

სარჩევი

1. რა არის შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ?	3
2. რატომ უნდა გამოვიყენოთ შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ?	5
3. მომსახურების შესახებ შეთანხმების მიმართება კონტროლის სხვა ფორმებთან ..	6
3.1 კანონმდებლობა და რეგულაციები	6
3.2 დებულება/წესდება	6
3.3 პირადი დონის კონტროლი	7
4. მომსახურების შესახებ შეთანხმების შედგენის პროცესი	7
4.1 ფუნქციები და პასუხისმგებლობები	10
4.2 გავრცელება	13
5. როგორ ვმართოთ მომსახურების შესახებ შეთანხმება	14
5.1 როგორ უნდა მოხდეს მისი განახლება?	14
5.2 ვინ უნდა განაახლოს მომსახურების შესახებ შეთანხმება?	15
5.3 როდის უნდა მოხდეს მომსახურების შესახებ შეთანხმების განახლება?	15
6. მომსახურების შესახებ შეთანხმების შინაარსი	15
6.1 შესავალი	16
6.2 ოპერაციები	16
6.3 დაფინანსება	19
დანართი 1 - მომსახურების შესახებ შეთანხმების ნიმუში	21

1. რა არის შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ?

„საქმიანობა“ (performance) გულისხმობს „ქმედების განხორციელებას“.

საჯარო სექტორის საქმიანობა მოიაზრებს შედეგებსა და გავლენას. საჯარო სექტორის საქმიანობის ორიენტაცია გულისხმობს, რომ მიღწევები მნიშვნელოვანია, ისევე როგორც კეთილსინდისიერება და ეკონომიურობა და რომ მენეჯერები ან დაწესებულებები ვალდებული არიან დაიცვან განსაზღვრული სტანდარტები. საქმიანობის ეფექტიანობა საჯარო სერვისების მიწოდების თვალსაზრისით ნიშნავს, რომ საჯარო სექტორის შუალედური შედეგები/პროდუქტები ეფექტურად უწყობს ხელს პოლიტიკის მიზნების მიღწევას. ეფექტიანობის გაზომვა ფოკუსირებულია შუალედურ შედეგებზე/პროდუქტებზე და გავლენაზე და არა მხოლოდ დანახარჯებზე/რესურსებზე.

შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ (შემდგომში - მომსახურების შესახებ შეთანხმება) არის მოლოდინებისა და ანგარიშვალდებულების ჩამოყალიბების მეთოდი ეფექტიანობის დადგენილ სტანდარტებთან მისაახლოებლად. მომსახურების შესახებ შეთანხმება ხშირად გამოიყენება ეფექტიანობის ხარისხის კრიტერიუმების დაკმაყოფილების უზრუნველსაყოფად. ორი ან მეტი მხარე თანხმდება იმ ქმედებებზე, რომლებსაც შემსრულებელი შეასრულებს და ამ ქმედებების განხორციელების მოსალოდნელ შედეგებზე.

მომსახურების შესახებ შეთანხმება წარმოადგენს მოლაპარაკების შედეგს. შესაბამისად, ერთი მხარე არ უნდა ცდილობდეს საკუთარი ნების მეორე მხარისთვის თავს მოხვევას. შეთანხმება არ უნდა იყოს შედგენილი მომსახურების მიმწოდებლის, ანუ **ბიუჯეტის განმკარგავის**¹ მიერ. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რომ **პროგრამის ხელმძღვანელმა**² გადაწყვიტოს რა უნდა იყოს მიღწეული და ბიუჯეტის განმკარგავი ორიენტირებული იყოს იმაზე, თუ როგორ უნდა იყოს აღნიშნული უზრუნველყოფილი. თუმცა, შეთანხმების თითოეულ მხარეს აქვს საჭიროებები და შეზღუდვები, რასაც ისინი კარგად უნდა აცნობიერებდნენ. თავად მოლაპარაკების პროცესი მოიაზრებს კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, პოზიციების დაზუსტების შესაძლებლობას, რასაც შედეგად მოაქვს მხარეებს შორის უფრო მეტად ინფორმირებული დიალოგი.

¹ პირი, რომელიც განკარგავს პროგრამის/ქვეპროგრამის მიზნების მისაღწევად გათვალისწინებულ სახსრებს და თავისი კომპეტენციის ფარგლებში განსაზღვრავს პროგრამის/ქვეპროგრამის მიზნების მიღწევისთვის საჭირო ღონისძიებებს.

² დაწესებულების პროგრამული ბიუჯეტით გათვალისწინებული პროგრამის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი, რომელიც უზრუნველყოფს ბიუჯეტის განმკარგავების საქმიანობის შედეგების თანხვედრას დაწესებულების პროგრამის მიზნებთან. პროგრამის ხელმძღვანელი ანგარიშვალდებულია დაწესებულების ხელმძღვანელის წინაშე.

მომსახურების შესახებ შეთანხმება არის მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება პროგრამულ ბიუჯეტირებასთან მიმართებით. პროგრამული ბიუჯეტირება არის ინფორმაციის წყარო, რომელიც გვიჩვენებს „სად მიდის ფული“ და „რას ვიღებთ დაწესებულებისადმი დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციაში ინვესტირებული თანხების სანაცვლოდ (3E)“. პროგრამული ბიუჯეტირების მეთოდოლოგია³ ხაზს უსვამს, რომ ყველა დაწესებულებამ უნდა გაითვალისწინოს „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ კანონით განსაზღვრული რეგულაციები და ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესი და პროცედურები⁴ საშუალოვადიან სამოქმედო გეგმაზე მუშაობისას. შესაბამისად, თუ ბიუჯეტის განმკარგავი არის საბიუჯეტო ორგანიზაცია, დაწესებულებამ⁵, რომლის სისტემაშიც იგი არის მოქცეული, უნდა გააფორმოს მასთან „შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ“ (შემდგომში - მომსახურების შესახებ შეთანხმება), რომლის ფარგლებშიც მხარეები თანხმდებიან მისაღწევ მიზნებსა და მათ განხორციელების სტანდარტებზე. ზემოთ აღნიშნული მოლაპარაკების პროცესი იწვევს დაწესებულებასა და მისი კონტროლისადმი დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას (საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი, საქვეუწყებო დაწესებულება) შორის პოტენციური ხარვეზების შემცირებას და ხელს უწყობს პროგრამული ბიუჯეტის განხორციელებისას ანგარიშვალდებულების საკითხების მკაფიოობას.

შენიშვნა: წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზნებისთვის „დაწესებულებაში“ იგულისხმება „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-4 მუხლით პირველი პუნქტის „ა“, „ბ“ და „დ“ ქვეპუნქტებით განსაზღვრული დაწესებულებები: საქართველოს სამინისტროები; აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროები; მუნიციპალიტეტის მერიები.

ბიუჯეტით განსაზღვრული პროგრამის საფუძველზე დაწესებულება აფორმებს მომსახურების შესახებ შეთანხმებებს მის სისტემაში შემავალ საბიუჯეტო ორგანიზაციებთან. ამ უკანასკნელის დებულება/წესდება ან ინსტრუქციები, სხვა მარეგულირებელ კანონმდებლობასთან და თითოეული სფეროს პოლიტიკის პრიორიტეტებთან ერთად, წარმოადგენს მომსახურების შესახებ შეთანხმების ფუნდამენტს. მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში დაწესებულება აზუსტებს თავის მიმართველობით საქმიანობას და ორგანიზაციას უსაზღვრავს ფინანსურ პირობებს, რაც გავრცელდება ფინანსური წლის განმავლობაში.

³ „პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 8 ივლისის № 385 ბრძანება.

⁴ „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილება.

2. რატომ უნდა გამოვიყენოთ შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ?

მომსახურების შესახებ შეთანხმება ადგენს დაწესებულების მოლოდინებს დაქვემდებარებულ ორგანიზაციებთან მიმართებით კონკრეტული დროის მონაკვეთში. არსებობს რამდენიმე მიზეზი, თუ რატომ არის აღნიშნული მნიშვნელოვანი:

- იმისთვის, რომ არჩეულმა თანამდებობის პირებმა (დაწესებულებების ხელმძღვანელებმა) შეძლონ საზოგადოებისთვის დაპირებული პოლიტიკის განხორციელება;
- იმისთვის, რომ დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა უზრუნველყოს, რომ დაწესებულების მოლოდინები დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციასთან მიმართებით მიღწევადია არსებული რესურსებითა და ფინანსური საშუალებებით;
- იმისთვის, რომ დაწესებულების საჯარო მოხელეებმა იცოდნენ, რა სახის ანგარიშების წარდგენის მოლოდინი უნდა გააჩნდეთ დაქვემდებარებული ორგანიზაციებიდან და დაგეგმონ ანალიზი და შემდგომი დაკვირვება იმგვარად, რომ დაწესებულების ხელმძღვანელს ჰქონდეს ადეკვატური ინფორმაცია დაქვემდებარებული ორგანიზაციების საქმიანობის შესახებ.
- იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იყოს გამჭვირვალობა ოფიციალური ბიუჯეტის გადანაწილებასთან დაკავშირებით, ასევე ანგარიშვალდებული გახადოს მთავრობა საბიუჯეტო სახსრების განკარგვასთან მიმართებით;
- საჯარო სექტორის ანგარიშვალდებულებისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესებისთვის. შეთანხმება მოახდენს სტრატეგიული მართვის ჩარჩოს ინსტიტუციონალიზაციას მთავრობის მუშაობის გასაუმჯობესებლად და უზრუნველყოფს, რომ დაწესებულებებმა და დაქვემდებარებულმა ორგანიზაციებმა მოახდინონ მათზე დაკისრებული პასუხისმგებლობის/მანდატების შესრულება.
- ხელს შეუწყობს შიდა ანგარიშვალდებულების გარდაქმნას დაწესებულებასა და დაქვემდებარებულ ორგანიზაციებში, მათი თანამშრომლების ეფექტიანობის გაზომვისა და ინდივიდუალური თანამშრომლების მუშაობის ორგანიზაციულ მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანას.

ამგვარად, მომსახურების შესახებ შეთანხმება ქმნის მკაფიო და ადვილად გასავლელ გზას ხალხის მიერ მხარდაჭერილი პოლიტიკიდან მთავრობის შიგნით დაქვემდებარებული ორგანიზაციების მუშაობამდე. მომსახურების შესახებ

შეთანხმება განსაზღვრავს ანგარიშვალდებულებას კონკრეტული პიროვნული და ორგანიზაციული მიზნებისთვის და ინდივიდის მოლოდინებს. იგი ადგენს და ათანხმებს შედეგზე ორიენტირებულ მიზნებს, რომლებიც შეესაბამება საერთო მიზანს. ეფექტიანობის მოლოდინების დადგენისას, საერთო მიზანია მიღწეულ იქნას შეთანხმება, რომელიც შესაბამისობაშია დაქვემდებარებული ორგანიზაციის სტრატეგიასთან.

მომსახურების შესახებ შეთანხმება არა მხოლოდ უზრუნველყოფს ეფექტიანობის გაზომვას, ის ასევე ქმნის შესანიშნავ საკომუნიკაციო სისტემას ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ეფექტიანობის რეგულარულად განხილვისათვის. ეს შეთანხმებები არსებითად არის საშუალება, რომ ყველა დასაქმებულმა იცოდეს თუ რაზე უნდა იმუშაოს და რატომ.

3. მომსახურების შესახებ შეთანხმების მიმართება კონტროლის სხვა ფორმებთან

მომსახურების შესახებ შეთანხმება არის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი დაწესებულების მიერ დაქვემდებარებულ ორგანიზაციებზე კონტროლის განსახორციელებლად. მომსახურების შესახებ შეთანხმების შედგენისას, რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვანია, რომ ის შესაბამისობაში იყოს სახელმწიფოში არსებულ კონტროლის სხვა ფორმებთან.

3.1 კანონმდებლობა და რეგულაციები

პარლამენტის მიერ დადგენილი კანონები ან სამთავრობო ინსტიტუტების რეგულაციების სხვა ფორმები ქმნიან ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც დაქვემდებარებულ ორგანიზაციებს შეუძლიათ ფუნქციონირება. შესაბამისად, კანონები და რეგულაციები წარმოადგენს ერთგვარ უწყვეტობას. იმ შემთხვევაში, თუ ხშირად ხდება მათი გადახედვა ან ხელახლა შემუშავება, დაქვემდებარებულ ორგანიზაციებს უჭირთ დასახული აქტივობების შესრულება, რადგან ოპერირების წესები იცვლება.

მომსახურების შესახებ შეთანხმება ეფუძნება კანონებსა და რეგულაციებს.

3.2 დებულება/წესდება

დაწესებულებისთვის ხელსაყრელია არა მხოლოდ მოკლევადიანი მომსახურების შესახებ შეთანხმებით კონტროლის განხორციელება (იგი შესაძლოა მოქმედებდეს ერთი წლიდან რამდენიმე წლამდე), არამედ ჰქონდეს უფრო გრძელვადიანი დებულება/წესდება, რომელიც ადგენს სტრატეგიულ მიზნებს კონკრეტული დაქვემდებარებული ორგანიზაციისთვის. დებულება/წესდება იმგვარად უნდა იყოს დაწერილი, რომ გაუძლოს დაწესებულებისა და დაქვემდებარებული

ორგანიზაციების ხელმძღვანელების ცვლილებას და შექმნას მყარი საფუძველი დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის.

მაშინ როდესაც მომსახურების შესახებ შეთანხმება შეიძლება შეიცავდეს გრძელვადიან მიზნებს, ზოგჯერ გემოვნების საკითხია, იქნება დაქვემდებარებული ორგანიზაციის კონკრეტული ამოცანა დოკუმენტირებული დებულებაში/წესდებაში თუ მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში. ასევე, განმეორებადი მოკლევადიანი ამოცანები, რაც ყოველწლიურად იწერება მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში, შესაძლოა გადატანილ იქნას დებულებაში/წესდებაში, იმ შემთხვევაში, თუ ეს უკეთეს გადაწყვეტილებად იქნება მიჩნეული.

3.3 პირადი დონის კონტროლი

კონტროლის გარკვეული დონის მართვა უნდა განხორციელდეს პროგრამის ხელმძღვანელსა და ბიუჯეტის განმკარგავს (დაქვემდებარებული საბიუჯეტო ორგანიზაციის ხელმძღვანელი) შორის პირისპირ გამართული დისკუსიის საშუალებით. ეს შეძლება იყოს მაგალითად, სსიპ-ის/ა(ა)იპ-ის გარკვეული პრიორიტეტების დადგენა, სწრაფი ცვლილებების განხორციელება, როდესაც მოულოდნელი საჭიროება წარმოიქმნება, ან შემთხვევა, როდესაც მომსახურების შესახებ შეთანხმების მნიშვნელობის ინტერპრეტაცია არსებითად შეცვლილია გარემოებების გამო. თუმცა, ამგვარი სახის პერსონალური კონტროლი არ უნდა იქნას გამოყენებული ორგანიზაციის ბიუჯეტის ცვლილებების ან რაიმე სხვა ფუნდამენტური გადაწყვეტილების საფუძვლად, სადაც კონტროლის მკაფიო დოკუმენტაციაა საჭირო.

დაბალი რგოლის საჯარო მოხელეებსაც შეუძლიათ დააწესონ გარკვეული პერსონალური/პირადი კონტროლი, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის. დაწესებულებაში მომუშავე საჯარო მოსამსახურეებს, მაგალითად, შესაძლოა გააჩნდეთ იმ დონის ექსპერტული ცოდნა, რომლის დრო და შესაძლებლობა არ გააჩნია დაწესებულების ხელმძღვანელს და, ამდენად, შეესაბამებოდნენ დაწესებულების ხელმძღვანელის მოლოდინს აღნიშნულ სფეროებში დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ანგარიშგებასთან ან ეფექტიანობასთან დაკავშირებით. დაწესებულებასა და მის სისტემაში არსებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციას შორის რამდენიმე დონეზე ხშირი კონტაქტის პირობებში, მრავალი პრობლემა შეიძლება მოგვარდეს და ეს მოხდეს მანამ, სანამ მათი გადაჭრა საჭირო გახდება შედარებით მაღალ დონეზე.

4. მომსახურების შესახებ შეთანხმების შედგენის პროცესი

თითოეული დაქვემდებარებული ორგანიზაცია, რომელიც წარმოადგენს ბიუჯეტის განმკარგავს და ამავე დროს არის დაწესებულების სისტემაში შემავალი საბიუჯეტო ორგანიზაცია, უნდა იმართებოდეს ყოველწლიურად დადებული მომსახურების

შესახებ შეთანხმების საფუძველზე, რომელიც შედგენილია პასუხისმგებელი დაწესებულების და შესაბამისი დაქვემდებარებული ორგანიზაციის მიერ და მოიცავს მომავალი წლის ძირითად მიზნებს, ფინანსურ ჩარჩოს და ეფექტიანობის გაზომვის მკაფიო ინდიკატორებს. საქართველოში სახელმწიფო ბიუჯეტირების პირველი ეტაპი იწყება ყოველი წლის 1 მარტიდან მთავრობის დადგენილების გამოცემით, რათა განისაზღვროს იმ მხარჯავი დაწესებულებების სია, რომლებიც უნდა ჩაერთონ დასაგეგმი წლების ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტის მომზადებაში. საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმები მზად უნდა იყოს 30 ივნისამდე. სასურველია მომსახურების შესახებ შეთანხმების მომზადების პროცესი დაიწყოს საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავების პარალელურად. მომსახურების შესახებ შეთანხმების შექმნა ჩვეულებრივ ეფუძნება პროგრამულ ბიუჯეტს და, შესაბამისად, მისი შემუშავება უნდა დაიწყოს უკვე პროგრამის იდენტიფიკაციის ფაზაში. თუმცა, მიზანშეწონილია შეთანხმებას საბოლოო სახე მიეცეს და ხელი მოეწეროს მხოლოდ მას შემდეგ, რაც დამტკიცდება პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც იგი ფორმდება.

დაწესებულებასა და დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას შორის მომსახურების შესახებ შეთანხმების შედგენის პროცესი წარმატებულია **ზემოდან ქვემოთ** და **ქვემოდან ზემოთ** მიდგომის კომბინირებული გამოყენებისას. ანალოგიურად ხდება საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმების შემუშავება პროგრამული ბიუჯეტირების მეთოდოლოგიის მიხედვით.⁶

ზემოდან ქვემოთ მიდგომა იწყება ეროვნული ეკონომიკის სრულყოფილი სურათის შექმნით და ინიცირებულია დაწესებულების ხელმძღვანელების დონეზე. საჯარო სექტორში ზემოდან ქვემოთ მიდგომა, როგორც წესი, გამომდინარეობს მთავრობის პოლიტიკიდან, საერთო მიზნებიდან და სტრატეგიებიდან, რომლებიც დაწესებულებას იდენტიფიცირებული აქვს პრიორიტეტულ სფეროებად. აღნიშნული პოლიტიკური პრიორიტეტები უნდა ეცნობოს განხორციელებაზე პასუხისმგებელ დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას. განმახორციელებელი საბიუჯეტო ორგანიზაციისთვის მიწოდებული ინფორმაცია არის „მაკრო/პროგრამულ დონეზე“, მაგრამ ის უნდა მოიცავდეს საკმარისად მკაფიო მითითებებს იმის შესახებ, თუ რისი მიღწევაა მოსალოდნელი და როგორ განხორციელდება აღნიშნულის შესახებ ანგარიშგება მომავალი ფინანსური წლის განმავლობაში.

ქვემოდან ზემოთ მიდგომა იწყება დაქვემდებარებულ ორგანიზაციაში „**როგორ**“ კითხვის დასმით - რა ნაბიჯების გადადგმაა საჭირო პოლიტიკის განსახორციელებლად და დაწესებულებების დონეზე დასახული მიზნების მისაღწევად? ეს უნდა იყოს წარმომადგენლობითი პროცესი, რომელშიც ჩართული

⁶ "პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე" საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 8 ივლისის № 385 ბრძანება, დანართი №2 - საშუალოვადიანი გეგმებისა და სახელმწიფო ბიუჯეტის პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით შედგენის მეთოდოლოგია,

იქნება ყველა შესაბამისი ერთეულის ხელმძღვანელი. ქვემოდან ზემოთ მიდგომა ახალისებს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის თანამშრომლებს, რადგან ყველას ეძლევა გადაწყვეტილებებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. იგი ასევე ხელს უწყობს კოლეგებს შორის უკეთესი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, თანამშრომლებისთვის პროექტის შედეგებზე გავლენის მოხდენის თანაბარი შესაძლებლობების შეთავაზებით. აღნიშნული ზრდის დაქვემდებარებული ორგანიზაციის წარმატებაში ყველა თანამშრომლის ჩართულობის ალბათობას.

წარმოდგენილი პროცესის შუალედური შედეგია/პროდუქტია დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ყოველწლიური სამუშაო გეგმა, მიზნების, აქტივობების, შესრულების ინდიკატორების, რესურსების, რისკის შეფასების და სხვა მახასიათებლების ჩათვლით.

ზემოდან ქვევით და ქვემოდან ზემოთ მიდგომის კომბინაციის ძირითადი კომპონენტია დაწესებულებასა და დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას შორის პოლიტიკისა და მიზნების განსახორციელებლად საჭირო რესურსების შეთანხმება. აღნიშნული მიიღწევა ბიუჯეტის შეთანხმებით - ბიუჯეტირების პროცესში, რომელიც აერთიანებს როგორც ზემოდან ქვემოთ, ისე ქვემოდან ზემოთ ბიუჯეტირებას. ბიუჯეტის შეთანხმების პროცესი არ ადგენს ბიუჯეტის მომზადების პროცესს ერთ დონეზე, არამედ აძლევს დაწესებულებასა და დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას პასუხისმგებლობის გაზიარების შესაძლებლობას.

ზემოდან ქვემოთ ბიუჯეტირებისგან განსხვავებით, სადაც ბიუჯეტს განსაზღვრავს მხოლოდ დაწესებულება, შეთანხმება ბიუჯეტის ირგვლივ ზრდის დაქვემდებარებული ორგანიზაციის მენეჯერების ჩართულობას, რაც თავის მხრივ მარტივს ხდის რეალისტური მიზნების დასახვას. დაქვემდებარებული ორგანიზაციის თანამშრომლები ბიუჯეტის მომზადების მიმართ უფრო მეტ პირად ინტერესს ავლენენ, რადგან თვლიან, რომ მათი მონაწილეობა და ჩართულობა მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობისთვის.

პროცესი:

1. დაიწყეთ მოლოდინებით

მკაფიოდ განსაზღვრეთ და შეთანხმდით იმ მიზნებზე, რომელთა მიღწევაც საჭიროა.

2. განსაზღვრეთ ეტაპები/საფეხურები

განსაზღვრეთ კონკრეტული ეტაპები/საფეხურები, რათა დარწმუნდეთ, რომ მიზანი კვლავ აქტუალურია და რომ სუბიექტი სწორი მიმართულებით მიდის. მომსახურების შესახებ შეთანხმების გაფორმების მთავარი მიზეზი მაქსიმალური წარმატების მიღწევაა.

3. შეთანხმდით პირობებზე

მომსახურების შესახებ შეთანხმება ჰგავს ქუჩას ორმხრივი მოძრაობით. თუ თქვენ უბრალოდ კარნახობთ, რა უნდა გააკეთოს დაქვემდებარებულმა ორგანიზაციამ, შესაძლოა იმედგაცრუებული დარჩეთ შედეგით. როდესაც მიზნები ორმხრივად არის შეთანხმებული, უფრო სავარაუდოა, რომ პროგრესს მიაღწიოთ. დაუთმეთ დრო მიზნების ერთად შემუშავებას. ეს არის ერთობლივი პროცესი - აუცილებელია იგი მისაღები იყოს ორივე მხარისთვის, რათა შეთანხმებამ იმუშაოს/იფუნქციონიროს.

4. დაგეგმეთ შემდგომი შეხვედრები

ეტაპები/საფეხურები კმნიან ანგარიშვალდებულების საფუძველს. როდესაც ადამიანებმა იციან, რომ მათ თვალყურს ადევნებთ, უფრო დიდი ალბათობაა, რომ ისინი სწრაფად დაიწყებენ მუშაობას მიზნებზე. თუ ისინი ფიქრობენ, რომ თქვენ დაგავიწყდებათ, მათაც დაავიწყდებათ. დაგეგმეთ რეგულარული შეხვედრები, რათა გადახედოთ მიზნებს, განიხილოთ რა ხდება და საჭიროებისამებრ შეიტანოთ კორექტირება.

აღნიშნული წარმოადგენს მომსახურების შესახებ შეთანხმების საკომუნიკაციო სარგებელს. თქვენ ბევრად ჩართული იქნებით თქვენი თანამშრომლების განვითარებასა და ეფექტიანად მუშაობაში, თუ გეგნებთ რეგულარული შეხვედრების გამართვის ვალდებულება.

4.1 ფუნქციები და პასუხისმგებლობები

მომსახურების შესახებ შეთანხმების მომზადების მნიშვნელოვანი მახასიათებელია, რომ შინაარსი განსაზღვროს დაწესებულებამ და არა დაქვემდებარებულმა ორგანიზაციამ. შესაბამისად, დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს მომსახურების შესახებ შეთანხმების პუნქტებთან დაკავშირებით მოლაპარაკება, მაგრამ დაწესებულებამ უნდა შეინარჩუნოს უფლება შეცვალოს მენეჯმენტი, თუ თვლის, რომ შეთანხმება შეუძლებელია.

შეთანხმებაში მონაწილე მხარეებს გააჩნიათ განსხვავებული პასუხისმგებლობები.

ა) დაწესებულების ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია:

- განსაზღვროს დაწესებულების მიზნები და შეთანხმებით განსაზღვრული სტანდარტები;
- გადაწყვიტოს როგორ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, მაგალითად: პირდაპირ, დაქვემდებარებული ორგანიზაციების თუ სხვა საშუალებებით;
- განსაზღვროს თავისი მოადგილეებისთვის პასუხისმგებლობის განაწილება;

- მონიტორინგი გაუწიოს დაწესებულებასა და სხვა დაქვემდებარებული ორგანიზაციების მუშაობას, რათა უზრუნველყოს მიზნებისა და შეთანხმებით განსაზღვრული სტანდარტების მიღწევა;
- უზრუნველყოს ბიუჯეტთან თანხვედრა, იქნება ეს პროგრამების მეშვეობით თუ არა, და ფინანსური მენეჯმენტისა და შიდა კონტროლის რეგულაციების სრულყოფილად დანერგვა;
- იყოს ანგარიშვალდებული საქართველოს მთავრობის, პარლამენტისა თუ სხვა შესაბამისი წარმომადგენლობითი ორგანოს წინაშე, დაწესებულების კონტროლს დაქვემდებარებული ყველა ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებით.

მიზანშეწონილი არ არის დაწესებულების ხელმძღვანელმა განსაზღვროს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ოპერაციული დონის საკითხები (მიზნები, სტანდარტები). იგი უნდა დარწმუნდეს, რომ ბიუჯეტი ადეკვატურია შეთანხმებული მიზნებისა და განსაზღვრული სტანდარტების შესასრულებლად. დაწესებულების ხელმძღვანელს უნდა ჰყავდეს კომპეტენტური პერსონალი, რომელსაც შეუძლია რჩევების მიცემა მისაღწევი მიზნებისა და შეთანხმებით განსაზღვრული სტანდარტების შესახებ და აქვს გამოცდილება განახორციელოს დაწესებულების საქმიანობის მონიტორინგი. ეს მხარდაჭერა შეიძლება უზრუნველყოფილი იყოს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორის⁷ ან ოპერაციული მენეჯერის⁸ მიერ ფინანსური მართვისა და კონტროლის წესებისა და პროცედურების შესაბამისად.

ბ) პროგრამის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობები:

- დაქვემდებარებული ორგანიზაციის მიზნებისა და შეთანხმებით განსაზღვრული სტანდარტების იდენტიფიცირება დაწესებულების პოლიტიკის/სხვა შესაბამისი ერთეულის რჩევის საფუძველზე და აღნიშნული მიზნებისა და შეთანხმების განსაზღვრული სტანდარტების შესაბამისობის უზრუნველყოფა უფრო მაღალი დონის პოლიტიკასთან;
- დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ბიუჯეტსა და მის მიზნებსა და შეთანხმებით განსაზღვრულ სტანდარტებს შორის თანმიმდევრულობის უზრუნველყოფა;

⁷ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორი არის დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ განსაზღვრული სათანადო კვალიფიკაციისა და სამისოდ უფლებამოსილი პირი, რომელიც დაწესებულების ფინანსური სამსახურის/დეპარტამენტის მეშვეობით ხელს უწყობს დაწესებულებაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვას, პასუხისმგებელია მის გამართულ ფუნქციონირებასა და უწყვეტ განვითარებაზე. იგი წარმოადგენს მაღალი რგოლის მენეჯერს, რომლის უშუალო დაქვემდებარებაში იმყოფება ფინანსური სამსახურის/დეპარტამენტის ხელმძღვანელი.

⁸ ოპერაციული მენეჯერი – საბიუჯეტო ორგანიზაციის სტრუქტურული დანაყოფის ხელმძღვანელი, რომელიც ანგარიშვალდებულია ბიუჯეტის განმკარგავის წინაშე, უშუალოდაა ჩართული საბიუჯეტო ორგანიზაციის საქმიანობაში და გააჩნია საქმიანობის მიზნები და ამოცანები. იგი უზრუნველყოფს მისი საქმიანობის შესაბამისობას პროგრამის/ქვეპროგრამის მიზნებთან.

- უზრუნველყოს, რომ დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას გააჩნია სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ინფორმაცია, რათა ის სრულად იყოს ანგარიშვალდებული;
- უზრუნველყოს, რომ დაქვემდებარებული ორგანიზაციის მენეჯერს, როგორც ქვემოდან ზემოთ მიდგომის ნაწილს, გააჩნია საბიუჯეტო მოქნილობა ეფექტურად და ეფექტიანად განახორციელოს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის მომსახურებისა და საქმიანობების მიწოდება;
- შეადგინოს და დააზუსტოს მომსახურების შესახებ შეთანხმების შინაარსი, აწარმოოს მოლაპარაკება შინაარსთან დაკავშირებით დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან;
- მონიტორინგი გაუწიოს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის საქმიანობას დასახული მიზნებისა და შეთანხმებით განსაზღვრული სტანდარტების მიღწევის მიმართულებით, დაწესებულების პოლიტიკის/სხვა შესაბამისი ერთეულის რჩევის საფუძველზე, მათ შორის:
 - უზრუნველყოს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის საბიუჯეტო შეზღუდვების გათვალისწინება;
 - სისტემატური ღონისძიებების გატარება დაქვემდებარებული ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულარული მონიტორინგისთვის, როგორც პირისპირ შეხვედრების, ასევე ფორმალური მოხსენებების, მინისტრისთვის მოხსენების სახით;
- შეასრულოს არბიტრის ფუნქციას დაწესებულებასა და დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას შორის დავაში.

გ) დაწესებულების კონტროლისადმი დაქვემდებარებული ორგანიზაციის - ბიუჯეტის განმკარგავის პასუხისმგებლობები:

- მონაწილეობს მომსახურების შესახებ შეთანხმების შინაარსის ირგვლივ გამართულ მოლაპარაკებებში და დაქვემდებარებული ორგანიზაციის სახელით ხელს აწერს მომსახურების შესახებ შეთანხმებას;
- უზრუნველყოფს მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში გაწერილი მიზნებისა და შეთანხმებით განსაზღვრული სტანდარტების შესრულებას;
- უზრუნველყოს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის შეთანხმებულ ბიუჯეტთან თანხვედრა;
- უზრუნველყოს ფინანსური მართვისა და კონტროლის წესების დაცვა;
- უზრუნველყოს კორპორატიული მართვის ვალდებულებების, ასეთის არსებობის შემთხვევაში, შესრულება;
- უზრუნველყოს მონიტორინგის ინფორმაციის მიწოდება იმგვარად, როგორც ამას მოითხოვს დაწესებულების პოლიტიკა/სხვა შესაბამისი

ერთეული და ითანამშრომლოს დაწესებულებასთან და დაწესებულების ხელმძღვანელის შესაბამის მოადგილესთან მონიტორინგის პროცესში;

- ითანამშრომლოს დაწესებულების შიდა აუდიტის სუბიექტთან მომსახურების შესახებ შეთანხმებით გათვალისწინებული საკმიანობის აუდიტირებისას.

შენიშვნა: აღნიშნული მიზნისთვის, მნიშვნელობა არ აქვს ბიუჯეტი პროგრამულად არის გამოყოფილი თუ არა. ბიუჯეტი უნდა აისახოს მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში და მასში გაწერილ მიზნებსა და შეთანხმებით განსაზღვრულ სტანდარტებში. პროგრამულ ბიუჯეტში გათვალისწინებული ნებისმიერი მიზანი ასევე უნდა შეესაბამებოდეს მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში განსაზღვრულ მიზნებს.

დ) დაწესებულების პოლიტიკის ერთეული

წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზნებისათვის, შემოთავაზებულ ერთეულს ეწოდება პოლიტიკის ერთეული/განყოფილება. იმ დაწესებულებებში, სადაც ასეთი ერთეული არ არსებობს, ამ ფუნქციას ითავსებს სხვა ერთეულები, როგორცაა ადმინისტრაცია, საფინანსო/ეკონომიკური ერთეული და ა.შ. მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულებას გააჩნდეს თანმიმდევრული და მუდმივი ურთიერთობა დაქვემდებარებულ ორგანიზაციასთან და შეძლოს მისი ხელმძღვანელობის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება. მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულებას ჰქონდეს შესაძლებლობა, მუდმივად დაუჭიროს მხარი როგორც პროგრამის ხელმძღვანელს, ისე ბიუჯეტის განმკარგავს.

აღნიშნულმა ერთეულმა უნდა იმუშაოს დაწესებულების სხვა შესაბამის ერთეულებთან, მათ შორის საფინანსო/ეკონომიკურ ერთეულთან, რათა შეიმუშაოს მომსახურების შესახებ შეთანხმების შინაარსი და შეძლოს პროგრამის ხელმძღვანელის სრული ინფორმირება.

პოლიტიკის/სხვა შესაბამის ერთეულს გადამწყვეტი როლი ენიჭება დაქვემდებარებული ორგანიზაციის საკმიანობის მონიტორინგში და უნდა იქონიოს რეგულარული, როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური ურთიერთობა მასთან. აღნიშნული საშუალებას მისცემს პოლიტიკის/სხვა შესაბამის ერთეულს სათანადო ინფორმაცია მიაწოდოს პროგრამის ხელმძღვანელს, წინასწარ გააფრთხილოს იგი წარმომოხილელი პრობლემების ან სხვა საკითხის შესახებ.

4.2 გავრცელება

მომსახურების შესახებ შეთანხმების შინაარსი კარგად უნდა იყოს ცნობილი როგორც დაწესებულების შიგნით, ასევე დაქვემდებარებულ ორგანიზაციებში. როგორც ანგარიშვალდებულების საფუძველი, ის ასევე შესაძლოა მნიშვნელოვანი იყოს

აუდიტის მიზნებისათვის და ფართო საზოგადოების ხედვის ჩამოყალიბებისათვის. მომსახურების შესახებ შეთანხმების გაფორმების შემდგომ უნდა გავრცელდეს დაწესებულებასა და დაქვემდებარებულ ორგანიზაციებში. ამასთანავე, მიზანშეწონილია იგი გახდეს საჯაროდ ხელმისაწვდომი.

5. როგორ ვმართოთ მომსახურების შესახებ შეთანხმება

მომსახურების შესახებ შეთანხმება გამართულად უნდა მუშაობდეს დადგენილ/განსაზღვრულ ვადაში, მაგალითად, ერთი წლის განმავლობაში. იმისთვის, რომ შეთანხმებამ იმუშაოს მიზანმიმართულად, აუცილებელია ის ხასიათდებოდეს სტაბილურობის მაღალი ხარისხით. აღნიშნული მოიაზრებს, რომ არ უნდა მოხდეს მომსახურების შესახებ შეთანხმების გადახედვა მისი მოქმედების პერიოდის განმავლობაში, გარდა გამონაკლისი შემთხვევებისა და განსაკუთრებული გარემოებების არსებობისა. შეუძლებელია სრულად ჩამოთვლა თუ ზუსტად რა მოიაზრება აღნიშნულ გარემოებებში, მაგრამ იგი შეიძლება მოიცავდეს ბიუჯეტის არსებით გადახედვას, ეროვნული გარემოებების ცვლილებას, როგორცაა სტიქიური უბედურებები ან პოლიტიკური ხელისუფლების ცვლილება, რომელიც გავლენას ახდენს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის მოქმედების არეალზე.

მეორე მხრივ, მომსახურების შესახებ შეთანხმების მენეჯმენტი უნდა მოიცავდეს მონიტორინგისა (ე.წ. „follow-up“) და გადახედვის გრაფიკს/განრიგს. იდეალურ შემთხვევაში, აღნიშნულს ადგენს დაწესებულება მომსახურების შესახებ შეთანხმების ძალაში შესვლისას, რაც დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას აძლევს დროს დაგეგმოს მომავალი წლის აქტივობები და დაწესებულებისთვის წარსადგენი ანგარიშები. განრიგში ასევე უნდა იყოს მითითებული, როდის მოხდება მომსახურების შესახებ შეთანხმების განახლება მომავალ წელს.

5.1 როგორ უნდა მოხდეს მისი განახლება?

მომსახურების შესახებ შეთანხმების განახლება უნდა დაიგეგმოს იმისთვის, რომ დაწესებულებასა და მის დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციას მიეცეს საკმარისი დრო ზემოთ ხსენებული პროცესის გადასინჯვისთვის. მომსახურების შესახებ შეთანხმება შეიძლება დაიგეგმოს იმგვარად, რომ დაქვემდებარებული ორგანიზაციის კონკრეტული საქმიანობისა და შედეგების შესახებ ანგარიშგება კორელაციაში იყოს განახლების პროცესის დაწყებასთან. ამგვარად, დაქვემდებარებული ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასებამ შეიძლება შექმნას საფუძველი იმისა, თუ რა სფეროებს უნდა მიენიჭოს პრიორიტეტი მომდევნო მომსახურების შესახებ შეთანხმების გაფორმებისას და რა შეიძლება ჩაითვალოს

მომველებულად და, შესაბამისად, ამოღებულ იქნას მომსახურების შესახებ შეთანხმებიდან.

5.2 ვინ უნდა განაახლოს მომსახურების შესახებ შეთანხმება?

ვინაიდან მომსახურების შესახებ შეთანხმება წარმოადგენს ორმხრივი კომუნიკაციის შედეგს, მის განახლებაში ჩართული უნდა იყოს ორივე მხარე (დაწესებულება და მისი დაქვემდებარებული საბიუჯეტო ორგანიზაცია). ყველაზე ეფექტურია დაწესებულების ქვედა საფეხურზე ახალი სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესის დაწყება დაქვემდებარებული ორგანიზაციის სპეციალისტების დახმარებით, ვიდრე მოხდება შეთანხმების შემუშავებაში დაწესებულებისა და მისი დაქვემდებარებული საბიუჯეტო ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ჩართვა.

5.3 როდის უნდა მოხდეს მომსახურების შესახებ შეთანხმების განახლება?

როგორც აღინიშნა, მომსახურების შესახებ შეთანხმება როგორც წესი, უნდა განახლდეს მხოლოდ რეგულარული ინტერვალით და მხოლოდ გამონაკლის - გადაუდებელი საჭიროების შემთხვევაში. თუ შესაძლებელია, დაწესებულებამ უნდა განიხილოს დაქვემდებარებული ორგანიზაციისთვის კონკრეტული დავალებების მიცემა მომსახურების შესახებ შეთანხმების ფარგლებს გარეთ, ვიდრე წამოიწყოს მისი (დაუგეგმავი) განახლების პროცესი.

6. მომსახურების შესახებ შეთანხმების შინაარსი

მომსახურების შესახებ შეთანხმება უნდა იყოს ლაკონური და შეესაბამებოდეს კონკრეტული დაქვემდებარებული საბიუჯეტო ორგანიზაციის გარემო-პირობებს. შინაარსი შესაძლოა შედგებოდეს:

- შესავალი (6.1);
- ოპერაციები (6.2) - აზუსტებს კონკრეტულ სფეროებს, რომლებიც განსაკუთრებული მნიშვნელობის მატარებელია;
- დაფინანსება (6.3);
- გამონაკლისები კონკრეტული რეგულაციებიდან;
- სხვა რეგულაციები.

6.1 შესავალი

კანონში, დებულებებსა და ინსტრუქციებში მოცემული ინფორმაცია და წესები არ უნდა მეორდებოდეს მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში. ეს შეიძლება, მაგალითად, ეხებოდეს საკითხებს, რომლებიც რეგულირდება ინსტრუქციით „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესებისა და პროცედურების შესახებ“. თუ აუცილებელია მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში წესის მოხსენიება, მას უნდა ჰქონდეს მითითების ფორმა და არ უნდა ხდებოდეს წესის სიტყვა-სიტყვით ციტირება/დუბლირება.

6.2 ოპერაციები

ამ ნაწილში დაწესებულებას შეუძლია განსაზღვროს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის კონტროლის ოპერაციები მოცემული წლისთვის მიზნების, კონკრეტული ანგარიშგების მოთხოვნებისა და სპეციალური აქტივობების **გამოყენებით**. ეს შეიძლება მოიაზრებდეს დაწესებულების სურვილს მოახდინოს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის სამუშაოს გარკვეული სფეროს პრიორიტეტიზაცია ან გამოითხოვოს გარკვეული ინფორმაცია ორგანიზაციისგან. ის ასევე შეიძლება მოიცავდეს დაწესებულების მიერ დაქვემდებარებული საბიუჯეტო ორგანიზაციისთვის მიზნების განსაზღვრას ან დაწესებულების შესაძლებლობას მოსთხოვოს მას სპეციალური ღონისძიებების განხორციელება.

დაწესებულების კონტროლი ორგანიზაციაზე უნდა იყოს გრძელვადიანი, სტრატეგიული, საქმიანობის შედეგზე დამოკიდებული, ერთიანი და არა დეტალებზე ორიენტირებული. შესაბამისად კონტროლის ელემენტები არ უნდა იყოს მრავალრიცხოვანი, შორს მიმავალი და ზედმეტად დეტალური. ამასთან, თავიდან უნდა იქნას აცილებული კონტროლის ელემენტები იმ საკითხებზე, რომელთა გადაწყვეტაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას დამოუკიდებლად შეუძლია.

6.2.1 მიზნებისა და შესრულების შეფასების ინდიკატორების (KPI) განსაზღვრა

შესრულების შეფასების ინდიკატორი(KPI) არის ეფექტიანობის გაზომვის ინსტრუმენტი. მისი საშუალებით ფასდება დაწესებულების ან კონკრეტული ღონისძიების წარმატება, როგორცაა პროექტები, პროგრამები, პროდუქტები და სხვა ინიციატივები.

ხშირად წარმატება არის გარკვეული დონის ოპერაციული მიზნის განმეორებითი, პერიოდული მიღწევა (მაგ. ნულოვანი დეფექტები, 10/10 მომხმარებლის კმაყოფილება) და ზოგჯერ წარმატება განისაზღვრება სტრატეგიული მიზნებისკენ სწრაფვის/პროგრესის საშუალებით. შესაბამისად, შესრულების შეფასების ინდიკატორის შერჩევა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა არის მნიშვნელოვანი დაწესებულებისთვის.

ყველა დაწესებულებისადმი დაქვემდებარებული საბიუჯეტო ორგანიზაცია ფუნქციონირებს იმ კანონებისა და რეგულაციების ფარგლებში, რომლებიც შეესაბამება იმ კონკრეტულ სფეროს, რომელშიც ისინი ოპერირებენ. მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში ყურადღება უნდა გამახვილდეს მნიშვნელოვან ყოველწლიურ პრიორიტეტებზე. დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას უნდა მიეცეს მკაფიო მითითებები კონკრეტული წლისთვის.

მიზნები უნდა იქნას გამოყენებული დაწესებულების მომავალი წლის პრიორიტეტების განსაზღვრისთვის. თავიდან უნდა იქნას აცილებული მიზნების რთული კონსტრუქციები ან იერარქიული მიზნები. იმ შემთხვევაში თუ დაწესებულება განსაზღვრავს დაქვემდებარებული ორგანიზაციის მიზნებს კონკრეტული მიმართულებით, აღნიშნული არ გამოირიცხავს სხვა სფეროების/მიმართულებების პრიორიტეტულობას. მიზნები ისე უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რომ შესაძლებელი იყოს მათი გაზომვა და შეფასება, რათა ორგანიზაციას შეეძლოს ყოველწლიურად წარუდგინოს დაწესებულებას ანგარიში, თუ რამდენად შეძლო მან დასახული მიზნების შესრულება წლის განმავლობაში.

6.2.2 ანგარიშგება (მონიტორინგი და შეფასება)

ფინანსური მართვისა და კონტროლის წესები და პროცედურები განსაზღვრავს ანგარიშგების პერიოდულობას - ყოველთვიურ, კვარტალურ და წლიურ ანგარიშგებას.⁹

ანგარიშგების მოთხოვნა არის ერთგვარი კონტროლის სიგნალი დაქვემდებარებული დაწესებულებისთვის და უკუკავშირის მიწოდების ვალდებულება ადგენდეს არა მხოლოდ მიღწევების, არამედ კონკრეტული აქტივობის განვითარების შესახებ ანგარიშის წარდგენის მოთხოვნებს. ეს ხშირად შეიძლება იყოს კონტროლის ადეკვატური ფორმა იმის შესახებ, თუ რა არის პრიორიტეტული. თუმცა, ანგარიშგება პირველ რიგში უნდა იყოს ორიენტირებული მოსალოდნელ შედეგებზე და არა შესრულებულ აქტივობებზე.

განსაზღვრული გრაფიკის მიღმა, დამატებით ანგარიშგების მოთხოვნა უნდა განხორციელდეს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ინფორმაციის მიწოდება აუცილებელია დაწესებულების მუშაობისთვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას არ აქვს ვალდებულება წარადგინოს კონკრეტული ინფორმაცია. დაწესებულებას შეუძლია, მაგალითად, გამოითხოვოს ინფორმაცია, რომელიც აუცილებელია მთავრობის პოლიტიკის განხორციელებისთვის, საქმიანობის შედეგების შემდგომი მონიტორინგისთვის ან მთავრობის მიერ პარლამენტისთვის ანგარიშის წარდგენისთვის.

⁹ "ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე" საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილება, მუხლი 12.

6.2.3 სპეციალური აქტივობები

სპეციალური აქტივობა არის მოთხოვნა დაქვემდებარებული ორგანიზაციის მიერ გარკვეული ღონისძიების შესრულების შესახებ, რომელიც ხშირად შედგება რაიმე სახის საგამოძიებო ან ანალიტიკური სამუშაოსგან. ორგანიზაციისთვის მიცემული სპეციალური აქტივობა ჩვეულებრივ მოიაზრებს, რომ დაწესებულება ითხოვს გარკვეულ ანგარიშს შედეგების შესახებ. მომსახურების შესახებ შეთანხმებაში სპეციალური აქტივობების ფორმულირება უნდა იყოს მოკლე და არ უნდა მოიცავდეს მოტივაციას ან საფუძველს. იმავდროულად, ცხადი უნდა იყოს რა მოლოდინი არსებობს ორგანიზაციასთან მიმართებით, როდის უნდა ველოდეთ შედეგს, ჩაერთვებიან თუ არა სხვა ორგანოები, როდის არის მოთხოვნილი ანგარიში და ვინ უნდა იყოს მიმღები.

6.2.4 შეარჩიეთ კონტროლის ყველაზე ხელსაყრელი ფორმა

მიზნის ჩამოყალიბება შესრულების შეფასების ინდიკატორის ფორმით ყველაზე მეტად მიზანშეწონილია. სათანადო ინდიკატორი საშუალებას აძლევს დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას დააღაგოს საკუთარი შიდა პრიორიტეტები და მეთოდები. თუ დაწესებულებას სურს შესრულდეს გარკვეული მიზნები, მაგრამ მათი გამოსახვა ინდიკატორების ფორმით შეუძლებელია, მაშინ დეტალური ინსტრუქცია ანგარიშგების შესახებ შეიძლება უკეთესი არჩევანი იყოს. ერთი მხრივ, ის ანიჭებს დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას თავისუფლების გარკვეულ დონეს საკუთარ ოპერაციებთან მიმართებით და აძლევს შესაძლებლობას აირჩიოს საუკეთესო მეთოდი, ხოლო, მეორე მხრივ, დაწესებულება ნათლად გამოხატავს საკუთარ მოლოდინებს ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებით. იმ შემთხვევაში თუ დაწესებულებას გააჩნია გარკვეული მიზნების მიღწევის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული პოლიტიკა, ან თუ ეს ეხება სფეროს, სადაც გარკვეული ოპერაციები შესაცვლელია ადრინდელი პოლიტიკიდან გამომდინარე, მას შეუძლია აირჩიოს საქმიანობის დონეზე ინსტრუქციების მიცემის ფორმა.

6.2.5 რისკების შეფასება

ყველა ოპერაცია შეიცავს რისკებს და მენეჯერის პასუხისმგებლობაა ამ რისკების კონტროლი. რისკის მართვა რისკების შეფასებასთან ერთად მხოლოდ მაშინ არის ღირებული, თუ მას შედეგად მოყვება კონტროლის ზომები, რომლებიც ეხმარება მენეჯმენტს მიაღწიოს მიზნებს დასახული გზით. ოპერაციებთან მიმართებით დაქვემდებარებულმა ორგანიზაციამ უნდა განახორციელოს რისკის შეფასება, რათა მოახდინოს გარკვეულ ოპერაციებთან ან აქტივობებთან დაკავშირებული რისკების იდენტიფიცირება, ანალიზი და შეფასება.

რისკის შეფასება მოიცავს სამ საფეხურს:

1. **რისკის იდენტიფიცირება** - იმ გარემოებების განსაზღვრა, რომლებიც ქმნიან რისკს იმისა, რომ მიზნები არ იქნება მიღწეული და შეიძლება დადგეს უარყოფითი შედეგი;

2. **რისკების ანალიზი** - გამოვლენილი რისკების შედეგებისა და მათი განხორციელების ალბათობის გაანალიზება, რისკების მართვის გზების განსაზღვრის მიზნით;

3. **რისკის შეფასება** - ეფუძნება რისკების ანალიზის შედეგებს და ხელს უწყობს გადაწყვეტილების მიღებას რისკის საპასუხო ღონისძიებების, ასევე მათი განხორციელების პრიორიტეტიზაციის შესახებ.

რისკის შეფასების შედეგი შესაძლოა დოკუმენტირებული იყოს რისკების რეესტრში. რისკის მართვის შესახებ დეტალური ინფორმაცია მათ, შორის რისკების რეესტრის ფორმატი მოცემულია რისკის მართვის სახელმძღვანელოში.

6.3 დაფინანსება

მომსახურების შესახებ შეთანხმების ფინანსურ ნაწილში დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას წარედგინება მომავალი წლის ეკონომიკური პირობები და ბიუჯეტის გამოყენების კონკრეტული ჩარჩო.

6.3.1 ბიუჯეტის პროცესი

1. დაწესებულება ადგენს მიზნებს;

პროცესი იწყება დაწესებულების მხრიდან პრიორიტეტების ფარგლებში განსახორციელებელი პროგრამების, ქვეპროგრამების იდენტიფიცირებით, რომლებიც მოიცავს ზღვრული მოცულობების განსაზღვრას პროგრამებისა და ქვეპროგრამებისათვის და დაქვემდებარებული ორგანიზაციების მხრიდან საბიუჯეტო განაცხადების წარმოდგენას სათანადო ფორმით (იხილეთ პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგია).

2. შემდგომი კომუნიკაცია დაქვემდებარებულ ორგანიზაციასთან;

ბიუჯეტის შეთანხმების შემდგომ, დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ხელმძღვანელი იღებს საბიუჯეტო პროგრამის კონკრეტულ მიზნებს დაწესებულებისგან და ვალდებულია მოამზადოს სამოქმედო გეგმა მოცემულ მიზნებზე დაყრდნობით. ზემოდან ქვემოთ ბიუჯეტირებისგან განსხვავებით, რომელიც ზღუდავს დაქვემდებარებული ორგანიზაციების სათანადო ჩართულობას, აღნიშნულ შემთხვევაში დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას აქვს მოქნილობა გამართოს მოლაპარაკებები დაწესებულებასთან განსახორციელებელი ღონისძიებების თაობაზე, ასევე, მოსალოდნელ შემოსავალებსა და დანახარჯებთან დაკავშირებით.

3. მხარეების შეკრება დაქვემდებარებული ორგანიზაციის სამოქმედო გეგმის განხილვის მიზნით.

სამოქმედო გეგმის შექმნის შემდეგ, დაწესებულება და მისი დაქვემდებარებული ორგანიზაციები შეიძლება შეიკრიბონ სამოქმედო გეგმის განსახილველად პროგრამის ბიუჯეტთან მიმართებით. შეხვედრას შესაძლოა ქონდეს ერთგვარი ღია ფორუმის ფორმა, სადაც დაქვემდებარებულ ორგანიზაციას შეუძლია დაწესებულებას მიაწოდოს ინფორმაცია ბიუჯეტთან დაკავშირებული პრაქტიკული საკითხების შესახებ.

ფორუმი საშუალებას აძლევს თითოეულ მხარეს გაახმოვანოს თავისი შეხედულებები და კონსენსუსის მიღწევამდე აწარმოოს მოლაპარაკება იმ საკითხებზე, რომელთან დაკავშირებითაც მათ განსხვავებული პოზიცია გააჩნიათ.

6.3.2 საკუთარი შემოსავალი

იმ შემთხვევაში თუ, დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი შემოსავლები, მნიშვნელოვანია აღნიშნული საკითხის მხედველობაში მიღება, როგორც ბიუჯეტირების, ისე შეთანხმებაზე მუშაობის პროცესში.

დანართი 1 - მომსახურების შესახებ შეთანხმების ნიმუში

შენიშვნა: გთხოვთ გაითვალისწინოთ, რომ ნიმუშში მოცემული სათაურები მოყვანილია მაგალითად. თითოეული მომსახურების შესახებ შეთანხმება უნდა იყოს მორგებული კონკრეტულ დაწესებულებას და მის დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციას.

შესავალი

ამ ნაწილში აღწერილია მომსახურების შესახებ შეთანხმების საფუძვლები, ასევე მიმართება სხვა კანონებთან და რეგულაციებთან.

ოპერაციები

ამ ნაწილში მითითებულია, თუ რა ძირითადი ოპერაციები უნდა შეასრულოს დაქვემდებარებულმა ორგანიზაციამ შესავალში დადგენილ პერიოდში. სხვაგან, მაგალითად დებულებაში/წესდებაში უკვე განსაზღვრული ოპერაციები აქ არ უნდა განმეორდეს.

მიზნები და შესრულების შეფასების ძირითადი ინდიკატორები (KPI)

ამ ნაწილში აღწერილია მიზნები და შესრულების შეფასების ძირითადი ინდიკატორები (KPI), რომელთა მიღწევასაც დაწესებულება ავალეს მის დაქვემდებარებაში არსებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციას.

ანგარიშგება

ამ ნაწილში მოცემულია ინფორმაცია ანგარიშებზე, რომლებსაც დაქვემდებარებული ორგანიზაცია გაუგზავნის დაწესებულებას. თუ დაწესებულება ითხოვს კონკრეტული ინფორმაციის ასახვას ანგარიშებში, აუცილებელია მისი ამ ნაწილში მითითება. ასევე უნდა იყოს მითითებული ვადები.

სპეციალური აქტივობები

ამ ნაწილში მოცემულია ინფორმაცია სპეციალური აქტივობების შესახებ, რომლებსაც დაქვემდებარებული ორგანიზაცია განახორციელებს და რომელიც სხვაგან არ არის მითითებული.

რისკის შეფასება

ამ ნაწილში აღწერილია, თუ რა სახის რისკის შეფასება უნდა განახორციელოს დაქვემდებარებულმა ორგანიზაციამ და როგორ და როდის უნდა ეცნობოს დაწესებულებას აღნიშნულის შესახებ. კონკრეტული რისკები აქ არ უნდა იყოს განსაზღვრული.

დაფინანსება

ამ ნაწილში მითითებულია დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ფინანსური სახსრები, მათ შორის საკუთარი შემოსავლები და მათი განკარგვის წესი.

სახელმძღვანელო შემუშავებულია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს
სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (ჰარმონიზაციის ცენტრი)
მიერ, შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების მხარდაჭერით.
2022 წელი



efv

EKONOMISTYRNINGSVRKET