



Funded by  
the European Union

ĀENN

Shaping the Future by  
Changing Today  
N. JANASHIA

# BƏLƏDİYYƏNİN SİYASƏT SƏNƏDLƏRİNİN HAZIRLANMASI

Strateji sənəd və fəaliyyət planı necə hazırlanmalıdır

Nəşr Avropa İttifaqının dəstəyi ilə, ĀENN-in tərəfdaş təşkilatlar - Məsləhətləşmələr və Təlimlər Mərkəzi (CTC), Kvemo Kartli Mediası (KKM) və Birinci Avropalı (FE) ilə birgə həyata keçirdiyi „İnklüziv və Yaşıl Post-Covid Bərpası üçün İcmanın Gücləndirilməsi“ layihəsi çərçivəsində hazırlanıb.



Sənəd Gürcüstan hökumətinin aşağıda qeyd olunan iki əsas sənədinə əsasən hazırlanıb:

- ✓ Gürcüstan hökumətinin siyasət sənədinin hazırlanması, monitorinqi və qiymətləndirilmə qaydasının təsdiqlənməsi haqqında №629 (2019-cu il 20 dekabr) qətnaməsi;
- ✓ Gürcüstan hökumətinin №264 (2022-ci il 15 fevral) fərmanı - bələdiyyənin inkişaf planlaşdırılması dərslisi;

Materiallar yerli özünüidarə eksperti və GİPA-nın asistent-professoru Nino Lomidze tərəfindən hazırlanıb.

# MÜNDƏRICAT

<b>Giriş</b> .....	<b>4</b>
Hüquqi çərçivə.....	6
<b>Siyasət sənədləri</b> .....	<b>7</b>
Siyasət sənədlərinin iyerarxiyası.....	9
Bələdiyyənin siyasət sənədlərinin iyerarxiyası .....	12
Strateji planlaşdırma .....	12
<b>Siyasət dövrü</b> .....	<b>14</b>
<b>Siyasətin planlaşdırılması</b> .....	<b>15</b>
Maraqlı tərəflərin iştirakı .....	16
<b>Siyasət sənədlərinin strukturu</b> .....	<b>17</b>
Strateji sənədlərin girişi.....	17
Vəziyyətin analizi.....	17
PESTEL analizi .....	22
SWOT analiz.....	22
<b>Strateji çərçivənin hazırlanması</b> .....	<b>23</b>
Baxış.....	23
Məqsəd və tapşırıqlar .....	24
Təsir və tapşırığın nəticə göstəriciləri .....	25
Məntiqi çərçivə .....	27
Fəaliyyət planının hazırlanması .....	28
Büdcə tərtibatı.....	30
<b>İctimai məsləhətləşmələr və sənədlərin təsdiq edilməsi</b> .....	<b>32</b>
<b>Həyata keçirmə və koordinasiya</b> .....	<b>32</b>
<b>Monitorinq və qiymətləndirmə</b> .....	<b>33</b>

# GIRIŞ

Siyasətin planlaşdırılması, həyata keçirilmə koordinasiyası, monitoring və qiymətləndirmə dövlət idarəçiliyinin səmərəli fəaliyyət göstərməsinin əsas tərkib hissəsidir.

Dövlət idarəçiliyi - müəyyən edilmiş nizam-intizamı təmin edən mexanizmdir və onun əsas xüsusiyyəti kollektiv qərarlar qəbul etmək, icra etmək bacarığıdır.

Yaxşı idarəçiliyin üç əsas prinsipi mühümdür:

1. Sübutlara əsaslanan siyasətin hazırlanması;
2. Nəticələrə istiqamətlənmiş idarəetmə;
3. Hökumətin vahid yanaşması.

Siyasət „yaratmaq“ prosesi nadir hallarda dərsliklərdə təsvir olunan siyasət dövrünə bənzəyir. Mərkəzi və ya yerli səviyyədə idarəetmənin yuxarıda qeyd olunan üç əsas prinsipə əsaslanması vacibdir.

## Siyasət nədir?

➤ **Siyasət dövlət və ya ictimai strukturların ictimai məqsədlərə çatmaq üçün qəbul etdiyi qərar və vasitələrin məcmusudur.**

- „Hökumətin bilərəkdən etdiyi və etmədiyi hər şey“ (Dye).
  - “Siyasi aktor və ya aktor qrupları tərəfindən əlaqəli qərarların birliyi, həmin qərarlar məqsədlərə və onlara nail olmaq vasitələrinə, spesifik vəziyyətdə həmin qərarlar bu aktorların gücünə daxildir” (Jenkins 1978).
  - “Dövlət siyasəti ictimai məqsədlərə nail olmaq, proqramların həyata keçirilməsi üçün siyasi qərarlardan ibarətdir” (Cochran and Malone 1995).
  - “Dövlət siyasəti hökumətin hərəkətinin və ya hərəkətsizliyinin ictimai problemlərə cavab kursudur” (Furlong & Kraft 2006).
- Dövlət siyasəti həmişə hökumətin hərəkətləri və bu hərəkətləri müəyyən edən faktorlar ilə əlaqədardır;
  - Dövlət siyasəti dövlət strukturlarında ictimai sərvətlərin bölüşdürülməsi (kimə nə qədər verilsin) üzərində davam edən mübarizə və mübahisənin nəticəsidir;
  - Dövlət siyasəti hakimiyyətin edib və ya etməyəcəyini seçdiyi şeydir;
  - Dövlət siyasəti ictimai məqsədlərə nail olmaq üçün həyata keçirilən siyasi qərarlardır;
  - Ən asan izahla, dövlət siyasəti – hökumətin birbaşa və ya agentliklərin vasitəsilə həyata keçirilən və vətəndaşların həyatına kifayət qədər böyük təsir göstərən hərəkətlərinin cəmidir;

- Hakimiyyət orqanı tərəfindən həyata keçirilmiş hərəkətlər kursudur ki, yaranmış ehtiyacı (tələbi) təmin etsin, yaxud ən yaxşı nəticənin (siyasi, iqtisadi, sosial) nail olunması üçün əlverişli imkanlardan faydalansın.

Dövlət siyasəti əksər hallarda inkişaf sənədlərində, proqramlarda, fəaliyyət planı və layihələrdə təsvir olunur.

**Siyasət sənədi siyasi planlaşdırma prosesinin nəticəsidir ki, problemin həlli və sahənin inkişaf yollarını müəyyən edir. İlk növbədə siyasət sənədləri ilə əlaqədar məsələlər ətraflı şəkildə müzakirə olunub: onların hüquqi əsasları, klassifikasiya və strukturlaşdırmanın yolları. Həmçinin, müxtəlif kateqoriyalı sənədlər arasında əlaqə və uyğunluq prinsipinin təmin edilməsi məsələləri təqdim olunur.**

Bələdiyyənin və yerli səviyyədə siyasətin hazırlanması sonrakı prinsiplərə əsaslanır:

- ➔ **Qanuniləşdirmə** - strategiyaların, proqram və planların qüvvədə olan qanunvericilik, özünüidare vahidinin hüquqi aktlarına uyğun olaraq hazırlanması;
- ➔ **Göstəricilərə əsaslanmış idarəçilik** – bələdiyyə qurumları tərəfindən göstəricilərin toplanması, əldə edilməsi, seçilməsi, hazırlanması və analizi;
- ➔ **Rasional idarəçilik** – bələdiyyə resurslarının optimal və rasional istifadəsi; inkişaf məqsədlərinin, tapşırıqların, fəaliyyət və planların bələdiyyə resurslarına uyğunluğu;
- ➔ **Davamlılıq** – inkişaf baxışının davamlılığı, təsdiq edilmiş məqsədlərə yanaşmada proqramların, nail olunan nəticələrin və mövcud vəziyyətin analizinin dəqiqləşdirilməsi və düzəldilməsi;
- ➔ **Kompleksli planlaşdırma** – planlaşdırma zamanı sahə, eləcə də ərazi spesifikasiyasının nəzərə alınması; Məkan-ərazi planı və şəhərsalma məntiqinin bələdiyyənin inkişaf istiqamətində təsvir edilməsi;
- ➔ **Öhdəliklərin dəqiq və ciddi şəkildə bölünməsi** – özünüidarənin vəzifəli şəxsləri və struktur vahidlərinin öhdəlik, məsuliyyətlərinin ciddi şəkildə müəyyən edilməsi;
- ➔ **Milli və Regional İnkişafa uyğunluq** – bələdiyyə siyasəti sənədlərinin ölkə və regionun inkişaf planlaşdırmasının başqa sənədləri ilə uyğunluğu;
- ➔ **Birlik** – bələdiyyənin başqa sənədləri: prioritetlər sənədi, büdcə, bələdiyyənin məkan-ərazi planlaşdırması, sektor və sahə strategiyaları, proqramları, fəaliyyət planları bələdiyyənin inkişaf sənədinə əsaslanmalı, uyğun olmalıdır;
- ➔ **Ədalətlik** – bütün vətəndaşlar və subyektlər üçün bələdiyyənin bütün ərazisində yerli iqtisadi resursların, dövlət xidmətlərinin bərabər əlçatanlığı;
- ➔ **Davamlılıq** – bələdiyyənin inkişafı məqsədilə həyata keçirilmiş proqramlar və layihələrin həyat qabiliyyəti, onların faydalarının texniki, institusional, maliyyə baxımından davam etməsi və davamlılığı;
- ➔ **Sosial istiqamət** – vətəndaşların firavanlığını yüksəltmək məqsədilə bələdiyyə inkişafının sosial aspektlərini nəzərə almaqla planlaşdırma;

- **Tərəfdaşlıq** – Prioritetlərin müəyyən edilməsi, bələdiyyə proqramları və ya investisiya layihələrinin hazırlanması zamanı dövlət və özəl sektorlarla tərəfdaşlıq prinsiplərini nəzərə almaq;

## HÜQUQI ÇƏRÇIVƏ

Siyasətin hazırlanması prosesində bələdiyyənin yeri və bələdiyyənin siyasi sənədləri ölkənin, bələdiyyənin uyğun hüquqi çərçivəsini müəyyən edir. Gürcüstan Konstitusiyasına görə, yerli səviyyədə siyasətin hazırlanması və həyata keçirilməsi bələdiyyələrin səlahiyyətidir.

Bələdiyyənin siyasət sənədinin hüquqi əsasını üzvi qanun yaradır – Yerli Özünüidarə Məcəlləsi, həmin məcəlləyə əsasən “Bələdiyyə orqanları bələdiyyənin səlahiyyətini həyata keçirmək üçün Gürcüstan qanunvericiliyinə uyğun olaraq müvafiq proqramları, strategiyaları, fəaliyyət planı və layihələri hazırlayır, təsdiq edir, həyata keçirirlər”.

Yerli Özünüidarə Məcəlləsinə əsasən, mer bələdiyyənin səlahiyyəti çərçivəsində müvafiq sosial-iqtisadi inkişafı və başqa proqram, strategiya, planların hazırlanmasını təmin etmək, Bələdiyyə Məclisinə təsdiq etmək üçün təqdim etmək, həyata keçirmək səlahiyyətinə malikdir. Öz növbəsində, Bələdiyyə Məclisi bələdiyyənin strategiyalarını, proqram və büdcəsini təsdiq edir.

Bələdiyyənin ortamüddətli inkişaf sənədi, eləcə də Gürcüstan hökumətinin təsdiq etdiyi mərkəzləşdirmənin 2020-2025-ci illərin strategiyasından və mərkəzləşdirmə strategiyasının həyata keçirilməsinin 2020-2021-ci illərin fəaliyyət planından<sup>2</sup> irəli gəlir. Mərkəzləşdirmə strategiyası ilə 3.4. tapşırıq nəzərə alınıb – inkişaf planlamasının metodoloji dərsliyinin yaradılmasını nəzərdə tutan yerli inkişaf planı və koordinasiya sisteminin yaradılması, fəaliyyət planının 3.4.2 fəallığı.

Mərkəzi səviyyədə hökumət administrasiyası və nazirliklər tərəfindən hazırlanacaq siyasət sənədləri üçün “Gürcüstan hökuməti siyasətinin planlaşdırılması, monitorinq və qiymətləndirmə qaydası, dərsliyi” qüvvədədir. Yerli özünüidarə öz fəaliyyətində müstəqildir və onun səlahiyyətləri mərkəzi hakimiyyətdən ayrılıb, ancaq bələdiyyə orqanları öz siyasətini planlaşdıran zaman Gürcüstan hökumətinin təsdiq etdiyi “Siyasət sənədlərinin hazırlanması, monitorinqi və qiymətləndirilmə dərsliyinin metodologiyasını nəzərə ala bilərlər”.

Bələdiyyələrin siyasət sənədləri Gürcüstan hökumətinin 264 nömrəli qətnaməsinə əsasən (2022-ci il 15 fevral) hazırlanmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, qətnaməyə görə, bələdiyyənin inkişaf planlaşdırılması dərsliyi təsdiq olunub. Müvafiq olaraq, Gürcüstan hökumətinin 629 nömrəli və 264 nömrəli qətnaməsinə əsasən bələdiyyələrin siyasət sənədini hazırlaya bilərlər.

Bələdiyyənin siyasət sənədlərinin tərtib edilməsi zamanı Gürcüstan hökuməti və nazirlik tərəfindən təsdiq edilmiş milli siyasət sənədlərinə, sektor/multisektor siyasət sənədlərinə, institutisonal siyasət sənədlərinə uyğunluq olmalıdır. Bunlardan xüsusilə əsas göstəricilər və istiqamətlər sənədi, ölkə büdcəsi, hökumətin illik planı, eləcə də Gürcüstanın Regional İnkişaf proqramı, regionun inkişaf strategiyası və onun fəaliyyət planı nəzərə alınmalıdır.

1 Yerli Özünüidarə Məcəlləsi, 19-cu maddənin “b” bəndi

2 Gürcüstan hökumətinin 2019-cu il, 31 dekabr tarixinə olan N678 sərəncamı

# SIYASƏT SƏNƏDLƏRİ

Siyasət sənədləri öz miqyası/səviyyəsinə görə fərqlənir: onları milli, bələdiyyə, instutisional və ya sektor səviyyəsinin siyasət sənədlərinə bölürlər.

## Siyasət sənədi

Problemin həlli və sahənin inkişafı yollarını müəyyən edən milli və ya sektoral siyasəti müəyyən edən strateji və ya fəaliyyət tipli sənəd.

Gürcüstanda siyasət sənədlərinin təsnifatı iki əsas meyarə əsasən olur:

1. **Ümumi xüsusiyyətlər** (təyinat, dövr, struktur)
2. **Təsir səviyyəsi** (siyasət sənədinin iyerarxiyası)

Beynəlxalq təcrübə ilə hökumət siyasəti müxtəlif növ siyasət sənədlərində təqdim oluna bilər. Məsələn, proqram, konsepsiya, strategiya, fəaliyyət planı, siyasi rezyume, ağ və yaşıl sənədlər, qanun və ya qanuna tabe aktlar, rəsmi şəxslərin çıxışları və s. Ancaq Gürcüstan siyasətinin planlaşdırılması və koordinasiya sistemində ümumi xüsusiyyətlər ilə siyasət sənədlərində 3 növ sənəd nəzərdə tutulur: konsepsiya, strategiya və fəaliyyət planı<sup>3</sup>.

Konsepsiya – Sənəddə bir qayda olaraq inkişafın konseptual məsələləri, əsas məqsədlər və prinsiplər verilib. Demək olar ki, bu inkişaf ideologiyası, filosofiyası, ümumi xarakterli sənədidir ki, konkret müddət ilə müəyyən edilməyib.

Konsepsiya ümumi xarakterli siyasət sənədidir, burada strategiyanın işlənilib hazırlanması zərurəti müzakirə edilir və problemlərin aşkarlanmasını, baxış, prinsiplər və sektoral prioritetləri özündə ehtiva edir, bunun əsasında strategiya formalaşdırılmalıdır. Konsepsiyada həyata keçirmə vasitələri haqqında da məlumat verilməlidir.

Konsepsiyanın qüvvədə olma müddəti birbaşa sənədi qəbul edən qurum tərəfindən müəyyən edilir. Lakin əksər hallarda konsepsiya ona əsaslanan strategiya təsdiq edildikdən sonra fəaliyyətini dayandırır.

Strategiya – Bu tipli sənəd bir qayda olaraq orta (5-10 il), yaxud uzunmüddətli (10-15 il) baxışı müəyyən edir. Bununla inkişaf prioritetləri, tapşırıqlar, onların yerinə yetirilməsi yolları və mərhələləri müəyyən olunur;

Strategiyada təqdim olunan məqsədlər/tapşırıqlar mütləq konsepsiyada təqdim olunmuş baxışlara, prinsip və sektoral prioritetlərə cavab verməlidir. Ancaq, əksər hallarda strategiya konsepsiya sənədindən kənar formalaşır. Belə hallarda sənədin giriş hissəsində onun hazırlanma ehtiyacı əsaslandırılmalıdır. Strategiya sənədi problemin həlli üçün ictimai siyasət formalaşdırır və onun həyata keçirilməsi nəticəsində nail olunacaq konkret mexanizmi, təxmini nəticələri əks etdirir.

Strategiya vəziyyətin analizini, baxışı, məqsədləri, tapşırıqları, onların gözlənilən nəticələrini və yerinə yetirmə indikatorlarını (məntiqi çərçivə), həyata keçirmə mexanizmlərini, bu strategiyanın həyata keçirilməsinin monitoring, qiymətləndirilməsinin necə baş tutacağı haqqında məlumatı əhatə etməlidir.

3 Gürcüstan hökumətinin #629 (2019-cu il 20 dekabr) siyasət sənədlərinin hazırlanması, monitoring və qiymətləndirilmə qaydasının təsdiqlənməsi haqqında

Strategiya sənədlərinin müddəti problemin xüsusiyyətlərindən irəli gələrək müəyyən edilir. Strategiya sənədinin tövsiyə olunan müddəti 4 ildən 10 ilə qədərdir.

Strategiyanın müvafiq fəaliyyət planı və keçirilmiş ictimai məsləhətləşmələrin nəticələrinə dair hesabatla müşayiət olunması məcburidir.

Proqram (prioritetlər sənədi) – qısamüddətli (3-5 il) sənədlər var ki, inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi məqsədilə aparılan tədbirlərin və layihələrin vahidliyini əks etdirir;

Fəaliyyət planı - əməliyyat planlaşdırması, funksiyası strategiyada təqdim olunan məqsəd və vəzifələrə nail olmaq üçün xüsusi fəaliyyətləri təyin edən siyasi sənəddir.

Fəaliyyət planı milli və ya sektoral prioritetləri, məqsədləri, tapşırıqlara nail olmaq üçün konkret fəaliyyətləri, onların nəticələrinin indikatorlarını, cavabdeh qurumları, yerinə yetirilmə müddətlərini, büdcə, maliyyə mənbələrini müəyyən edən siyasi sənəddir.

Fəaliyyət planı müddətinin minimum və maksimum müddəti 1ildən 3 ilə qədərdir. Ancaq xüsusi hallarda 6 aylıq və ya rüblük fəaliyyət planının təsdiqlənməsi də mümkündür.

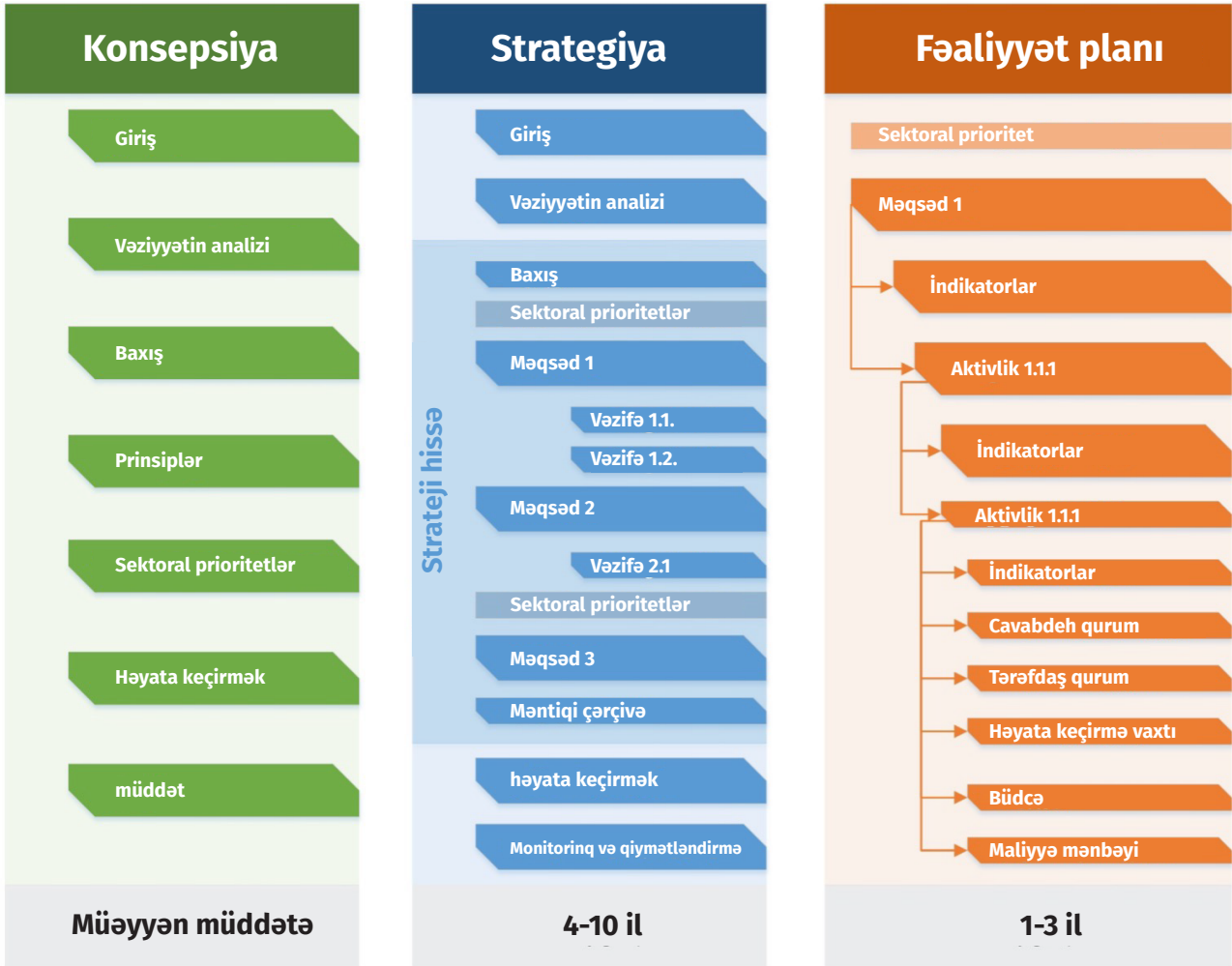
Bəzi hallarda fəaliyyət planı ayrı sənəd kimi, müvafiq strategiyadan kənar (sektoral fəaliyyət planı), təsdiqlənə bilər. Bu halda fəaliyyət planının müvafiq izahat hissəsi olmalıdır. Orada vəziyyətin qısa təhlili, məqsədlər, həyata keçirilmə, monitorinq və qiymətləndirmə mexanizmləri əks etdirilməlidir.

Planlaşdırma sənədlərinin bu təlimatı, əlbəttə, şərtidir və ölkədə, yaxud özünüidarə vahidliyində gedən proseslərdən asılıdır.



# SIYASƏT SƏNƏDİNİN STRUKTURU

Diagram 1



# SIYASƏT SƏNƏDİNİN İYERARXIYASI

Gürcüstanın siyasətinin planlaşdırılma və koordinasiya sistemində siyasət sənədləri təlimatının ikinci meyarı **təsir səviyyəsi** – verilmiş siyasət sənədi ölkədə nəyə təsir edir.

Siyasət sənədlərinin təlimatı bu meyar əsasında ölkədə siyasət **sənədləri iyerarxiyasını** formalaşdırır:

1. Milli siyasət sənədləri;
2. Sektoral siyasət sənədləri;
3. İnstitusional siyasət sənədləri.

**Cədvəl 1.**

Siyasət sənədləri iyerarxiyası				
#	Səviyyə	Siyasət sənədinin adı	Hazırlanma konsepsiyası	Təsdiqlənmə
1	Milli	<b>Milli İnkişaf Strategiyası</b>	Hökumət Administrasiyası	Hökumət
		<b>Hökumət proqramı</b>	Hakim Siyasi Partiya / Hökumət Administrasiyası / Nazirliklər / Birliklər	Parlament
		<b>Əsas göstəricilər və istiqamətlər sənədi (BDD)</b> - Dövlət büdcəsi	Maliyyə Nazirliyi	Parlament
		<b>Hökumətin illik fəaliyyət planı</b>	Hökumət Administrasiyası	Hökumət
		<b>Beynəlxalq öhdəliklər/ müqavilələr</b>	Qanunvericiliyə uyğun olaraq	Qanunvericiliyə uyğun olaraq
2	Sektoral	<b>Çoxsahəli və sektoral strategiyalar</b> - Müvafiq fəaliyyət planları	Nazirliklər və ya hökumət qarşısında cavabdehlik daşıyan ictimai hüquqi şəxslər	Hökumət
		<b>Çoxsahəli və sektoral fəaliyyət planları</b>	Nazirliklər və ya hökumətin təbəçiliyində olan ictimai hüquqi şəxslər	Hökumət
3	İnstitusional	<b>İnstitusional inkişaf strategiyaları</b> - Müvafiq fəaliyyət planları	Dövlət qurumları	Hökumət, yaxud nazirlik və ya qurum
		<b>Ortamüddətli fəaliyyət planı</b>	Nazirliklər	Nazirlik

**Milli inkişaf strategiyası** planlaşdırma iyerarxiyasında yüksək kateqoriyalı sənəddir. Həmin sənəd ölkə inkişafının qlobal istiqamətlərini və **milli prioritetlərini** müəyyən edir. Sektoral siyasət sənədləri milli inkişaf strategiyasına əsaslanmalı və ondan irəli gəlməlidir. Siyasət sənədlərinin hazırlanması ümumiyyətlə, siyasətin planlaşdırılması prosesi ölkənin siyasət sənədləri iyerarxiyasına uyğun olmalıdır.

**Hökumət proqramı** siyasi məzmunlu planlaşdırma sənədidir. Onun funksiyası hökumətin milli prioritetləri, məqsəd və tapşırıqlarının müəyyən edilməsidir. Proqram yeni hökumətin yaradılması zamanı hökumət administrasiyasının koordinasiya ilə formalaşır və Gürcüstan Konstitusiyasına uyğun olaraq, təsdiqlənmək üçün Nazirlər Kabinetinə, Parlamentə təqdim olunur. Bu sənədin hazırlanması müəyyən edilmiş format tələb etmir.

**Hökumətin illik fəaliyyət planı** qısamüddətli hərtərəfli planlaşdırma sənədidir. Həmin sənəd milli inkişaf strategiyasına, hökumət proqramına, sektoral strategiyalara, əsas göstərici və istiqamətlər sənədinə,

beynəlxalq müqavilələrlə götürülmüş öhdəliklərə əsaslanır. Müvafiq olaraq, bir il ərzində hökumət tərəfindən həyata keçiriləcək fəaliyyətləri formalaşdırır. Planın məqsədi dövlət qurumlarının həyata keçirəcəyi fəaliyyətlərin konsolidasiyası və onların icra effektivliyinin qiymətləndirilməsidir. Hökumət reqlamtinə uyğun olaraq hökumət administrasiyası Maliyyə Nazirliyi ilə məsləhət nəticəsində plan tərtib edir və onun monitorinqini həyata keçirir<sup>4</sup>.

**Əsas göstəricilər və istiqamətlər sənədi** ölkənin inkişaf planıdır. Sənəd ortamüddətli makro iqtisadi və fiskal proqnozlar haqqında məlumat daşıyır. Eləcə də Gürcüstanın mərkəzi hakimiyyətinin, muxtar respublikalar və bələdiyyələrin inkişafının əsas istiqamətləri haqqında məlumatı əhatə edir. Əsas göstəricilər və istiqamətlər sənədi nazirliklər, qurumların fəaliyyət planlarına əsaslanır, növbəti 4 ilin prioritetlərini, onların həyata keçirdiyi proqramları, alt-proqram tədbirlərini nəzərdə tutur.

**Dövlət büdcəsi** ölkənin fiskal planlaşdırmasının əsas sənədidir. Bu sənədi Gürcüstan Parlamenti təsdiq edir. O Gürcüstan mərkəzi hakimiyyətinin funksiyaları və öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi məqsədilə qəbul edilən gəlirlərin, vergilərin və qalıqların dəyişikliklərini əks etdirir.

**Beynəlxalq müqavilələr** – müqavilələrin özü siyasi sənədlər deyil, ancaq sektoral siyasətin planlaşdırılması beynəlxalq müqavilələr ilə və onlardan irəli gələn öhdəlikləri nəzərə almaqla baş tutmalıdır. “Gürcüstan beynəlxalq müqavilələri haqqında” qanun müəyyən edir ki, beynəlxalq müqavilə Gürcüstan qanunvericiliyinin ayrılmaz hissəsidir və dövlət daxili normativ aktlara qarşı xüsusi hüquqi qüvvəsi var. Bu baxımdan Gürcüstan və Avropa İttifaqı arasında bağlanmış Assosiasiya sazişi xüsusilə nəzərə alınmalıdır. Bu saziş hərtərəfli sənəddir və sektoral istiqamətdə konkret öhdəliklər qoyur.

**Sektoral strategiyalar** siyasi sənəddir. Həmin sənəd müxtəlif sektoral istiqamətləri nəzərdə tutur, iki və ya daha çox məsul qurumun səlahiyyətinə aiddir. Sektoral strategiyalar hökumətin sərəncamı ilə təsdiqlənir və ona cavabdeh olan qurumlar hökumət qarşısında hesabatlılıq daşıyırlar. Onlar siyasi sənədlər iyerarxiyasının ikinci səviyyəsinə məxsusdurlar və milli səviyyəli siyasi sənədlərə əsaslanırlar. Sektoral strategiya ayrıca sahəyə və ya sahələrin inkişafına, ictimai xidmətlərə və məhsulların çatdırılmasının yaxşılaşdırılmasına xidmət göstərir. Sektoral strategiyaların müvafiq fəaliyyət planı da olmalıdır. Hər iki növ siyasi sənədin hazırlanmasının koordinasiyasına görə müvafiq sahədə məsuliyyət daşıyan nazirlik (dövlət naziri aparatı), yaxud hökumətin təbəçiliyində olan ictimai hüquqi şəxs və ya hökumətin müşavirə orqanları cavabdehdir. Əgər məsələ heç bir nazirliyin icra sahəsinə məxsus olmazsa və ya bir neçə nazirliyin icra sahəsinə məxsus olarsa, qərar qəbul edəcək nazirlik müəyyən edilməyibsə, Gürcüstan hökuməti strukturunun, səlahiyyətli və fəaliyyət qaydaları haqqında qanuna uyğun olaraq, koordinasiya edəcək orqan ilə bağlı qərarları hökumət qəbul edir.

**Sektoral fəaliyyət planları** – müvafiq sahə strategiyası olmayan ikinci səviyyəli operativ siyasət sənədləri, ancaq onlarda sahə üzrə problemlər (məqsədlər - əgər varsa), müəyyən edilmiş vəzifələr və tapşırıqların nəticəsi göstəriciləri; həyata keçiriləcək tədbirlər və onların nəticələrinin göstəriciləri; Məsul qurumlar, icra müddətləri, büdcə, maliyyələşmə mənbəyi, monitorinq və qiymətləndirmə haqqında məlumat verilib.

**İnstitusional inkişaf strategiyaları** – iyerarxiyanın üçüncü səviyyəsinin siyasət sənədləri, əhatə dairəsi yalnız konkret dövlət orqanına şamil edilir və birinci və ikinci səviyyəli siyasət sənədlərinin prioritetlərinin məqsəd və vəzifələrinə nail olmaq üçün onun fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Onlar hökumət, nazirlik və ya agentliyin özü tərəfindən təsdiqlənə bilər.

**Ortamüddətli fəaliyyət planları** – İnstitusional, üçüncü səviyyəli planlaşdırma sənədləri, onlarda büdcə ilə müəyyən edilmiş prioritetlər çərçivəsində ortamüddətli proqramların/alt-proqramların nəticələrinə nail olmaq üçün həyata keçiriləcək tədbirlər haqqında məlumat verilib<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Əlavə məlumat hökumətin illik fəaliyyət planının tərtib edilmə dərliyində verilib.

<sup>5</sup> Gürcüstan hökumətinin #629 (2019-cu il 20 dekabr) sərəncamı siyasət sənədinin hazırlanması, monitorinqi və qiymətləndirilmə

# BƏLƏDİYYƏNİN SIYASI SƏNƏDLƏR IYERARXIYASI

Bələdiyyənin ortamüddətli inkişaf sənədi bələdiyyənin siyasət sənədləri iyerarxiyasının başında yer alır.

**Diaqram 2.**

## İyerarxiya



## STRATEJİ PLANLAŞDIRMA

Strateji planlaşdırma həm proses, həm də məhsuldur.

- **Strateji planlaşdırma** - bir proses olaraq: Fikirlərin/ideyaların səfərbər edilməsi - baxış və missiya üzrə müzakirə; Təhlil - daxili və xarici amillərə nəzarət, iştirakçı tərəflərin müəyyən edilməsi; Qərar verməyə dəstək.
- **Strateji planlaşdırma** - məhsul kimi: gələcəyə baxışın formalaşdığı sənəd; Məqsəd və vəzifələr müəyyən edilir; Məqsədə çatmağın yolları müəyyən edilir.

Sürətli strateji sənəd də zaman ərzində ciddiləşir. Hərəkətliliyi qoruyub-saxlamaq üçün dövrü olaraq keçmiş analiz etmək, indiki zamanı ətraflı araşdırmaq və gələcək üçün hazırlaşmaq mühümdür. Planlaşdırma qərar qəbul etmə və müxtəlif variantlar arasında düzgün seçim etmək vasitəsidir.

---

qaydasının təsdiqlənməsi haqqında

**Strateji planlaşdırma dəstək olur:**

- Gələcəyi əvvəlcədən görməyə;
- Resursların qiymətləndirilməsinə;
- Məqsədlərin qoyulması və konsesusu nail olmağa;
- Resursların bölünməsinə;
- İstiqamətin müəyyən edilməsinə.

**Strateji planlaşdırma zamanı nəyi nəzərə almalıyıq:**

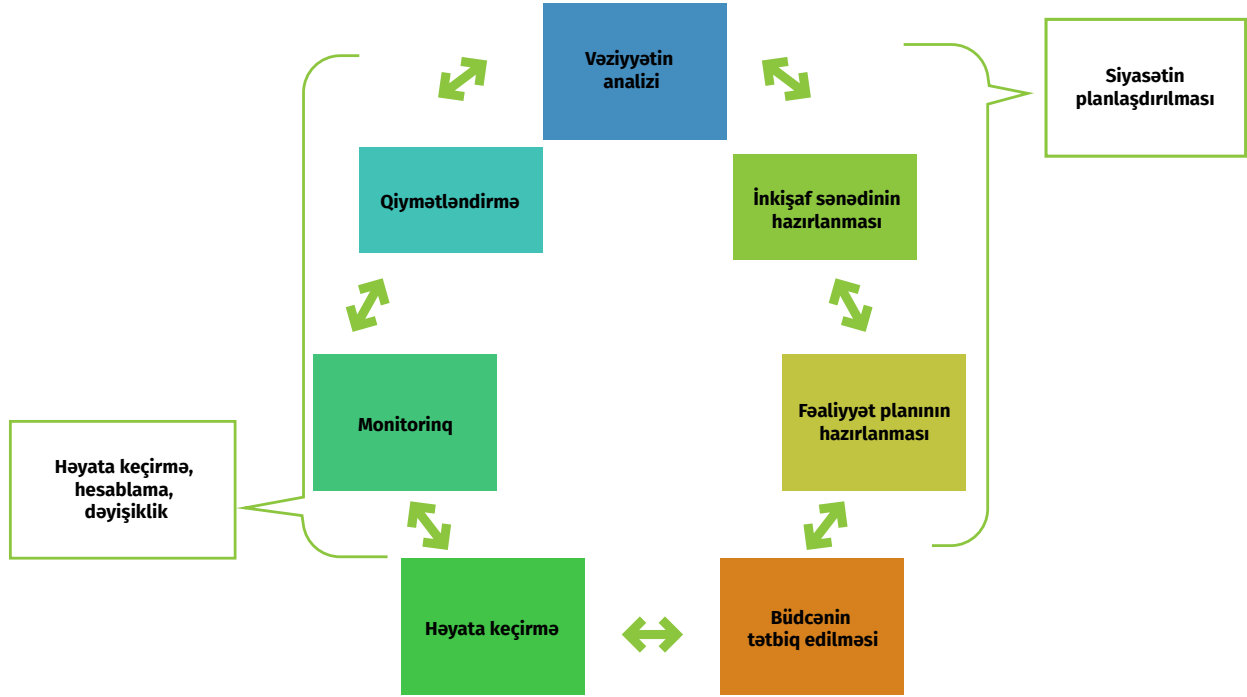
- Plan qəbulunun prosesin sonu olduğunu düşünmək səhvdir;
- Planın dəyişdirilə bilməyəcəyini düşünmək səhvdir;
- Yoxlamadan fərziyyələr irəli sürmək səhvdir;
- Təşkilatın inanclarına bağlı olmadan planlaşdırma səmərəsizdir;
- Yanlış məqsədlər qoymaq təhlükəlidir - "Strateji planlaşdırmada ən çətin məqam bu zaman və məkan üçün hələ yetişməmiş yaxşı ideyadan imtina etməkdir".

# SIYASƏTİN DÖVRÜ

Siyasətin planlaşdırılması və onun həyata keçirilməsi başlanğıcı və sonu olmayan kompleks prosesdir.

## Bələdiyyə səviyyəsində siyasət dövrü

Diaqram 3.



Hökumətin 629 nömrəli sərəncamına əsasən, siyasət dövrü interaktiv prosesdir. Hər bir mərhələdə prosesə cavabdeh qurumlar arasında daim məlumat verilməsi mühümdür. Çünki dövlət idarəçiliyinin hər bir sahəsinin uğuru və ya uğursuzluğu, müvafiq olaraq başqa sahələrə də mənfə və ya müsbət təsir göstərir. Buradan irəli gələrək, siyasi dövrün hər bir mərhələsinə bu prosesin mümkün təsiri sahəsinə bütün dövlət qurumları cəlb edilməlidir və bu səmərəli koordinasiya tələb edir.

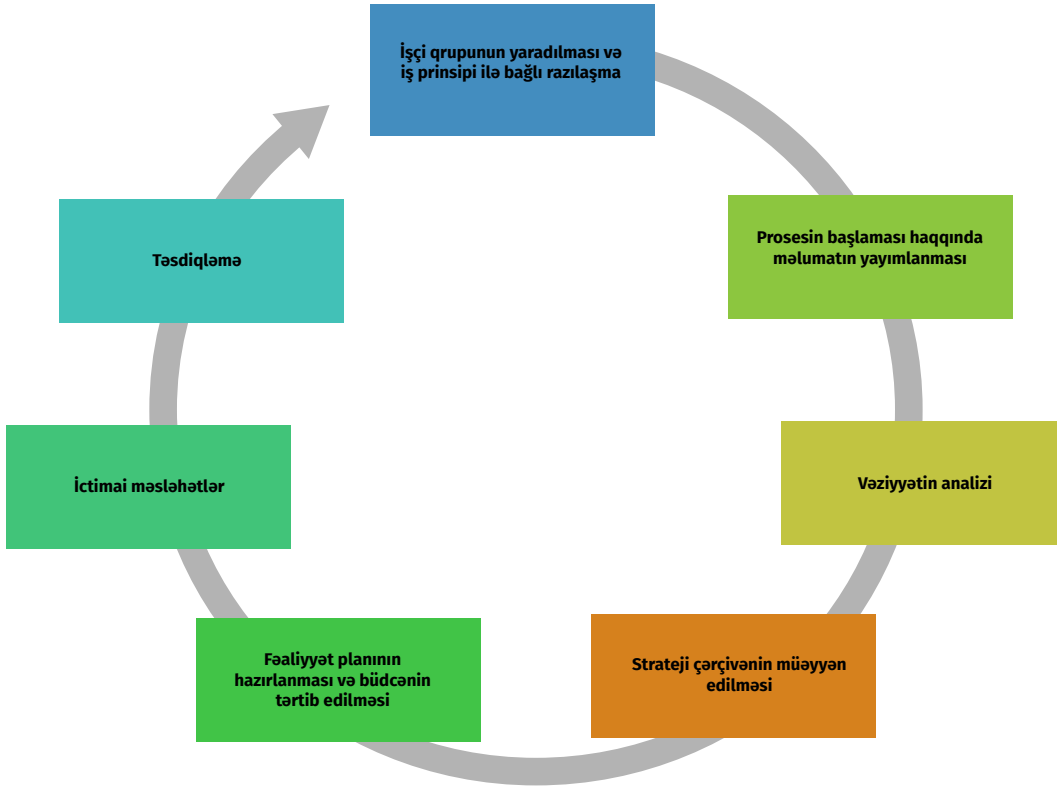
Siyasət dövrü mütləq inklüziv proses olmalıdır. Vətəndaşlarla, benefisiarlar və ümumiyyətlə, maraqlı tərəflərlə məsləhətlərə mühüm diqqət yetirilməlidir. Prosesin bütün mərhələlərində onların iştirakı, bir növ siyasi leqitimliyi, eləcə də effektivlik dərəcəsini gücləndirəcək. Siyasi sənədlər təsdiqlənənə qədər istisna hallardan başqa, ictimai məsləhətlərin aparılması məcburidir.

# SIYASƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

Siyasi planlaşdırma vəziyyətin analizi, prioritetlərin müəyyən edilməsini, məntiqi çərçivənin yaradılmasını, fəaliyyət planının hazırlanmasını, büdcənin tərtibatını və ictimai məsləhətlər pilləsini əhatə edir. Siyasi dövrün ən mühüm mərhələsi və yekun nəticəsi hazırlanmış siyasi sənəddir ki, təsdiqlənmək üçün müvafiq qərar qəbul edən şəxsə və ya əlaqələndirici orqana göndərilir.

## Bələdiyyənin siyasi sənədlərinin hazırlanma mərhələləri

Diaqram 4.



**Siyasi sənədin irəli sürülməsi:** Siyasətin planlaşdırılması prosesi başlayana qədər təşəbbüsçü qurum qaydaya uyğun olaraq, siyasi sənədi irəli sürməlidir.

Yerli səviyyədə siyasətin planlaşdırılması prosesinə bələdiyyə orqanı siyasi sənədin təşəbbüsü ilə başlayır. Bələdiyyənin inkişaf sənədinin hazırlanması prosesinin təşəbbüskarı merdir. O, öz növbəsində sərəncam əsasında sənədin hazırlanmasına cavabdeh mexanizmi – işçi qrupunu formalaşdırır. Qrup meriya, qeyri-hökumət təşkilatları, özəl sektor, meriyanın məsləhətçi şurası və yerli inkişaf qrupunun (LAG) (əgər varsa), müxtəlif yaş, gender, sosial, etnik qrup nümayəndələri və başqa maraqlı tərəflərdən ibarətdir.

İnkişaf sənədinin hazırlanmasına cavabdeh qrupun lideri var ki, qrupun işləməsinə rəhbərlik edir, iş görüşlərini təşkil edir və prosesə qoşulan maraqlı tərəflərlə əlaqələndirici şəxsdir. Qrupun lideri merin müavini və ya meriyanın struktur vahidinin rəhbəridir. Liderin təşəbbüsü ilə işçi qrupu ən az iki həftədə bir dəfə toplanır. Qrupun lideri fərqli məsələlərin gündəliyini tərtib edir, qrup üzvləri ilə birlikdə prosesin

gedişatını müzakirə edir və onlarla birlikdə hər bir üzvün rolunu müəyyənləşdirir. Görüşlərdən əlavə, işçi qrupu üzvləri arasında məlumat mübadiləsi və qərar qəbul etmək məqsədilə elektron poçt vasitəsilə ünsiyyət yaradır. Mer ilə ünsiyyət qurmaqla işçi qrupunun kənar ekspertlər və maraqlı tərəflər ilə davamlı münasibəti var<sup>6</sup>.

Qeyd etmək lazımdır ki, hər hansı tipli siyasət sənədinin hazırlanması prosesinin irəli sürülməsi və işçi qrupunun yaradılması ilə başlayır, müvafiq olaraq, qrupun tərkibi sahə və ya sektoral strateji sənəd tipinə görə toplanır.

## MARAQLI TƏRƏFLƏRİN İŞTIRAKI

Bələdiyyənin siyasət sənədinin hazırlanması prosesinin effektivliyi, inklüzivliyi və şəffaflığı məqsədilə ona bələdiyyənin vətəndaş cəmiyyəti, özəl sektor nümayəndələri və başqa maraqlı tərəflər qoşulublar. Geniş iştirak sənədin yaradılmasının bütün mərhələlərində onların fikirlərinin və baxışlarının siyasətin planlaşdırılmasında nəzərə alınmasını təmin edir. İşçi qrupu vətəndaş və özəl sektorun, qadınların, gənclərin maksimum iştirakını təmin edir.

Maraqlı tərəflərin iştirakı aşağıdakı məqsədlərə xidmət göstərir:

- Bələdiyyənin sosial və iqtisadi ehtiyaclarını müəyyən etmək;
- Yerli əhalinin və müxtəlif maraqlı tərəfin qarşısında duran problemlərin/çatışmazlıqların aşkarlanması;
- Fəaliyyət planının icrasında yalnız ikinci dərəcəli məlumatlar əsasında və ya bələdiyyə işçiləri tərəfindən müəyyən edilə və ya tam qiymətləndirilə bilməyən problemlərin, yaxud uğursuzluqların aşkar edilməsi;
- Bələdiyyənin tərəqqisinə töhfə verən inkişaf imkanlarının müəyyən edilməsi, innovasiyaların tətbiqi, iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi;
- Çağırışlara cavab vermək üçün effektiv mexanizmlər müəyyən edilərkən yerli əhalinin və maraqlı tərəflərin nöqtəyi-nəzərini nəzərə almaq.

Belə ki, maraqlı tərəflərin yerli siyasətin hazırlanmasının bütün mərhələlərində - inkişaf sənədinin hazırlanması, həyata keçirilməsi, monitorinqi və qiymətləndirmə prosesində iştirakı mühümdür. İştirak sistemik şəkildə və planlı, əvvəlcədən müəyyən edilmiş metodlardan istifadə etməklə aparılmalıdır. Maraqlı tərəflərlə ünsiyyətin davamlı sistemini yaratmaq mühümdür.

Nəzərə alınmalıdır ki, maraqlı tərəflərə iştirak etmək imkanı yaradılmalıdır: bələdiyyənin siyasət sənədinin hazırlanması prosesində, məlumat toplamaq, problemlərin müəyyən edilməsi, məqsəd və vəzifələrin, eləcə də lazımı fəaliyyətlərin müəyyən edilməsi mərhələlərində öz fikrini qeyd etməklə, sənədin yekun variantının hazırlanması zamanı nəzərə alınacaq artıq hazırlanmış sənədin ictimai müzakirələri/məsləhətləşmələri mərhələsində qiymətləndirmə və tövsiyələri bildirməklə.

---

6 Gürcüstan hökumətinin 264 nömrəli sərəncamı



# SIYASƏT SƏNƏDLƏRİNİN STRUKTURU

## Strateji sənədin girişi

Strateji sənədin girişində məlumat belə təqdim olunmalıdır:

### Cədvəl 2.

Məcburi	
1	Sənədin hazırlanması ehtiyacı haqqında məlumat təqdim <b>olunmalıdır</b> .
2	Sənədin hazırlanma prosesi və iştirak edən tərəflər haqqında məlumat təqdim <b>olunmalıdır</b> .
3	Baş tutan ictimai məsləhətlər və onların nəticələri haqqında məlumat təqdim <b>olunmalıdır</b> .
4	Bu siyasi sənədin hazırlanmasına əsaslanan mövcud siyasət sənədləri haqqında məlumat iyerarxiya nəzərə alınmaqla təqdim <b>olunmalıdır</b> .
5	Artıq təsdiqlənmiş siyasət sənədlərində məqsəd və vəzifələrin uyğunluğu haqqında məlumat təqdim <b>olunmalıdır</b> .
Təvsiyə olunur	
6	Bu siyasət sənədində uyğunluğun təmin edildiyi beynəlxalq öhdəliklər və standartlar haqqında məlumatların təqdim edilməsi <b>təvsiyə olunur</b> .
7	Bu siyasət sənədinin işlənilib hazırlanmasına uyğun olaraq qabaqcıl beynəlxalq təcrübə haqqında məlumatların təqdim edilməsi <b>təvsiyə olunur</b> .

## VƏZİYYƏTİN ANALIZI

Siyasət planlaşdırılmasının birinci mərhələsində konkret sahədə vəziyyətin dərin analizi aparılır. Vəziyyətin analizinin düzgün və effektiv aparılması mühümdür. İndiki mərhələdə aşkarlanan problemlərlə bağlı siyasi məntiqi çərçivə hazırlanmalıdır - prioritetlərin, məqsədlərin və müvafiq nəticə indikatorlarının müəyyən edilməsi.

Bu mərhələ analitik prosesdir ki, müvafiq insan resurslarının səfərbər edilməsinə ehtiyac duyur. Sübutlara əsaslanan siyasətin hazırlanması prinsipinə uyğun olaraq, vəziyyətin analiz nəticələri və identifikasiya edən problemlərin olmasının təsdiqlənməsi üçün siyasi sənəddə müvafiq sübutların təqdim olunması mühümdür. Sübutlarda faktlar, göstəricilər (statistika) və ya aşkarlanan problemlərin, onları yaradan faktorların olmasını obyektiv şəkildə müəyyən edən hər hansı növ məlumat nəzərdə tutulur.

Vəziyyətin tam analizini aparmaq üçün ən az 1 ay vaxt lazımdır. Müvafiq olaraq, vəziyyətin analiz prosesi düzgün planlaşdırılmalıdır.

Siyasət sənədinin vəziyyətin analizi hissəsində əsasən analitik və ən az təsviri məlumat yer almalıdır. Bu əksər hallarda baza araşdırmalarının aparılmasına ehtiyac yaradır. Bu analitik prosesi nəzərdə tutur. Prosesin aparılması üçün bir neçə metoddan və vasitədən istifadə olunacaq. Əksər hallarda istifadə olunur:

- Problem ağacının analizi – təvsiyə olunur;
- Siyasi, iqtisadi, sosial, texnoloji, hüquqi və ekoloji faktorların analizi (PESTLE);
- Güclü və zəif tərəflərin, imkan və təhlükələrin analizi (SWOT).

**\*Nəzərə alın ki, vəziyyətin təhlili hissəsində müəyyən edilmiş problemlərə cavab olaraq bələdiyyənin mövcud strategiya, plan və proqramlarının qısa icmalına icazə verilir, lakin konkret hansı hansı istiqamətlərin müəyyən edilməsinin müzakirəsinə icazə verilmir. Müəyyən edilmiş problemlərə cavab olaraq gələcəkdə fəaliyyətlər həyata keçirilməlidir. Bu məlumatın müzakirəsi sənədin sonrakı fəsilərində (strateji çərçivə - məqsəd və vəzifələr, fəaliyyət planı) verilmişdir.**

Vəziyyətin təhlilini bilavasitə strateji hissənin alt bölmələrində (sonrakı fəsillərdə) təqdim etmək mümkündür. Xüsusilə, sahədəki problemlər, onları yaradan amilləri və mənfi nəticələri, eləcə də sübut/məlumatlar birbaşa məqsəd və vəzifələrin alt bölmələrində ətraflı təsvir edilə bilər. Lakin bu o demək deyil ki, siyasət sənədi vəziyyətin təhlilinə həsr edilməməlidir. Belə olan halda vəziyyətin təhlili fəslində metodologiya, əvvəllər həyata keçirilən fəaliyyətlərin nəticələri və ümumi problemlər öz əksini tapmalıdır.

Yalnız yaxşı aparılmış vəziyyətin analizi nəticəsində sektoral prioritetlər, mümkün məqsədlər, vəzifələr, indikatorlar və məlumat mənbələri müəyyən oluna bilər ki, hər hansı strateji sənədin əsas hissəsi olacaq.

### Cədvəl 3.

<b>Strateji sənəd – vəziyyətin analiz hissəsi</b>	
<b>Məcburi</b>	
1	Vəziyyətin analizinin aparılma metodologiyası təsvir edilməlidir.
2	Siyasət planlaşdırılana qədər sektorda aparılmış islahatlar/fəaliyyətlər, onların nəticələri (Məsələn, əvvəlki strategiyanın qiymətləndirilməsinin əsas nailiyyətləri) və bitişik sektorda digər siyasət sənədlərində qəbul edilmiş öhdəliklər verilməlidir.
3	Əsas problemlər və onlar haqqında sübutlar və statistik məlumatlar strukturlaşdırılmış şəkildə verilməlidir.
4	Əsas problemləri yaradan amillər və onlara dair sübutlar və statistik məlumatlar strukturlaşdırılmış şəkildə verilməlidir.
5	Əsas problemlərin mənfi nəticələri strukturlaşdırılmış şəkildə, onlar haqqında sübut və statistik məlumatlarla verilməlidir.
<b>Təvsiyə olunur</b>	
6	Vəziyyətin təhlili bölməsinin siyasət sənədi həcmində 20%-35%-ni təşkil etməsi təvsiyə olunur.

### Problemin qoyulması

Problem hansısa standartdan, istənilən normadan və ya vəziyyətdən, ifadə olunan neqativ formada kənara çıxmaqdır.

- Problem - "İndi (hansı vəziyyətdir) nədir"
- Məqsəd - "Nə olmalıdır"

Problem – bu siyasi həlli tələb edən məsələdir.

Problem sonrakı suallara cavab verməlidir:

- ➔ Əsas aşkar olunan problemlər, onların ölçüsü və miqyası: Problem nə dərəcədə böyükdür? Neçə nəfərə aiddir?
- ➔ Hədəf qruplar: Problemlər kimə təsir götürür? Bu təsir necədir? Başqalarından daha çox zərərçəkən ayrı sosial və ya demoqrafik qruplar hansılardır?
- ➔ Problemlərin sərhəddi: Bu problem harada baş verir – şəhərdə, yoxsa kənddə? Hansı məntəqələrdə? Problemin miqyası baxımından yerlərə görə fərq varmı?

- ➔ Problemin vaxtı: Problem nə qədər müddətdir var? Onun tarixi göstəricisi necədir? Problem pisləşir, eyni səviyyədə qalır, yoxsa yaxşılaşır?
- ➔ Proqnoz: Problem gələcəkdə necə dəyişəcək? Artacaq, azalacaq, yoxsa olduğu kimi qalacaq?
- ➔ Problemlərin nəticələri: Daha konkret, problem bu qruplara, ictimaiyyətə, yoxsulluğa, iqtisadiyyata, bərabərliyə, təhlükəsizliyə və ya başqa dəyərlərə hansı uzunmüddətli mənfi nəticələr/təsirlər göstərir?
- ➔ Problemlərin konteksti: Bu problemləri hansı səbəblər və faktorlar yaradır?

Problemin müəyyən edilməsi, onu yaradan səbəblər və bu problemlə yaranan nəticələrin analiz edilməsi olduqca mühümdür. Eləcə də problemin miqyası nəzərə alınmalıdır - bu yerli, milli, yoxsa regional əhəmiyyətli problemdir. Layihə menecerləri həll etməyə çalışdıqları problemin miqyasını - onu həll etmək üçün güc və resursların olub-olmadığını dəqiq başa düşməlidirlər.

Problemin dəqiq müəyyən edilməsi üçün hər növ məlumat əvvəlcədən axtarılmalı və hazırlanmalıdır. Məlumat axtarmaq vasitələri bunlardır: ilkin və ikinci dərəcəli məlumat mənbələri, müvafiq ədəbiyyat ilə tanış olmaq, hesablar və müxtəlif qeydlərin araşdırılması; ilkin məlumat toplamaq üçün istifadə olunur: birbaşa əlaqə saxlamaq, anketlər vasitəsilə sorğu, ekspertlərlə məsləhətlər, müsahibə, fokus-qruplar, testlər və s.

Problemi müəyyən etmək və bu problemi həll etmək yollarını tapmaq var. Bu prosesin düzgün həyata keçirilməsi üçün bu problemin səbəblərini müəyyən etmək və bu problemin özünün nəticələrini müəyyən etmək lazımdır. Bütün bu səbəb-nəticə əlaqəsinin xəritəsini çıxarmağın ən yaxşı yolu “problem ağacı”-ndan keçir.

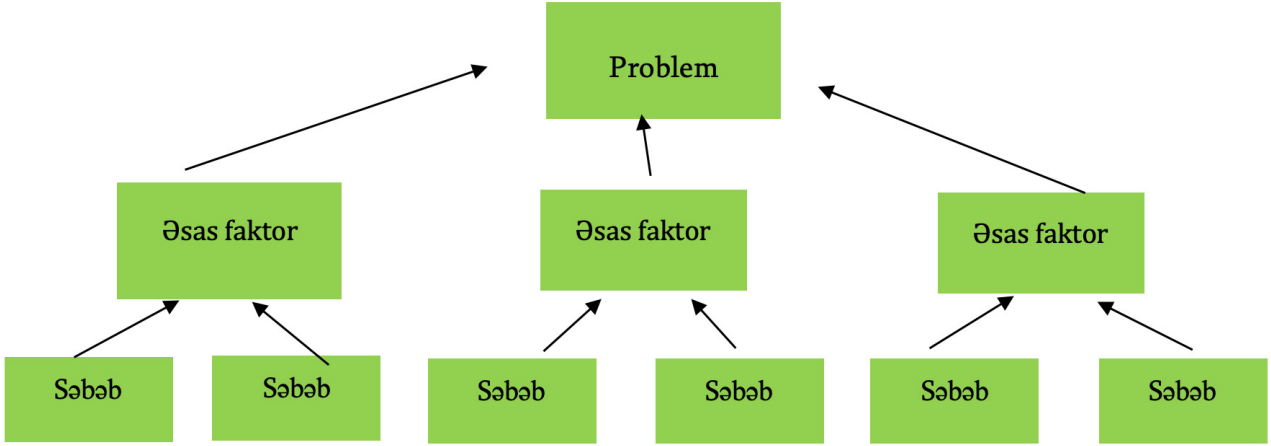
Problemlər ağacı qrafik baxımından iki cür təqdim oluna bilər.

Problem ağacının inkişafı necə olur?

- İlk növbədə problemin dərinlərinə enin;
- Bu problemi yaradan əsas faktorları müəyyən edin;
- Bu əsas faktorları müəyyən edən başqa səbəbləri formalaşdırın.

## Problemlər ağacı qrafik baxımından belə görünür:

Diaqram 5.



Əsas problemi mümkün qədər ətraflı müəyyən edin. Əgər mümkündürsə, kimin qoşulduğunu, hansı növ problem olduğunu və konkret olaraq problemin harada olduğunu müəyyən edin. Əsas problem öz-özlüyündə digər bütün kiçik problemləri əhatə edir. Həmin problemləri yaradan faktorları qeyd edin. Bu xalq, sistemlər, resurslar və başqa daxili və ya xarici faktorlar ola bilər. Çalışın bu faktorlar hərtərəfli olsun. Həmin faktorları problemin alt sütunlarında yazın.

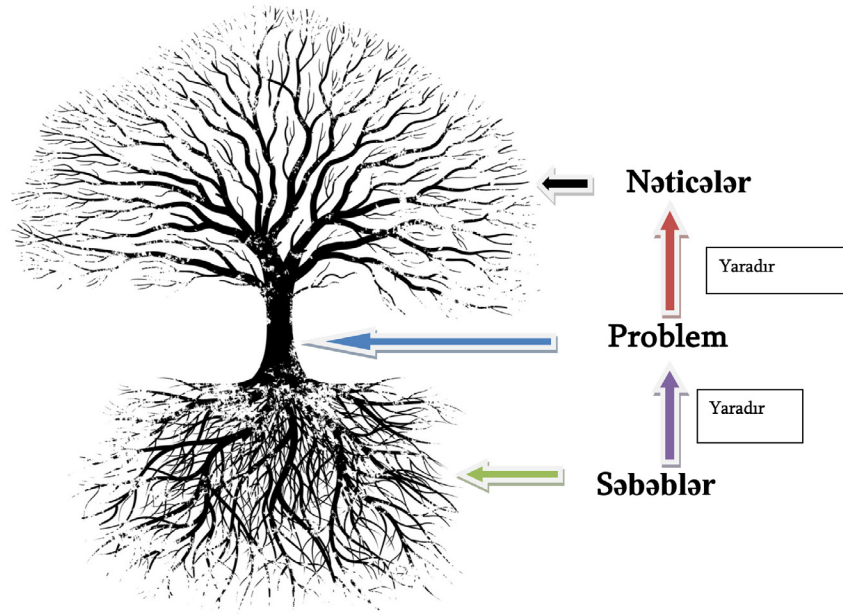
Sonra faktoru yaradan səbəbələri müəyyən edin və ən aşağıda olan sütunlara yazın. Hər faktorun bir neçə səbəbi ola bilər.

Siyasət sənədinin həyata keçirilməsinin məqsədi odur ki, problem həll olunsun və yekun məqsədə nail olunsun. Problemlər ağacı nəticələr ağacına çevriləcək.

Nəticələr ağacı bütün aşağı səviyyəli nəticəni müəyyən etməlidir. Aşağı səviyyəli nəticələr mütləq və kifayət qədər məqsədə nail olmaq üçün olmalıdır. Hər nəticənin qoyulması yekun məqsədə çatmaq üçün mühümdür.

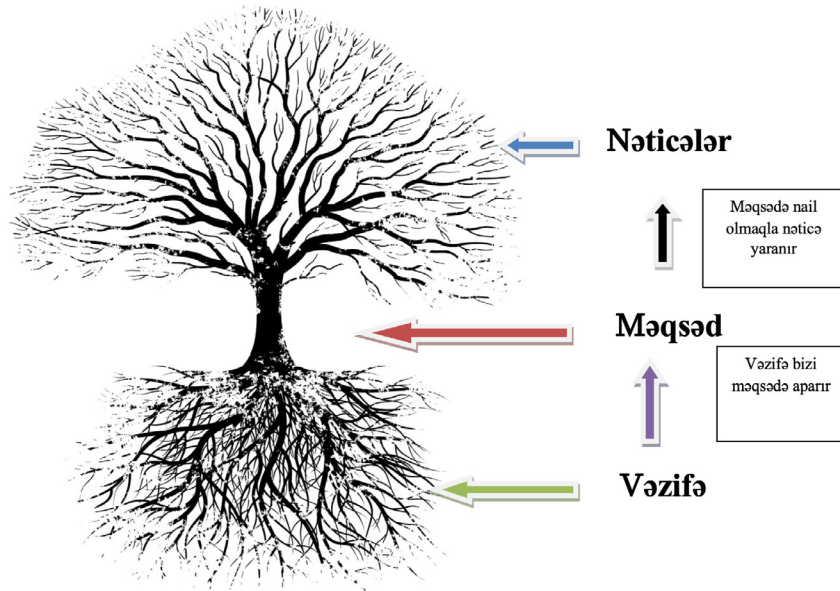
Problemlərin alternativ ağacı mövcuddur. Burada problem və onu yaradan səbəblər belə nəzərə alınır: Əsas problem xəyalı ağacın gövdəsinə, səbəbləri - ağacın köklərinə, problemin yaratdığı fəsadlar isə ağacın budaqlarına yerləşdiriləcək. Yəni, aşağıdan yuxarıya doğru sıralanacaq: səbəblər - problem - nəticələr.

Şəkil 1.



“Problemlər ağacını” nəticələr ağacına çevirə bilərik. Bu halda problem siyasət sənədinin məqsədi, səbəblər – vəzifəsi, nəticələr isə - uğur göstəricisi olur.

Şəkil 2.



### Vəziyyətin analizi zamanı ətraf mühitin nəzərə alınması mühümdür:

- Sizin strategiyanıza nə təsir göstərə bilər;
- Hansı gözlənilməzlik və dəyişikliklər mümkündür.

### PESTEL analiz

- **P** - Political - Siyasi
- **E** - Economic - İqtisadi
- **S** - Sociocultural - Sosial
- **T** - Technological - Texnoloji
- **E** - Environmental – Ətraf mühit
- **L** - Legal - Hüquqi

### SWOT analiz

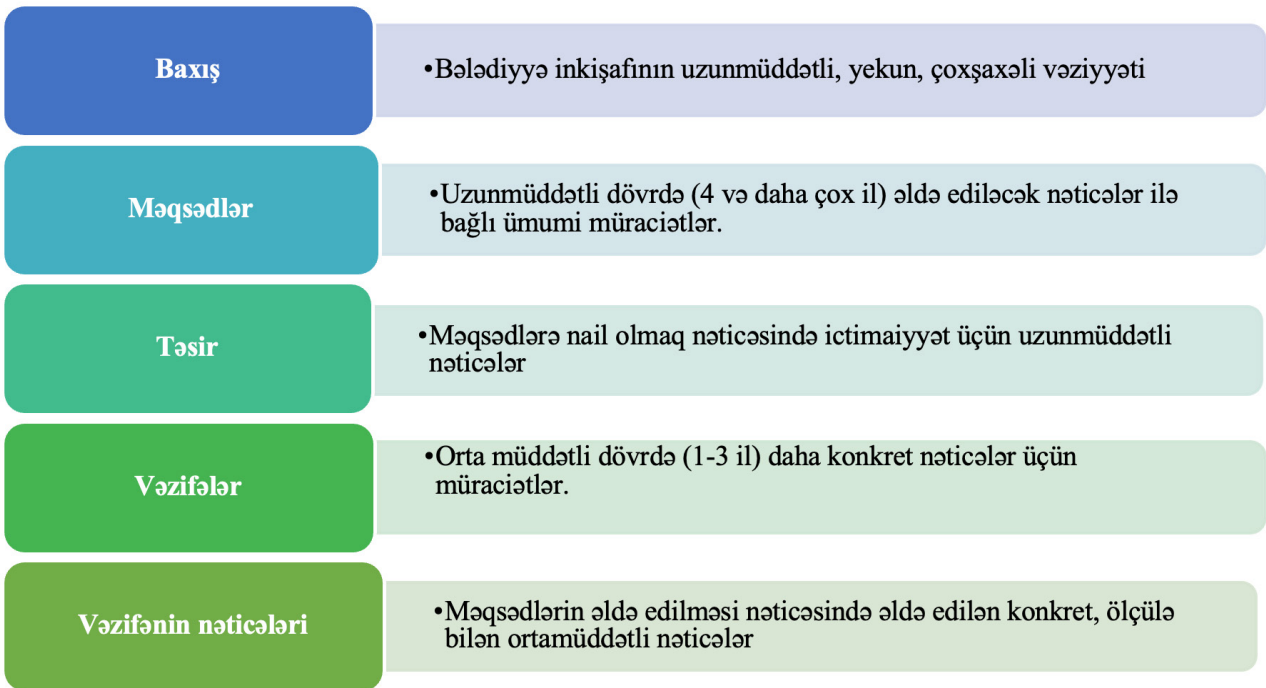
- **Strengths** – Güclü tərəflər
- **Weaknesses** – Zəif tərəflər
- **Opportunities** – İmkanlar
- **Threats** – Gözlənilən təhlükələr

SWOT analizin məqsədi: Güclü tərəflər möhkəmlənsin, saxlansın və ya daha da gücləndirilsin; Zəif tərəflər aradan qaldırılsın, dayandırılınsın və ya düzəldilsin; İmkanlardan istifadə etmək, prioritetləşdirmək vacibdir; Təhlükələri minimuma endirmək.

# STRATEJİ ÇƏRÇİVƏNİN HAZIRLANMASI

Bələdiyyədə olan problemlər və onları yaradan faktorların aşkarlanması əsasında siyasət sənədinin strateji çərçivəsi, yəni strateji hissə yaradılır. Bu hissədə baxış, vəzifələr, təsir və vəzifə nəticələrinin indikatorları təqdim olunub. Siyasət sənədinin bu hissəsi ən mühüm olanıdır. Çünki bələdiyyədə olan problemlərə qarşı strateji yanaşmalar və ortamüddətli inkişaf planının əsas istiqamətləri məhz burada formalaşır<sup>7</sup>.

**Diaqram 6.**



Strateji hissə yekunlaşdırılmış şəkildə məntiqi çərçivədə təqdim olunacaq. Məntiqi çərçivə nəticələrə istiqamətlənmiş idarəçiliyin onurğası olacaq. Müvafiq olaraq, siyasətin planlaşdırılmasının başlanğıcında məntiqi çərçivənin qurulması, onun əhəmiyyəti və yekun nəticəsi prosesinin düşünlü müəyyənləşdirilməsi mühümdür.

strateji sənədin əsas hissəsinin tərtib edilməsi baş verir. Müvafiq olaraq, prosesin asanlaşdırılması məqsədilə istiqamətləndirici qurumun əvvəl məntiqi çərçivə hazırlaması və sonra siyasət sənədinin strateji hissəsinin mətnini formalaşdırması tövsiyə olunur.

## BAXIŞ

Bələdiyyənin siyasət sənədinin strateji hissəsi yerli hakimiyyətin baxışının formalaşması ilə başlayır. Baxış bələdiyyənin gələcəyinin xəyali şəklidir ki, yerli hakimiyyət ilə birlikdə yerli əhali və maraqlanan tərəflər bunu bölüşür. Ümumiyyətlə, baxış özünüidarə vahidinin subyektinin qanunvericilik, əsasnamələr, tədbirlər planı

<sup>7</sup> Hökumətin 264 nömrəli sərəncamı

ilə müəyyən edilmiş tədbirlərin qeyri-hökumət təşkilatları sektoru, mərkəzi agentliklər və ya beynəlxalq tərəfdaşların, özəl qurumların iştirakı ilə həyata keçirilməsi nəticəsində əldə edilən uzunmüddətli, hərtərəfli strateji istiqamətini ifadə edir.

**Baxış siyasətin həyata keçirilməsindən sonra baş verməli olan, istənilən nəticəni təklif edən qısa, ümumi və sadə ifadədir. Müraciət yalnız bir, iki və ya ən çox üç cümlədən ibarət olmalıdır.**

Baxış müraciəti xüsusi məqsədlər, vəzifələr və arzu olunan nəticələr müəyyən edildikdə dəyişdirilə və ya dəqiqləşdirilə bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, baxış strategiyasının ölçülməyən yeganə komponentidir. Strateji hissənin digər komponentləri müvafiq nəticə göstəricilərindən istifadə etməklə ölçülməlidir.

- Baxışda insanları inandıra və motivasiya edə biləcək gələcəyin aydın mənzərəsi təsvir olunmalıdır;
- Gələcəyə baxış baş verəcək hadisələrin təfərrüatlı mənzərəsini yaratmalıdır;
- Baxış yaratmaq istədiyimiz gələcəyin imicidir;
- Baxış bu suala cavab verir: Hansı tərəfə getmək istəyirik?
- Bələdiyyəmizin gələcəyi ilə bağlı xəyalımızı, baxışımızı vurğulayırıq və o nə qurmaq istədiyimizi bizə xatırladır.

Yaxşı formalaşdırılmış baxış belədir:

- **Qısa** (iki – üç cümlə və ya abzas)
- Hər bir oxucu üçün **asan başa düşülən** (texniki bilik və jargon olmadan)
- **Motivasiya** (Meriya və Bələdiyyə Məclisi üzvləri, işçiləri, həm də onun tərəfdaşları və vətəndaşları üçün)
- Konkret təşkilat üçün **unikal** (ümumi deyil, hər hansı bələdiyyəyə aid)
- Ambisiyalı (bu ideal gələcək mənzərəsinin izahıdır, qısa müddətdə nail olunacaq məqsəd deyil).

## MƏQSƏD VƏ VƏZİFƏLƏR

Baxış formalaşdıqdan sonra strateji hissə məqsəd və vəzifələrin **prioritetləşdirilməsini** nəzərdə tutur.

Prioritetləşdirmə prosesi üç meyar əsaslanacaq:

1. Verilən məsələ nə dərəcədə bələdiyyənin səlahiyyətlərinə daxildir;
2. Qeyd olunan problemin həlli bələdiyyənin inkişafı üçün nə dərəcədə vacibdir;
3. Onun həlli üçün maliyyə, insan və texniki resursların ayrılması nə dərəcədə mümkündür.

Problemlərin bələdiyyənin səlahiyyətlərinə aid olmayan hissəsinin diqqətdən kənar qalmaması üçün onlar sənədin vəziyyətin analizi hissəsində öz əksini tapır və bələdiyyə digər hökumət dairələrinə və maraqlı tərəflərə müraciət edir ki, onların həlli ilə bağlı işlər görülsün. Lakin qeyd olunan problemlər/ehtiyaclar strateji hissədə öz əksini tapmayacaq.

Məqsədlər bələdiyyə tərəfindən əldə olunacaq ictimai faydaları, onun fəaliyyət miqyaslarını və sahələrini



– infrastruktur, sosial, iqtisadi, ətraf mühitlə əlaqədar, yaxud başqa növ problemlərin həlli üçün ehtiyacları nəzərə almaq ilə müəyyən edəcək. Məqsəd sektorda və ya sektorlarda geniş, amma yaxşı müəyyən edilmiş istiqamətləri əhatə edir və bələdiyyənin inkişafı haqqında ümumi baxışa nail olmaq vasitəsini əks etdirir.

Tapşırıq məqsədə çatmağın daha konkret, aralıq vəziyyətinin ifadəsidir.

Baxış, məqsədlər və tapşırıqlardan əlavə bələdiyyənin siyasi sənədi eləcə də fəaliyyətləri əhatə edir – bələdiyyə orqanı tərəfindən həyata keçiriləcək konkret təsvirlər birliyi, proqramlar və ya layihələri. Ancaq fəaliyyətlərin təsviri sənədin strateji hissəsində deyil, fəaliyyət planında olur.

## TƏSİR VƏ TAPŞIRIĞIN NƏTİCƏ GÖSTƏRİCİSİ

**Göstərici** məqsədlərin, tapşırıqların və fəaliyyətlərin əldə edilməsi, yaxud həyata keçirilməsi vasitəsidir, konkret olaraq:

- Məqsəd və tapşırıqlarda təsvir edilmiş istənilən nəticə nə dərəcədə əldə olunub, yaxud onlara nail olmaq yolunda tərəqqi nə dərəcədədir;
- Vəziyyətin təhlilində təqdim olunan problemlərin nə dərəcədə uğurla həll edildiyi və onları törədən amillərin aradan qaldırılması və ya onların həlli istiqamətində nə qədər irəliləyişin olduğu.

Göstəricilər ilə konkret sektor və sahələrdə əldə olunan tərəqqi və konkret nəticələrin əldə edilməsi istiqamətində cavabdeh qurumun effektivliyi, səmərəliliyi, qənaətliliyi, bərabərliyi qiymətləndirilir.

### Cədvəl 4.

#### İndikatorlar nəyi ölçür?

- ➔ **Effektivlik** – siyasət nə dərəcədə müsbət nəticə verib, məqsəd və vəzifələrə nail olub;
- ➔ **Qənaət** – Fəaliyyət üçün lazımı resursların xərcləri. Xərclər minimuma qədər azaldılmalıdır;
- ➔ **Səmərəlilik** – Dövlət resurslarından istifadə nə dərəcədə nəticəli şəkildə olub. Xərclənmiş resurslar ilə əldə olunan fəaliyyətlərin nəticələrini ölçür. Səmərəliliyin mövcud resurslar ilə daha artıq və ya daha yaxşı nəticələrin əldə edilməsi ya az resurslar ilə mövcud nəticələrin saxlanması yolu ilə artırılması;
- ➔ **Bərabərlik** – Davamlı müsbət nəticələrin bütün demoqrafik, iqtisadi və sosial qruplar üçün əlçatan olması dərəcəsi.

## Cədvəl 5.

### Təvsiyə

İndikatorlar sonrakı meyarları (SMART meyarlarını) qane etməlidir

- **Konkret / Specific** – İndikator sıx, konkret və aydın olmalıdır;
- **Ölçülə bilən/Measurable** – İndikator tərəqqinin ölçülməsinə imkan verən məzmununda olmalıdır;
- **Əlçatan/Achievable** - İndikator əlçatan və real olmalıdır. Çox iddialı və ya çox təvazökar olmamalıdır.
- **Uyğun/Relevant** – İndikator dəyişikliyi birbaşa/dərhal ölçməli və onun mühüm xüsusiyyətlərini ölçməlidir;
- **Vaxtında yazılmış/Timebound**- İndikator vaxtı elə təyin olunmalıdır ki, ona nə vaxt nail olmaq lazım olduğu aydın olsun. Sonuncu məntiqi çərçivədə ilkin, aralıq və yekun hədəf göstəriciləri illər və indikatorları müəyyən etmək imkanı ilə təmin edilir.

İndikatorlar mövcud vəziyyətin xüsusiyyətlərinin ilkin/əsas göstəricilərini əks etdirir, aralıq və ya yekun hədəf göstəriciləri bunlarla ölçülür. İndikatorların köməyi ilə tək-cə siyasətin planlaşdırılması deyil, həm də monitorinq və qiymətləndirmə daha tam olur, çünki o obyektivlik əldə edir və subyektiv mühakimələrə, səthi təsvirə əsaslanmır (monitorinq və qiymətləndirmə fəslinə baxın). İndikatorlardan istifadə etməklə istənilən dəyişikliyin necə ölçüləcəyini əvvəldən planlaşdırmaq, monitorinq və qiymətləndirmə mərhələsində isə çatışmazlıqları aşkar etmək, strateji sənədin icra prosesini düzəltmək mümkündür. İndikatorlar olmadan bələdiyyənin fəaliyyətinin yüksək keyfiyyətli monitorinqini və qiymətləndirilməsini aparmaq çətindir, ona görə də onlar siyasətin planlaşdırılması mərhələsində hazırlanır.

İndikatorlar kəmiyyət və keyfiyyət ola bilər. Onların əsas fərqi nəticələrin ölçülməsinin hesablanması metodologiyasıdır. Hər ikisindən istifadə etmək daha məqsədəuyğundur.

### İndikator növləri:

**Təsir indikatoru (impact)** - məqsəd ilə münasibətdə əldə edilmiş uzunmüddətli dəyişikliyi ölçür. Bu konkret fərdlərin, ailələrin, qrupların, yerli icmaların və ya ümumi əhalinin həyat səviyyəsini yaxşılaşdırmaq üçün əldə edilmiş daha ümumi, lakin ölçülə bilən və nəzərəcarpacaq dəyişikliyi göstərir.

**Tapşırığın nəticə (outcome) indikatoru** - tapşırıq səviyyəsində fəaliyyətin həyata keçirilməsi nəticəsində əldə edilən dəyişikliklə bağlıdır.

**Fəaliyyətin nəticəsi (output) indikatoru** - fəaliyyətin nəticəsi indikatoru həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan fəaliyyətin məzmunu ilə bilavasitə bağlıdır. O, ifadə olunan fəaliyyətin bilavasitə nəticəsini göstərir, məsələn, göstərilən xidmətlərin və ya malların miqdarında.

**Diagram 7.**



Fəaliyyətlər və fəaliyyət nəticələrinin göstəriciləri sənədin strateji çərçivəsində deyil, fəaliyyət planında öz əksini tapır, buraya yalnız məqsədlər, vəzifələr və onların nəticələrinin indikatorları daxil edilir.

**\*Qeyd edək ki, mümkün olduqda hədəflər və göstəricilər genderə, yaşa və həssas qruplara görə bölünməlidir.**

Onların fəaliyyətinin monitorinqi və qiymətləndirilməsinin əlavə insan, maliyyə resursları tələb etdiyini nəzərə alaraq, bir çox təsir göstəricilərinin və tapşırıqların nəticələrinin işlənilib hazırlanması tövsiyə edilmir. Ona görə də tapşırığın nəticəsi və təsiri üçün minimum 1, maksimum 3 indikator müəyyən edilməsi tövsiyə olunur.

## MƏNTİQİ ÇƏRÇİVƏ

Strateji hissə yekunlaşdırılmış şəkildə məntiqi çərçivədə təqdim olunub (LF – Logical Framework). Məntiqi çərçivə baxışın, məqsəd və vəzifələrin vahid sistemli cədvəlindən ibarətdir. Həmin cədvələ müvafiq ilkin, aralıq və hədəf məlumatları ilə təsir və tapşırıq nəticələrinin indikatorları da əlavə olunur.

Fəaliyyət planından fərqli olaraq, məntiqi çərçivədə fəaliyyətlərin və fəaliyyət nəticələrinin indikatorları yazılmır. Sənəddə məntiqi, strateji çərçivə əlavə kimi cədvəl şəklinə təqdim edilməlidir.

**Cədvəl 6.**

Baxış				Davamlı inkişaf məqsədlərinin (SDGs) əlaqəsi:		
<b>Məqsəd 1:</b>						
Təsir indikatoru 1.1:	İl	Göstərici	İlkin	Hədəf		Təsdiqlənmə mənbəyi
				Aralıq	Yekun	
<b>Vəzifə 1.1:</b>						
Vəzifə nəticələri indikatoru 1.1.1:	İl	Göstərici	İlkin	Hədəf		Təsdiqlənmə mənbəyi
				Aralıq	Yekun	
<b>Risk</b>						

# FƏALİYYƏT PLANININ HAZIRLANMASI

Bələdiyyənin strateji sənədinin təsdiqlənməsi zamanı ona iki illik fəaliyyət planı əlavə edilir və müvafiq əsaslar olduqda növbəti iki ildən sonra yenilənir.

Fəaliyyət planı bələdiyyə tərəfindən planlaşdırılmış konkret fəaliyyətləri, proqramları, alt-proqramları, layihələri əks etdirir ki, bu da strateji hissədə müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələrə nail olmağa xidmət göstərir.

Fəaliyyət planı matrisanı (cədvəl) əks etdirir, bu da öz növbəsində məntiqi çərçivə şablonuna (cədvəl ilə) inteqrasiya olunur.

Fəaliyyət planı üçün fəaliyyətin seçilmə meyarları bunlardır:

**Cədvəl 7.**

#	Meyar	Açıqlama
1	Uyğunluq	Fəaliyyət adlandırıldığı vəzifəyə uyğun gəlməlidir və adı çəkilən tapşırığın həllinin təmin etdiyi problemə cavab verməlidir.
2	Yenilik / islahata istiqamətlənmək	Fəaliyyət keyfiyyətcə yeni bir hərəkət və ya qurulmuş sistemin, yaxud sistem elementinin dəyişdirilməsinə yönəlmiş artıq mövcud fəaliyyətin dəyişdirilmiş forması olmalıdır. Fəaliyyət mövcud prosedurun bir hissəsi ola bilməz.
3	İnnovativlik	Fəaliyyətin innovativ olması tövsiyə olunur - yəni problemin həllinin qeyri-ənənəvi və sınaqdan keçirilmiş üsulunu əks etdirsin. İnnovativ fəaliyyətlər çox vaxt müasir informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından (İCT) istifadəni nəzərdə tutur.
4	Dəlillərə əsaslanma	Tövsiyə olunur ki, fəaliyyət planında təqdim olunan fəaliyyətlər üçün sübuta əsaslanan təcrübəyə (EBP) uyğun olaraq, tapşırığın yerinə yetirilməsində effektiv olduğuna dair sübutlar olsun.

Fəaliyyət planının strukturu fəaliyyət, fəaliyyət nəticələrinin indikatorları, təsdiqləmə mənbələri, fəaliyyətə cavabdeh qurumlar/struktur vahidləri, tərəfdaş qurum/struktur vahidi, yerinə yetirmə müddəti, müvafiq büdcə və maliyyə mənbələri haqqında məlumatdan ibarətdir.

**Cədvəl 8.**

<b>Fəaliyyət planı (maliyyə hissələri istisna olmaqla)</b>	
<b>Məcburi</b>	
1	Fəaliyyət planında hər bir fəaliyyət haqqında məcburi məlumat təqdim olunmalıdır (fəaliyyət nəticəsi indikatorları, təsdiqlənmə mənbəyi, cavabdeh qurum, tərəfdaş qurum (əgər varsa), yerinə yetirmə müddəti, büdcə və maliyyə mənbəyi).
2	Fəaliyyət planında təqdim edilmiş fəaliyyətlər təlimat ilə nəzərdə tutulmuş meyarları qane etməlidir.
3	Fəaliyyət planında təqdim olunan bütün fəaliyyətlər strategiyada təklif olunan vəzifələrə uyğun olmalıdır.
4	Fəaliyyət planında təqdim olunan fəaliyyətin nəticəsi indikatorları SMART modeli qane etməlidir.
5	Fəaliyyət planında fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsi üçün tarixlər ən çox rüblər üzrə göstərilməlidir.

Tədbirlərin büdcəsi hesablandıqdan və maliyyə mənbələri müəyyən edildikdən sonra fəaliyyət planında yalnız xərclərin tam və ya qismən (ən azı 50%) bələdiyyə büdcəsi və ya digər mənbələr hesabına həyata keçirilməsi planlaşdırılan, büdcə vəsaitləri hesabına ödənilə bilən tədbirlər nəzərdə tutulmalıdır. Qalan kəşir isə mərkəzi hökumət, donorlar, yerli və beynəlxalq təşkilatların maliyyə mənbələrindən doldurulmalıdır.

**Cədvəl 9.**

<b>Məqsəd 1: (GOAL 1):</b>		<b>Davamlı inkişaf məqsədləri ilə (SDGs) əlaqə:</b>									
<b>Vəzifə 1.1:</b>											
<b>Vəzifə nəticəsinin indikatoru 1.1.1: (OUTCOME Indicator) 1.1.1)</b>		<b>İl</b>	<b>İlkin</b>	<b>Hədəf</b>		<b>Təsdiqlənmə mənbəyi (Sources of Verification):</b>					
				<b>Araşq</b>	<b>Yekun</b>						
				<b>Göstərici</b>							
<b>Aktivlik (Activity)</b>	<b>Aktivlik nəticəsinin indikatoru</b>	<b>Təsdiq mənbəyi</b>	<b>Cavabdeh qurum</b>	<b>Tərəfd aş qurum</b>	<b>Yerinə yetirmə vaxtı</b>	<b>Büdcə [€]</b>	<b>Maliyyə mənbəyi</b>				
							<b>Bələdiyyə büdcəsi</b>		<b>Başqa</b>		<b>Kəşir</b>
							<b>Mi qda r[€ ]</b>	<b>Pro qra m ko du</b>	<b>Mi qda r [€ ]</b>	<b>Təş kil at</b>	
1.1. 1	1.1.1. 1										

Yeni fəaliyyət planının hazırlanması üçün ötən iki ilin monitorinqinin və aralıq ( 2 ilin tamamında) qiymətləndirmənin nəticələri nəzərə alınmalıdır. Bu növbəti ikillik dövrün yeni ehtiyaclar və aşkarlanan səhvləri nəzərə alaraq planlaşdırılmasına əsas verir.

# BÜDCƏNİN TƏRTİB EDİLMƏSİ

Büdcə tərtib edildikdən sonra siyasətin planlaşdırılması prosesi məqsəd və vəzifələrin prioritetləşdirilməsi mərhələsinə qayıda bilər, çünki bələdiyyə müəyyən edilmiş problemlərin həlli üçün lazım olan maliyyə resurslarına malik olmaya bilər və digər maliyyə mənbələri tapa bilməz.

Büdcənin tərtib edilməsi iki mühüm prosesə bölünə bilər:

1. Xərclər smetası;
2. Maliyyə mənbəyinin müəyyən edilməsi.

Məsrəflərin hesablanması prosesi fəaliyyətlərin qiymətləndirilə bilən ölçülərə bölünməsinə və onların həyata keçirilməsi üçün tələb olunan resursların miqdarının, qiymətinin hesablanmasını nəzərdə tutur ki, bu da yekun nəticədə hər bir fəaliyyətin yerinə yetirilməsi üçün xərcləri müəyyən etmək imkanı verir.

Xərclərin hesablanması dövlət qurumlarına öz planlarını təcrübədə daha real və mümkün etməyə kömək edir. Eyni zamanda, bu proses fəaliyyət planında təqdim olunan fəaliyyətləri daha da təfərrüatlı şəkildə göstərməyə və müvafiq olaraq planlaşdırmanın keyfiyyətini yüksəltməyə imkan verir.

Məsrəflərin hesablanması prosesi başa çatdıqdan və tədbirlərin həyata keçirilməsi xərcləri müəyyən edildikdən sonra fəaliyyət planında təklif olunan tədbirlərin həyata keçirilməsinin digər alternativ fəaliyyətlər ilə nə dərəcədə maliyyə cəhətdən mümkün və sərfəli olduğunu müəyyən etmək mümkün olur.

Xərclərin qiymətləndirilməsi metodologiyası „Gürcüstan Hökumətinin Siyasət Planlaşdırılması, Monitorinqi və Qiymətləndirilməsi Təlimatında“ ətrafı təsvir edilmişdir və ona daxildir:

1. Fəaliyyət planında fəaliyyətin formalaşmasından sonra onun konkret fəaliyyət nəticəsinin indikatorlarının nə olduğunu müəyyən etmək;
2. Fəaliyyət nəticələrinə nail olmaq üçün aparılacaq tədbirləri/fəaliyyətləri müəyyən edir;
3. Hər bir tədbirin həyata keçirilməsi üçün lazımı resursların müəyyən edilməsi;
4. Resursların dəyərin/qiymətin müəyyən edilməsi;
5. Tədbirlərin və müvafiq fəaliyyət xərclərinin hesablanması və müvafiq olaraq, fəaliyyət planının tam xərcinin hesablanması.

1. Fəaliyyət planında fəaliyyətin formalaşdırılmasından sonra onun konkret nəticə indikatorlarının nə

olduğu müəyyən edilməlidir.

2. Fəaliyyət nəticələrinə nail olmaq üçün aparılacaq tədbirlərin müəyyən edilməsi;
3. Hər bir tədbirin həyata keçirilməsi üçün resurslar müəyyən edilməlidir;
4. Resursların dəyərini (qiymətlərinin) müəyyən edilməsi;
5. Hər bir tədbir xərclərinin hesablanması və tam xərc smetası.

#### Diaqram 8.



Fəaliyyət planı ilə nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlər tədbirlərdən (fəaliyyətlərdən) ibarət ola bilər. Onlar fəaliyyət nəticəsinə əsasən müəyyən olunur – fəaliyyətin nəticəsini əldə etmək üçün hansı tədbirlər aparılmalıdır. Buna baxmayaraq, tədbirlərin fəaliyyət planında qeyd olunması tövsiyə olunmur. Tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün müvafiq resurslar və xərclər müəyyən edilməlidir.

Xərc növləri təsnif edilərkən aşağıdakı kateqoriyalar üzrə büdcə təsnifatının təsdiq edilməsi haqqında maliyyə nazirinin əmri nəzərə alınmalıdır:

- 1) **Cari (əməliyyat) xərcləri** (əməkhaqqından başqa) – texniki və ekspertlərin yardımı, təlimlər, paylaşımlar, məlumatlandırma kampaniyaları, təhsil turları, konfranslar, forumlar və onlarda iştirak etmək və s.
- 2) **Kapital xərclər** – böyük həcmdə maddi resurs və vaxt tələb edən xərclər. Məsələn, infrastruktur layihələri, tikinti layihələri, texnika, mebel və daşınan, daşınmaz əmlakın alınması və s.
- 3) **Əməkhaqqı ilə əlaqədar xərclər** – Yeni əməkdaşların işə götürülməsi ehtiyacı və ya qurum daxilində reorqanizasiya aparmaq və s.
- 4) **Qalan xərclər** – yuxarıda sadalanan xərclərin kateqoriyasında olmayan hər hansı tipli xərc.

Növbəti mərhələ tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün lazım olan resursların dəyərini (qiymətinin) müəyyən edilməsindən ibarətdir. Keçmiş təcrübədən istifadə edərək, bazardan qiymətlər soruşmaqla və ya ekspert qiymətləndirmələrindən istifadə edərək təxmini qiyməti müəyyən etmək mümkündür.

Fəaliyyət planında hər bir fəaliyyətin dəqiq dəyərini müəyyən etməyin mümkün olmadığını nəzərə alaraq, fəaliyyətin təxmini büdcəsini təqdim etməyə icazə verilir (bu 10%-20% xətanı əks etdirə bilər). Bununla belə, fəaliyyət planında qeyd ediləcək bütün fəaliyyətlərin müvafiq hesablanmış xərcləri olmalıdır.

Fəaliyyətlərin maliyyə mənbəyinin müəyyən edilməsi siyasətin planlaşdırılması mərhələsinin mühüm hissələrindən biridir. Maliyyə mənbələrinin tapılması yerli hökumətlə yerli inkişafa təsir edən müxtəlif aktorlar arasında əlaqə yaradır. Maliyyə mənbəyi yerli büdcə və ya digər maliyyə mənbəyi ola bilər.

Fəaliyyət xərcləri yerli büdcədən ödənildikdə, müvafiq sütunda tam məbləğ göstərilir. Digər maliyyə mənbələri beynəlxalq təşkilatlar, mərkəzi hökumət, özəl sektor və başqaları ola bilər.

Qiymətləndirilmiş tədbirlər planı bələdiyyənin illik büdcəsinin hazırlanması üçün əsas olur. Yerli səviyyədə büdcələşdirmə prosesinə proqram büdcəsi və yerli büdcədə nəzərdə tutulmuş proqramlar, alt proqramlar

daxildir. Müvafiq olaraq, siyasət sənədində nəzərdə tutulan tədbirlər bələdiyyənin büdcə proqramlarında öz əksini tapmalıdır. Göstərilən əlaqənin təmin edilməsi üzrə fəaliyyət planında nəzərdə tutulmuş aktivliklərin maliyyə mənbəyi bələdiyyənin proqram büdcəsindən müvafiq alt proqram kodu ilə göstərilir.

Büdcə tərtibi kifayət qədər mürəkkəb və çətin prosesdir, müvafiq səlahiyyətlər, bir tərəfdən siyasətin planlaşdırılmasına cavabdeh olan şəxslərlə, digər tərəfdən büdcə tərtibinə cavabdeh olanlar arasında sıx ünsiyyət tələb olunur. Buna görə də siyasətin planlaşdırılması prosesinə bütün meriya nümayəndələrinin cəlb edilməsi vacibdir.

## İCTİMAI MƏSLƏHƏTLƏR VƏ SƏNƏDİN TƏSDIQLƏNMƏSİ

Sənəd təsdiq edilməzdən əvvəl ictimai müzakirəyə çıxarılmalıdır. Birinci mərhələdə sənədin işçi variantı bələdiyyənin rəsmi internet saytında dərc edilir və işçi qrupunun bazasında olan bütün şəxslərə elektron ünvana göndərilir. İctimai məsləhətləşmələr geniş miqyaslı iclas və toplantılar formatında keçirilir. Yerli sakinlərin, QHT-lərin, özəl sektor nümayəndələrinin, qadınların və gənclərin, dövlət məmularının, icma liderlərinin və digər demoqrafik, akademik, elmi qrupların iştirak etdiyi belə görüşlərdən əlavə, yerli şuralarla ayrıca görüşlər keçirilə bilər. Məsələn, Mülki Məsləhət Şurası, Gənclər, Gender Bərabərliyi, Fiziki imkanları məhdud şəxslər və digər şuralar. İctimaiyyətlə məsləhətləşmədən sənədin təsdiqinə yol verilmir.

İşçi qrup ictimai məsləhətləşmələrdən daxil olan məlumatları toplamalı və analiz etməli, inkişaf sənədində müvafiq dəyişikliklər edilməlidir.

Bələdiyyənin siyasət sənədinin və ona əlavə edilmiş fəaliyyət planının icrasına başlamazdan əvvəl bələdiyyə sədri sənədi təsdiq üçün Bələdiyyə Məclisinə təqdim etməlidir. Bələdiyyə Məclisinin iclasından əvvəl məsələ Bələdiyyə Məclisi Komissiyalarında müzakirə edilməlidir. Bələdiyyə Məclisi iclasları ictimaiyyət üçün açıqdır və sakinlər, maraqlı tərəflər iştirak etmək imkanına malikdirlər. Bələdiyyə orqanları kütləvi informasiya vasitələrini cəlb etməklə bələdiyyənin siyasət sənədinin Bələdiyyə Məclisi komissiyalarında və sessiyasında geniş müzakirəsini təmin edir.

## HƏYATA KEÇİRMƏ VƏ KOORDINASIYA

Bələdiyyənin siyasət sənədinin icrasına sənəd təsdiq edildiyi məqamdan başlanır.

Siyasət sənədi onun həyata keçirilməsi və əlaqələndirilməsi mexanizmini, meriyanın və yerli özünüidarəetmə orqanlarının müxtəlif struktur bölmələrinin, büdcə təşkilatlarının vəzifələrini, icma, özəl və digər sektor təşkilatlarının rollarını müəyyən edir. Sənədin bu hissəsində siyasət sənədində təqdim olunan məqsədlərə, vəzifələrə və fəaliyyətlərə necə nail olunacağı aydın şəkildə göstərilir.



# MONITORINQ VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ

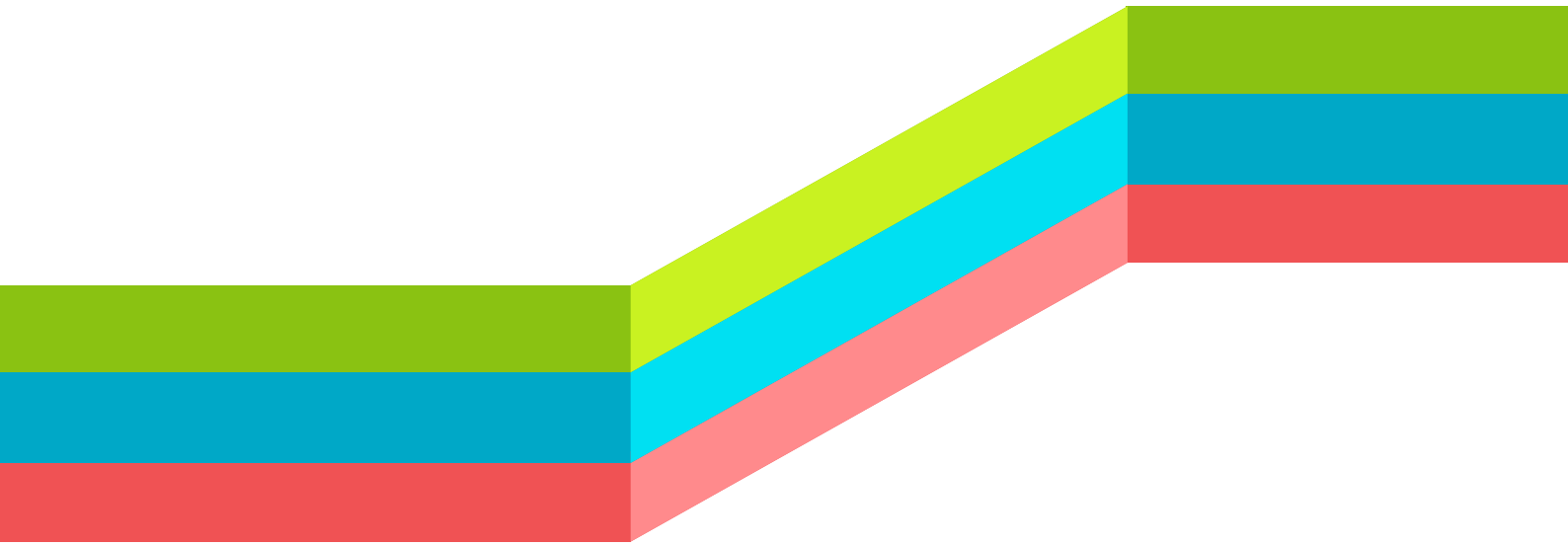
Sənəd icra və əlaqələndirmə mexanizmi ilə yanaşı, monitorinq və qiymətləndirməyə cavabdeh olan struktur bölmələrinin rollarını, müddətlərini və prosedurlarını əvvəldən müəyyən edən monitorinq və qiymətləndirmə çərçivəsini də müəyyən edir.

Monitorinqin və qiymətləndirmənin məqsədi siyasət sənədində və fəaliyyət planında təsvir edilmiş məqsədlərə, tapşırıqlara və fəaliyyətin nəticəsi göstəricilərinə nail olunmasını təmin etmək, müşahidə və qiymətləndirmək, düzgün, vaxtında, məqsədyönlü qərarlar qəbul etmək üçün mövcud çətinlikləri, maneələri vaxtında müəyyən etməkdir. Həmçinin, qeyd olunan proses fəaliyyət planında qeyd olunan fəaliyyətlərin problemlərin həllinə, tapşırıq və məqsədlərə nail olunmasına nə dərəcədə gətirib çıxardığını qiymətləndirir.

Monitorinq və qiymətləndirmənin vəzifələri bunlardır:

- Siyasət təsirinin və tapşırıqların nəticələrinin qiymətləndirilməsi, məqsəd və vəzifələrə uyğun olaraq onların hədəf göstəricilərinə nail olunması;
- Siyasətin həyata keçirilməsini təkmilləşdirmək üçün sübuta əsaslanan tövsiyələrin hazırlanması;
- Siyasətin həyata keçirilməsində hesabatlılıq və şəffaflıq səviyyəsinin artırılması;
- Resursların daha səmərəli fəaliyyət və proqramların xeyrinə effektiv bölüşdürülməsi.

Düzdür, həm monitorinqin, həm də qiymətləndirmənin məqsədi siyasətin nəticələrini yaxşılaşdırmaqdır, lakin monitorinq siyasətin gedişatı haqqında məlumatların müntəzəm toplanmasını nəzərdə tutur, qiymətləndirmə isə siyasətin mahiyyət və nəticələrinin birdəfəlik və ya dövri, daha dərin analizidir.



**BƏLƏDİYYƏNİN  
SİYASƏT  
SƏNƏDLƏRİNİN  
HAZIRLANMASI**