდვების გამო; კვლავაც რელევანტურია, თუ საჭიროებს შეჩერებას/განახლებას.

გარდა ამისა, სერვისების მიმწოდებლებმა უნდა განსაზღვრონ მომსახურებათა გაუქმების პროცედურაც. გაუქმება ნიშნავს იმ სერვისების შეწყვეტას, რომლებიც ვეღარ აკმაყოფილებს თავდაპირველ მიზანს. ამით მიმწოდებლები შეძლებენ რესურსების გამოთავისუფლებას და უფრო ეფექტიანით ჩანაცვლებას.

1.3 ამოცანით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგები

შედეგი 1. მომსახურების მიმწოდებლებს ექნებათ მეტი შესაძლებლობა, სერვისები შექმნან და მიაწოდონ ცენტრალურ დონეზე შემუშავებული სახელმწიფო სერვისების ხარისხის ინდექსის საფუძველზე.

შედეგი 2. სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლები დააგროვებენ ტექნიკურ ცოდნასა და გამოცდილებას მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევის ჩასატარებლად და, შედეგად, შეძლებენ კვლევებიდან მიღებული ინფორმაციის უკეთ გამოყენებას სახელმწიფო სერვისების გასაუმჯობესებლად.

შედეგი 3. კარგი მმართველობის ფასეულობებისა და გამოცდილების დანერგვის შედეგად, სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლები თანამშრომელთა ქცევის კოდექსის ინსტიტუციონალიზაციის გზით და შესაძლებლობათა ამაღლებით მოახერხებენ მის პერიოდულ ზედამხედველობასა და შეფასებას.

შედეგი 4. გაიზრდება მიმწოდებელთა შესაძლებლობა სერვისების პორტფელის ეფექტიანად მართვის მხრივ, რისთვისაც ისინი დანერგავენ სერვისის პორტფელის მართვისა და სერვისის გაუქმების პროცედურებს.

შედეგი 5. ჩამოყალიბდება სერვისის ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული ერთიანი მიდგომა, რაც, ასევე, შექმნის სახელმწიფო უწყებების განვითარების მეთოდოლოგიის დანერგვის წინაპირობებს სერვისის მიმწოდებელ ყველა უწყებაში.

4. სერვისების დანახარჯებისა და თვითღირებულების დადგენა

სახელმწიფო სერვისების ხარჯთაღრიცხვა გავლენას ახდენს სერვისის შექმნისა და მიწოდების პროცესზე. სერვისის მიმწოდებლებმა პასუხისმგებლობით უნდა გამოთვალონ სერვისის

თვითღირებულება კარგად შემუშავებული ხარჯების სტრატეგიის საფუძველზე. ეს მიდგომა, მომავალში, მათ ინსტიტუციურ შესაძლებლობებს განავითარება, ხოლო სათანადო განფასება სერვისების მიმწოდებლებს, სერვისებზე ფასების დადგენისას, სოციალური და ეკონომიკური ფაქტორების გათვალისწინებაში დაეხმარება. ამასთან, სერვისის მიმწოდებელი უწყებები ხარჯთაღრიცხვის შედეგად შეძლებენ შემდგომი ბიუჯეტის უკეთ დაგეგმვას, ხარჯების ანალიზს და ოპტიმიზაციას, დანაკარგების აღმოფხვრას და ეფექტიანობის გაუმჯობესებას.

ხარჯთაღრიცხვის თვითღირებულების გაანგარიშების სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი ABC მეთოდოლოგია სერვისის მიმწოდებელ უწყებებს დაეხმარება, ზუსტად გამოთვალონ კონკრეტული სერვისის ხარჯები და გაანალიზონ მისი უფრო ეფექტიანად და ნაკლები დანახარჯებით მიწოდების შესაძლებლობები. თავის მხრივ, ეს აისახება როგორც სახელმწიფო სახსრების ეფექტიან ხარჯვაზე, ისე პოტენციურად დანაზოგების გენერირებაზე, რაც შესაძლებელია, შემდგომში გამოყენებულ იქნეს ახალი მომსახურებების შესაქმნელად.

ამოცანა 1.4: სახელმწიფო სერვისების თვითღირებულების გაანგარიშების ერთიანი, სერვისის მიმწოდებელ უწყებებზე მორგებული მეთოდოლოგიის დანერგვა

1.4 ამოცანით გათვალისწინებული მიმართულებები:

მეთოდოლოგიის დანერგვა სერვისების ღირებულების დადგენისათვის, რომლითაც სერვისის მიმწოდებლები უკეთ გამოთვლიან თავიანთ ხარჯებს

ხშირად, სახელმწიფო სექტორის სერვისები უფასოდ მიეწოდებათ მომხმარებლებს, მაგრამ ამ სერვისების წარმოება უფასო არ არის. შესაბამისად, ხარჯების ზუსტად გამოთვლა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომსახურების ეფექტიანობის გამოსაკვლევად.

სერვისის მიმწოდებლებისგან მოელიან, რომ მომსახურება განფასდეს „აქტივობაზე დაფუძნებული განფასების“ (Activity Based Costing (ABC)) მეთოდოლოგიის დანერგვით. აღრიცხვის ეს სისტემა ფოკუსირებულია სერვისის მიმწოდებლის აქტივობებზე სახელმწიფო სერვისების დაგეგმვისას. ამ პროცესში თითოეული აქტივობის ღირებულება სერვისის მთლიანი თვითღირებულების შემადგენელი ნაწილია. აქტივობების შექმნით, ან შეცვლით, იქმნება ან იცვლება სერვისის ხარჯებიც. ABC მეთოდოლოგიის მიხედვით, ხარჯებს წარმოქმნის არა სახელმწიფო სერვისების მოცულობა, არამედ აქტივობები სერვისის შექმნისა და მიწოდების პროცესში.

მნიშვნელოვანია, რომ აღრიცხვის პერსპექტივიდან, ABC მეთოდოლოგია სერვისის მიმწოდებლებს აძლევს ნამდვილი თვითღირებულების განსაზღვრის შესაძლებლობას, რისთვისაც უნდა გაითვალისწინონ ზედნადები ხარჯები და მათი გადანაწილება სერვისებზე. ამას აქტივობებისა და პროცესების სიღრმისეული ანალიზი სჭირდება. მიუხედავად იმისა, რომ რეკომენდებული ABC მეთოდოლოგიის დანერგვაა, სერვისის მიმწოდებელ უწყებებს, კონკრეტული სერვისის სპეციფიკიდან გამომდინარე, საშუალება აქვთ, ხარჯთაღრიცხვის სხვა მეთოდოლოგიები აირჩიონ

და დანერგონ მათი სერვისების თავისებურებების, რესურსებისა და შესაძლებლობების შესაბამისად.

1.4 ამოცანით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგები

შედეგი 1. იზრდება სერვისების მიმწოდებელთა შესაძლებლობები „აქტივობაზე დაფუძნებული განფასების“ (ან, თუნდაც, ალტერნატიული მეთოდოლოგიის) გამოყენების კუთხით, რაც მათ სერვისების თვითღირებულების უფრო ზუსტად გამოთვლის და, საჭიროების შემთხვევაში, ფინანსურ სისტემაში ცვლილებების შეტანის შესაძლებლობას მისცემს.

ლოგიკური ჩარჩო

ხედვა			საქართველოს სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი უწყებები ქმნიან და გასცემენ მაღალი ხარისხის სახელმწიფო სერვისებს ერთიან მიდგომებზე დაყრდნობით.		
მიზანი 1: (GOAL 1):	ქვეყანაში სახელმწიფო სერვისების განვითარება ერთიანი მიდგომების დანერგვის გზით			მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDGs) კავშირი:	8, 10, 16
გავლენის ინდიკატორი 1.1: (IMPACT Indicator 1.1):	სერვისის მიმწოდებელი უწყებების წილი, რომელიც შეესაბამება სტრატეგიის დოკუმენტით განსაზღვრული სახელმწიფო სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების მიდგომებს.		საბაზისო	სამიზნე	დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
		წელი	2021	2025	
		მაჩვენებელი	0	25%	სახელმძღვანელოების დანერგვის შესახებ მომზადებული უწყებების შემაჯამებელი ანგარიში
ამოცანა 1.1: (OBJECTIVE 1.1):	მომხმარებელთა საჭიროებების გათვალისწინების უზრუნველყოფა სახელმწიფო სერვისების შექმნის პროცესში				
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1:	შექმნილი/ადაპტირებული სერვისების რაოდენობა, რომელიც აკმაყოფილებს სახელმწიფო სერვისების შექმნის ერთიანი		საბაზისო	სამიზნე	დადასტურების წყარო (Source of Verification):

(OUTCOME Indicator) 1.1.1)	მიდგომის მოთხოვნებს.			შუალედური	საბოლოო	
		წელი	2021	2023	2025	შექმნილი/ადაპტირებული სერვისების ჩამონათვალი
			0	7	25	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.2. (OUTCOME Indicator 1.1.2.)	სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ უწყებათა რაოდენობა (წილი), რომელიც ხელმძღვანელობს სახელმწიფო სერვისების შექმნის ერთიანი მიდგომებით.	მაჩვენებელი	0	3%	10%	ერთიანი მიდგომის დანერგვის შესახებ უწყების მიერ მომზადებული ანგარიში
რისკი (Risk):	უწყებების არასათანადო მზაობა, მათ შორის, შესაბამისი რესურსების ნაკლებობა; ჩართული/პარტნიორი უწყებების დაბალი აქტივობა; კორონავირუსით გამოწვეული შეფერხება					
ამოცანა 1.2: (OBJECTIVE 1.2):	სახელმწიფო სერვისებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა სერვისების მიწოდების ერთიანი, მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომის დანერგვის მეშვეობით					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.1: (OUTCOME Indicator) 1.1.1)	შექმნილი/ადაპტირებული სერვისების რაოდენობა, რომელიც აკმაყოფილებს სერვისების მიწოდების ერთიან მიდგომას.		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
		წელი	2021	2023	2025	შექმნილი/ადაპტირებული სერვისების ჩამონათვალი
			0	7	25	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.2: (OUTCOME Indicator) 1.2.2.)	სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ უწყებათა რაოდენობა (წილი), რომელიც ხელმძღვანელობს სახელმწიფო სერვისების მიწოდების ერთიანი მიდგომით.	მაჩვენებელი	0	3%	10%	ერთიანი მიდგომის დანერგვის შესახებ უწყების მიერ მომზადებული ანგარიში

რისკი (Risk):	უწყებების არასათანადო მზაობა, მათ შორის, შესაბამისი რესურსების ნაკლებობა; ჩართული/პარტნიორი უწყებების დაბალი აქტივობა; კორონავირუსით გამოწვეული შეფერხება					
ამოცანა 1.3: (OBJECTIVE 1.3):	სახელმწიფო სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფა შემოწმებისა და გაუმჯობესების ერთიანი მიდგომის დანერგვის მეშვეობით					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.1: (OUTCOME Indicator) 1.3.1)	სახელმწიფო სერვისების რაოდენობა, რომელთა ხარისხი შეფასებულია სერვისის ინდექსის მეთოდოლოგიის მიხედვით.		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
		წელი	2023	შუალედური	საბოლოო	
			2024	2025		
		0	30	60	შეფასებული სერვისების ჩამონათვალი	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.2: (OUTCOME Indicator) 1.3.2)	სახელმწიფო სერვისის მიმწოდებელი უწყების მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლენილი მომხმარებელთა კმაყოფილების მაჩვენებელი	მაჩვენებელი	0	75%	85%	ჩატარებული კვლევების შედეგები
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.3: (OUTCOME Indicator) 1.3.3)	სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ უწყებათა რაოდენობა (წილი), რომელიც იყენებს „შეფასების ერთიანი სისტემის“ (CAF) მიდგომას.		2%	4%	10%	ერთიანი მიდგომის დანერგვის შესახებ უწყების მიერ მომზადებული ანგარიში
რისკი (Risk):	სერვისის ინდექსის პორტალის შექმნისათვის შესაბამისი კომპანიის შერჩევა, კომპანიასთან ხელშეკრულების გაფორმების პროცედურების გაჭიანურება; უწყებების არასათანადო მზაობა; კორონავირუსით გამოწვეული შეფერხება					

ამოცანა 1.4: (OBJECTIVE 1.4):	სახელმწიფო სერვისების თვითღირებულების გაანგარიშების ერთიანი, სერვისის მიმწოდებელ უწყებებზე მორგებული მეთოდოლოგიის დანერგვა					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.4.1: (OUTCOME Indicator) 1.4.1)	ახალშექმნილი/ადაპტირებული საჯარო სერვისების რაოდენობა, რომელთა განფასება განხორციელდა თვითღირებულების გაანგარიშების მეთოდოლოგიაზე დაყრდნობით.		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო (Sources of Verification):
		წელი	2021	შუალედური 2023	საბოლოო 2025	შექმნილი/ადაპტირებული სერვისების ჩამონათვალი
			0	5	25	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.4.2: (OUTCOME Indicator) 1.4.1)	სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ უწყებათა რაოდენობა (წილი), რომელიც ხელმძღვანელობს სახელმწიფო სერვისების თვითღირებულების გაანგარიშების ერთიანი მეთოდოლოგიის პრინციპებით.	მაჩვენებელი	0	3%	10%	ერთიანი მიდგომის დანერგვის შესახებ უწყების მიერ მომზადებული ანგარიში
რისკი (Risk):	უწყებების არასათანადო მზაობა, მათ შორის, შესაბამისი რესურსების ნაკლებობა; კორონავირუსით გამოწვეული შეფერხება					

სტრატეგიის განხორციელების მექანიზმი

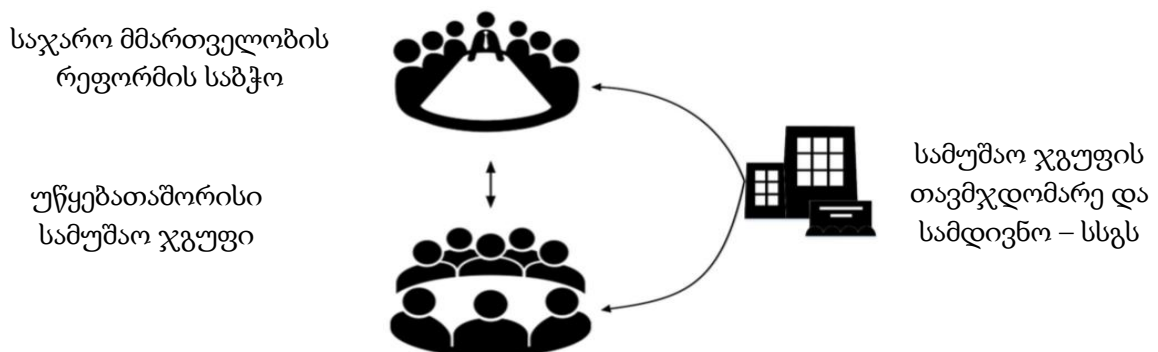
სტრატეგიის განხორციელებაში მაკოორდინირებელ ორგანოს წარმოადგენს სსიპ „სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო“. საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში, სააგენტო გეგმავს და ახორციელებს მიმდინარე სერვისების მიწოდების კომპონენტის რამდენიმე მიმართულებას. მას ასევე ევალება სტრატეგიის მიზნის, ამოცანების და აქტივობების შესრულების მონიტორინგისა და შეფასების შედეგების ანგარიშგება მთავრობის წინაშე.

სტრატეგიის განხორციელების საკოორდინაციო მექანიზმს წარმოადგენს საქართველოს პრემიერ-მინისტრის ბრძანებით (№17, 2020 წლის 27 იანვარი) დამტკიცებული საჯარო მმართველობის რეფორმის საბჭო. საბჭო ქმნის უწყებათაშორისი განხილვისა და გადაწყვეტილების მიღების სივრცეს აღნიშნული სტრატეგიისა და მისი სამოქმედო გეგმის განხორციელების რეგულარული მონიტორინგისა და ანგარიშგებისათვის.

რაც შეეხება სტრატეგიის კოორდინაციის ტექნიკურ დონეს – სტრატეგიის განხორციელება წარიმართება **უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის** ფორმატში („საჯარო მმართველობის რეფორმის სახელმწიფო სერვისების კომპონენტის სამუშაო ჯგუფი“).

აღნიშნული სამუშაო ჯგუფის დებულება და შემადგენლობა დამტკიცდება საჯარო მმართველობის რეფორმის საბჭოს მიერ. **სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე იქნება სსიპ „სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო“**, ხოლო წევრები – სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი უწყებების წარმომადგენლები, რომლებიც, თავის მხრივ, სტრატეგიის განხორციელების ფარგლებში წარმოადგენენ გარკვეული აქტივობების რეალიზებაზე პასუხისმგებელ ან/და პარტნიორ უწყებებს.

სამუშაო ჯგუფს კოორდინაციას გაუწევს სსიპ „სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს“ ფარგლებში შექმნილი **სამდივნო**. უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის სამდივნოს წარმოადგენს სააგენტოში აღნიშნული სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების მაკოორდინირებელი სტრუქტურული ერთეული – კვლევებისა და პროექტების განვითარების სამსახური.



რაც შეეხება სტრატეგიის განხორციელებისათვის საჭირო რესურსებს, საჭიროებები სრულად აისახა წინამდებარე სტრატეგიის 2022-2023 წწ. ბიუჯეტში. ბიუჯეტის დოკუმენტი შემუშავდა სამოქმედო გეგმის შესაბამისად და 2022-2023 წწ. განხორციელებისათვის მოიცავს 425 020 (ოთხას ოცდახუთი ათას ოცი) ლარს. გათვალისწინებული ბიუჯეტის უმეტესი ნაწილი ფინანსდება საერთაშორისო პარტნიორი დონორი ორგანიზაციების მიერ. ამასთან, პარტნიორი ორგანიზაციების მხრიდან არსებული მაღალი ინტერესის გათვალისწინებით, მოსალოდნელია დამატებითი თანხების მობილიზების საჭიროება სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების განსახორციელებლად. აღსანიშნავია, რომ გადამზადების შემდგომ, სერვისების მიმწოდებელი უწყებების თანამშრომლებს თავად შეეძლებათ ცვლილებების განხორციელება ადმინისტრაციული ხარჯით, რაც არ გამოიწვევს ორგანიზაციების ბიუჯეტის ცვლილებას.

მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგი

სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგს აწარმოებს სსიპ „სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო“, რომლის ფუნქციებშიც შედის კოორდინაციის გაწევა სამოქმედო გეგმის განხორციელებისა და შედეგების მიღწევის პროგრესის პროცესზე.

სტრატეგიის მონიტორინგის ანგარიშების მომზადებისა და წარდგენის პროცესს წარმართავს მაკოორდინირებელი უწყება (სააგენტოს ბაზაზე შექმნილი სამდივნო), მთავრობის მიერ დამტკიცებული №629 დადგენილების შესაბამისად.

პროგრესანგარიშები მომზადდება და საჯაროდ გამოქვეყნდება საანგარიშო ვადიდან 1 თვის განმავლობაში. წლიური ანგარიშები გამოქვეყნდება საანგარიშო პერიოდის გასვლიდან არაუგვიანეს 2 თვის ვადისა, ხოლო საბოლოო შეფასება - საანგარიშო პერიოდის დასრულებიდან არაუგვიანეს 6 თვის ვადისა. მომზადებული დოკუმენტები განთავსდება საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სსიპ „სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს“ ვებ-გვერდზე www.sda.gov.ge.

	2022	2023	2023	2024	2024	2025	2025	2026
პროგრესანგარიში	ივლისი		ივლისი		ივლისი		ივლისი	
წლიური ანგარიში		მარტი		მარტი		მარტი		

საბოლოო შეფასება								ივნისი
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--------

შეფასება

სტრატეგიის შედეგების და მიღწევების დეტალური შესწავლისა და გავლენის დადგენის მიზნით სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის განხორციელების ბოლოს ჩატარდება საბოლოო შეფასება.

საბოლოო შეფასებას ექნება შერეული ფორმა, რაც გულისხმობს მაკოორდინირებელ უწყებასთან ერთად გარე ექსპერტების ჩართულობას შეფასების პროცესში მიუკერძოებლობის უზრუნველსაყოფად. ექსპერტები კონსულტაციებს გაივლიან სამუშაო ჯგუფის წევრ უწყებებსა და იმ დაინტერესებულ მხარეებთან, რომლებიც ჩართულნი იქნებიან სტრატეგიის განხორციელების პროცესში, რაც იძლევა შესაძლებლობას, ანგარიშგება იყოს მაღალი ხარისხის და ეყრდნობოდე დასაბუთებულ დასკვნებს. საბოლოო ანგარიში მოიცავს სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული მიზნისა და მის მისაღწევად საჭირო ყველა ამოცანის შეფასებას.