



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის



# ბავშვის დაცვისა და მხარდაჭერის მუნიციპალური განყოფილებები თელავში, ყვარელში, ახმეტასა და გურჯაანში

მონიტორინგის ანგარიში

2023

ეს პუბლიკაცია შექმნილია საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის (CSRDG) მხარდაჭერით, ევროკავშირისა და კონრად ადენაუერის ფონდის მიერ დაფინანსებული პროექტის **“სამოქალაქო საზოგადოების ინიციატივა: მდგრადი, ღია და ანგარიშვალდებულებული სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები საქართველოს განვითარებისთვის”** ფარგლებში. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია ა(ა)იპ კახეთი და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირისა და კონრად ადენაუერის ფონდის შეხედულებებს.

პროექტს ახორციელებს კონსორციუმი კონრად ადენაუერის ფონდის (KAS) ხელმძღვანელობით შემდეგ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთად - საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი (CSRDG), სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი (CSI), კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი (CTC), განათლების განვითარების და დასაქმების ცენტრი (EDEC) და ევროპული პოლიტიკის ინსტიტუტი (IEP).

# სარჩევი

შესავალი .....	4
მონიტორინგის მეთოდოლოგია.....	5
მონიტორინგის შედეგების ზოგადი მიმოხილვა.....	5
შესაბამისობა.....	8
ეფექტიანობა .....	10
ეფექტურობა .....	11
ზეგავლენა.....	16
თანამიმდევრულობა .....	18
მდგრადობა .....	22
რეკომენდაციები .....	23
დანართი #1. მონიტორინგის მეთოდოლოგიის დეტალური აღწერა .....	26
დანართი #2: ფოკუს ჯგუფისა და სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი.....	31
ფოკუს ჯგუფის გზამკვლევი: განყოფილების წარმომადგენლებთან.....	31
სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი: არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელთან .....	35

## შესავალი

2019 წლის 20 სექტემბერს პარლამენტმა დაამტკიცა „ბავშვის უფლებათა კოდექსი“, რომლის ფარგლებშიც მუნიციპალიტეტის ორგანოებს დაევალებათ ბავშვის დაცვისა და მხარდაჭერის სამსახურების/განყოფილებების ჩამოყალიბება (მუხლი 99/6). 2020 წლიდან ამ მომსახურების გაწევის მიზნით მუნიციპალიტეტების ჯანმრთელობის დაცვისა და სოციალური საკითხების სამსახურის დაქვემდებარებაში ეტაპობრივად შეიქმნა განყოფილებები.

საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის (CSRDG) დაფინანსებით, ა(ა)იპ „კახეთი“ ახორციელებს პროექტს, „ბავშვთა უფლებების დაცვის განყოფილებების მუშაობის მონიტორინგი და მათი მუშაობის მნიშვნელობის ადვოკატირება კახეთის რეგიონში“. აღნიშნული პროექტის ფარგლებში მომზადდა წინამდებარე მონიტორინგის ანგარიში, რომელიც მოიცავს ყვარლის, თელავის, გურჯაანის და ახმეტის მუნიციპალიტეტებში ახლადშექმნილი განყოფილებების პირველად შეფასებას.

მონიტორინგის ფარგლებში გამოიკვეთა ძირითადი გამოწვევები და შემუშავდა რეკომენდაციები, რაც შესაძლოა სამომავლოდ ბავშვთა დაცვის განყოფილებებს განვითარებასა და გაძლიერებაში დაეხმაროს.

## მონიტორინგის მეთოდოლოგია

განყოფილებების მუშაობის მონიტორინგის მეთოდოლოგია [OECD DAC](#)-ის კრიტერიუმებს ეყრდნობოდა, რაც შესაბამისობის, ეფექტიანობის, ეფექტურობის, ზეგავლენის, თანამიმდევრულობისა და მდგრადობის შეფასებას მოიცავს.

მონიტორინგი ორ ეტაპად განხორციელდა. პირველი ეტაპი სამაგიდე კვლევას დაეთმო, ხოლო მეორე - ფოკუს ჯგუფებსა და სიღრმისეულ ინტერვიუს. შემდგომ, კვლევის შედეგები [OECD DAC](#)-ის კრიტერიუმებთან მიმართებაში თემატურად გაანალიზდა (მონიტორინგის მეთოდოლოგია სრულად იხ. პირველ დანართში).

## მონიტორინგის შედეგების ზოგადი მიმოხილვა

მონიტორინგის შედეგებიდან ჩანს, რომ ერთი მხრივ, ბავშვის დაცვისა და მხარდაჭერის განყოფილებებს მნიშვნელოვანი და აუცილებელი პასუხისმგებლობა აკისრიათ, მეორე მხრივ, განყოფილებებს არ ჰყოფნით არსებული რესურსები იმისთვის, რომ დაკისრებული მოვალეობა სათანადოდ შეასრულონ. განყოფილებებს არ აქვთ ცალკე ბიუჯეტი, შეზღუდულად აქვთ წვდომა ტრანსპორტსა და სამუშაო სივრცეზე, ამასთან, მუნიციპალიტეტის თანამშრომლებს ესაჭიროებათ კომპეტენციების ამაღლება და გადამზადება.

ამ ფონზე, განყოფილებები მხოლოდ მინიმალურ შედეგებზე გასვლას ახერხებენ. მათი სამუშაო ძირითადად მომართვიანობაზე რეაგირებით შემოიფარგლება და აქედანაც შემთხვევების მცირე ნაწილს ეხმარებიან, რადგან რესურსების სიმწირის გამო, ყველას დახმარება ვერც ხერხდება: არიან ოჯახები ვისაც სერვისით სარგებლობა

ესაჭიროებათ, მაგრამ მის მიღებას ვერ ახერხებენ. ამასთან, მომართვაზე პასუხი ხშირად უკვე დამდგარ კრიზისზე რეაგირებაა, ვიდრე მისი პრევენცია. პრევენციული სამუშაო განყოფილებების ერთ-ერთი მთავარი მიზანია, თუმცა ჯერჯერობით ეს სამიზნე მიუღწეველი რჩება.

განყოფილებებს აკლიათ პროაქტიულობა, რომ გამოიჩინონ ინიციატივები, იმუშავონ პრევენციაზე, გავიდნენ თემებში, საჯარო სივრცეებსა თუ სასწავლო დაწესებულებებში, მეთვალყურეობა გაუწიონ ექსკურსიებსა და საჯარო ღონისძიებებზე ბავშვთა უსაფრთხოებას, შეხვდნენ მოქალაქეებს, აწარმოონ საინფორმაციო და მედია კამპანიები, ჩაატარონ კვლევები, მოაწესრიგონ მონაცემთა ბაზები, გამართონ მონიტორინგისა და შეფასების სისტემები, ისწავლონ საკუთარი გამოცდილებიდან, ორგანიზაციულად განვითარდნენ და საბოლოო ჯამში, ემპირიულ მონაცემებზე დაყრდნობით, ანალიზისა და დაგეგმვის შედეგად მიიღონ ინფორმირებული და კომპეტენტური გადაწყვეტილებები.

ამ ყველაფრის გარეშე, განყოფილებების მუშაობა არაეფექტური დარჩება, რადგან ისინი საბაზისო მონაცემების მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებას ვერ მოახერხებენ. მეტიც, როდესაც საკითხი ბავშვებსა და მათ უსაფრთხოებას ეხება, შესაძლებელია, რომ არასათანადო რეაგირებამ გაუთვალისწინებელი უარყოფითი შედეგები გამოიწვიოს: მაგალითად, დაგვიანებულმა, არაკომპეტენტურმა ან არასრულყოფილმა ჩარევამ შესაძლოა მოწყვლადი ჯგუფისთვის რისკები და ზიანი გაზარდოს. მსგავსი რისკების თავიდან ასაცილებლად, განყოფილებებს განვითარება და გაძლიერება ესაჭიროებათ,

რათა სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მათზე დახარჯული რესურსები გაამართლონ და რაც მთავარია, სამიზნე ჯგუფს დაეხმარონ.

ამ ეტაპზე ოთხივე განყოფილება ჩამოყალიბების პროცესშია: მათ სამტატო ერთეულების სრულად დაკომპლექტებაც არ დაუსრულებიათ. მომართვიანობაზე რეაგირების გარდა, ისინი ადმინისტრაციული დოკუმენტების, ფორმებისა და შაბლონების შექმნაზე მუშაობენ. არსებობს ფართო კონსენსუსი, რომ ძლიერი განყოფილებების არსებობა თითოეულ მუნიციპალიტეტში საჭირო და აუცილებელია. ფოკუს ჯგუფის მონაწილეები და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელი იზიარებდნენ მოსაზრებას, რომ დასაწყისიდანვე სწორი გეზის აღების შემთხვევაში განყოფილებებს განვითარების დიდი პოტენციალი აქვთ.

თუმცა, ჯერჯერობით განვითარების ტემპი არადადამაკმაყოფილებელია. ამაზე მიუთითებს ის ფაქტი, რომ თელავისა და ყვარლის განყოფილებები, რომლებიც 2020 წლის აგვისტოში ჩამოყალიბდნენ, ახმეტისა და გურჯაანის 2022 წლის მაისი-ივნისის პერიოდში შექმნილი განყოფილებებისგან მნიშვნელოვნად არ განსხვავდებიან. ახლად ჩამოყალიბებულ და ორწლიანი გამოცდილების მქონე განყოფილებების პრაქტიკასა და მიდგომებს შორის განსხვავება თითქმის არ არსებობს. ნაცვლად იმისა, რომ ისტორიის მქონე განყოფილებები ორი წლის განმავლობაში ინსტიტუციურად გაძლიერებულიყვნენ და ამჟამად ფლობდნენ იმ საჭირო გამოცდილებებს, რასაც სხვა მუნიციპალიტეტებს გაუზიარებდნენ, ისინიც იმავე საბაზისო გამოწვევების წინაშე დგანან, რის წინაშეც - ახლადშექმნილი განყოფილებები იმყოფებიან.

შედეგებიდან ცალსახაა, რომ არსებობს სიძნელები და დაბრკოლებები, თუმცა მუნიციპალიტეტებში ასევე არსებობს საჭიროება, სურვილი და მოტივაცია, რომ აღნიშნული გამოწვევები იქნეს დაძლეული და განყოფილებებმა თემის ცხოვრებაში საკუთარი პოზიტიური წვლილი შეიტანონ. შემდგომ თავებში [OECD DAC](#)-ის კრიტერიუმების მიხედვით გამოწვევებიც და შესაძლებლობებიც დეტალურად იქნება განხილული. ხოლო, ანგარიშის ბოლოს შემოთავაზებულია კონკრეტული რეკომენდაციებიც, რაც განყოფილებებს გაძლიერებაში, ბავშვთა უკეთ დაცვასა და მხარდაჭერაში დაეხმარებათ.

### **შესაბამისობა**

„არიან ოჯახები ვისთვისაც ეს კარები იმედთან ასოცირდება“, - ამბობდნენ ახმეტის ფოკუს ჯგუფის მონაწილეები და განყოფილების კარებზე მიუთითებდნენ. ის, რომ მუნიციპალიტეტებში განყოფილებების მუშაობა აუცილებელია და ოჯახებს მათი მხარდაჭერა მართლაც სჭირდებათ ყვარლის, თელავისა და გურჯაანის განყოფილებებმაც ხაზგასმით აღნიშნეს. ამავეს ადასტურებდა არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელიც: მისი განმარტებით, მართალია განყოფილებების შექმნა მუნიციპალიტეტებს კანონით დაევალებათ და ამ კუთხით, ის „ზევიდან“ წამოსული იდეაა, მაგრამ რეალურად განყოფილების სერვისებზე მოთხოვნა და მათი საჭიროება თითოეულ თემში არსებობს.

თუმცა, კონკრეტულად რა ტიპის საჭიროებები არსებობს და რა ტიპის სერვისებზეა მოთხოვნა ბოლომდე ნათელი არ არის. განყოფილებებს ადგილზე ბავშვთა დაცვის



კუთხით არსებული საჭიროებების შესახებ ჯერჯერობით მხოლოდ ბუნდოვანი და ფრაგმენტული წარმოდგენა გააჩნიათ. მართალია არის გამონაკლისი შემთხვევები, როდესაც განყოფილებები კვლევების ჩატარებას ცდილობენ (მაგალითად, თელავში შეეცადნენ, რომ გაეგოთ სკოლამდელი აღზრდით ვინ და რატომ ვერ სარგებლობდა), თუმცა საფუძვლიანი და რეგულარული სიტუაციის ანალიზი მაინც ვერ ხერხდება. ემპირიული მონაცემების ნაცვლად გადაწყვეტილებები სოციალური დაცვის სამსახურის წინარე გამოცდილებასა და თანამშრომლების პირად წარმოდგენებს ეფუძნება. მართალია, მხარეები თემის წევრები არიან და თემთან მჭიდრო კავშირი გააჩნიათ, თუმცა მონაცემთა სისტემური შეგროვება და ანალიზი მათ მუშაობას მხოლოდ გაამდიდრებდა.

ამ ეტაპზე, განყოფილებები ცდილობენ, რომ შექმნან ერთიანი ბაზები, სადაც დახმარების საჭიროების მქონე ოჯახებს აღრიცხავდნენ, თუმცა, სიტუაციის ანალიზისა და ბაზის სრულყოფის მეთოდოლოგია ან მიდგომებიც არადაამაკმაყოფილებელია. აუცილებელია, რომ თითოეულმა განყოფილებამ საკუთარი სამიზნე ჯგუფი უკეთ შეისწავლოს: მათ უნდა ჩაატარონ საჭიროების კვლევები, მოიკვლიონ დამატებითი ინფორმაცია, რომელსაც შემდგომ სისტემურად დაახარისხებენ და ემპირიულ მონაცემებზე დაყრდნობით ისეთ სამოქმედო გეგმებს შეიმუშავენ, რომელიც თითოეული თემის სპეციფიკასა და საჭიროებებს შეესაბამება. ფოკუს ჯგუფის მონაწილეები განმარტავდნენ, რომ საკმარისი ფინანსური რესურსები არ გააჩნიათ, რაც კვლევებს მართლაც ართულებს. თუმცა, განყოფილებებს გააჩნიათ

მნიშვნელოვანი ადამიანური რესურსი და პირველადი მონაცემების შეგროვებას საკუთარი ძალებითაც შეიძლება შეეცადონ. ამისათვის კი განყოფილებებს ინიციატივების გამოჩენა მართებთ, რადგან ისედაც მწირე რესურსების მაქსიმალური მობილიზება მოახერხონ და საკუთარი მუშაობის ეფექტიანობა გაზარდონ.

## **ეფექტიანობა**

ჯერჯერობით განყოფილებების ეფექტიანობა დაბალია, რადგან ჩავარდნებია, როგორც პროექტებისა და აქტივობების დაგეგმვისას, ასევე მათი მონიტორინგისა და შეფასებისას. რთულია იმის თქმა თუ რამდენად აღწევნის ისინი დასახულ მიზნებს, რადგან არ არსებობს წინასწარ მკაფიოდ გაწერილი სამოქმედო გეგმები, მოკლე და გრძელვადიანი მიზნები, ინდიკატორები, საბაზისო და სამიზნე მაჩვენებლები, რასთან მიმართებაშიც შეფასება შესაძლებელი გახდებოდა.

წინასწარ შემუშავებული სტრატეგიასა და გეგმების გარეშე ეფექტიანობის საზომი ინდიკატორი არ არსებობს. განყოფილებების წარმომადგენლები მიზნებზე საუბრისას ბავშვთა დაცვისა და მხარდაჭერის ისეთ ზოგად პრინციპებს იშველიებდნენ, როგორც არის ბავშვთა ძალადობისგან დაცვა, თავშესაფრის უზრუნველყოფა და მათი ოჯახების ეკონომიკური გაძლიერება. თუმცა, დეტალები - მაგალითად, კონკრეტულად რომელ ბავშვებსა და ჯგუფებს, როგორ და რა რესურსებით, რა ვადებსა და რა მეთოდებით უნდა დაეხმარონ, ბუნდოვანია და დაუზუსტებელი.

განყოფილებების ყოველდღიური სამუშაო პროცესი მომართვიანობაზეა დამოკიდებული და მეტწილად ინერციით იმართება. ფოკუს ჯგუფის მონაწილეთა

უმეტესობა და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელი ადასტურებდნენ, რომ ამჟამინდელი მდგომარეობა არადამაკმაყოფილებელია და განყოფილებების ეფექტიანობა უნდა გაიზარდოს. ამისათვის კი აუცილებელია, აბსტრაქტული ხედვების კონკრეტულ სამოქმედო გეგმებში გაწერა, რათა გაჩნდეს სასურველი ცვლილების ორიენტირი, სამუშაოს მკაფიო მიმართულებები, მოკლე და გრძელვადიანი მიზნები, რაც განყოფილებების ანგარიშვალდებულებისა და ეფექტიანობის ზრდას ხელს შეუწყობდა; აღნიშნული, მინიმუმ, ეფექტიანობის შეფასებასა და სხვა მუნიციპალიტეტებთან შედარებას შესაძლებელს გახდიდა.

## **ეფექტურობა**

მონიტორინგი რესურსების მართვის კომპონენტსაც აკვირდებოდა. კერძოდ, ფასდებოდა თუ რამდენად ეფექტურად იყენებდნენ განყოფილებები მათ ხელთ არსებულ ადამიანურ, ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ რესურსებს. შედეგები უჩვენებს, რომ ეფექტურობის მაჩვენებელი დაბალია, რადგან განყოფილებები ხშირად ვერ ახერხებდნენ, რომ ისედაც მწირე რესურსები მაქსიმალურად და მაქსიმალური სარგებლის მისაღებად გამოეყენებინათ.

ოთხივე მუნიციპალიტეტის ფოკუს ჯგუფის მონაწილეები თანხმდებოდნენ, რომ მათ განყოფილებებს რესურსების ნაკლებობა აქვთ და განსაკუთრებულ ყურადღებას ეკონომიკურ რესურსებზე ამახვილებდნენ. ამჟამად, განყოფილებებს ცალკე ბიუჯეტი არ გააჩნიათ. ისინი ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახურის ბიუჯეტზე არიან მიბმულები. მცირედი გამონაკლისი თელავის განყოფილება იყო, რომელსაც

მინიმალური ბიუჯეტი გამოეყო, თუმცა როგორც არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელი განმარტავდა, მის ეფექტურად გახარჯვას შესყიდვების პოლიტიკაში არსებული დაბრკოლებების გამო ვერ ახერხებდნენ. ბიუჯეტის გარეშე დარჩენილი განყოფილებები აქტივობებს დამოუკიდებლად ვერ გეგმავენ და ვერც პროგრამებს ახორციელებენ. „ადამიანი დასახმარებლად რომ მოდის და არაფრის საშუალება არ გაქვს, მორალურადაც ცუდად გრძნობ თავს,“ - ამბობდა ფოკუს ჯგუფის ერთ-ერთი მონაწილე.

აღნიშნულ პრობლემაზე წუხილი ოთხივე მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლებმა გამოთქვეს. ისეთი შემთხვევებიც დაფიქსირდა, როდესაც განყოფილებამ ოჯახისთვის რესურსების ოფიციალურად გამოყოფა ვერ მოახერხა და რადგან შემთხვევა გადაუდებელ რეაგირებას საჭიროებდა, თანამშრომლებმა საჭირო თანხა საკუთარი სახსრებითა და ახლობლების დახმარებით დაფარეს. საქველმოქმედო ღონისძიებების მოწყობა და მასში მონაწილეობა მისასალმებელია, თუმცა არაფორმალურ და არასისტემურ მექანიზმებზე მდგრადი, სანდო და ეფექტური მუნიციპალური სერვისი ვერ დაშენდება. ინსტიტუციური გაძლიერებისთვისა და ეფექტური რეაგირებისთვის საჭიროა, რომ განყოფილებებს მინიმალური რესურსები თავად გააჩნდეთ და შესყიდვების პოლიტიკა მათ ბიუჯეტის ეფექტურად მართვის საშუალებას აძლევდეს. მნიშვნელოვანია, აღნიშნული განყოფილებების მუშაობა გარკვეული, სპეციფიკური პროგრამების განხორციელებას დაეფუძნოს.

ოთხივე მუნიციპალიტეტში აქვთ მოლოდინი, რომ 2023 წლის ბიუჯეტში განყოფილების მუშაობისთვის საჭირო მინიმალური თანხები გამოიყოფა, თუმცა ჯერჯერობით საკითხი კვლავაც გადაუწყვეტელია. „მაგალითად, ოჯახში მინა რომ არის ჩამტვრეული, იმის დამოუკიდებლად შეცვლა ხომ მაინც უნდა შეგვეძლოს, რომ ზამთარში ბავშვი არ გაიყინოს?“ - პრობლემის სიმწვავეზე მიუთითებდა ერთ-ერთი მონაწილე. ბიუჯეტის გარეშე განყოფილებების ფუნქცია შეზღუდულია, რაც კონსულტაციითა და ოჯახების გადამისამართებით შემოიფარგლება. მომართვის შემთხვევაში განყოფილების თანამშრომლები ოჯახს არსებულ სოციალურ პროგრამებში ჩართვაში ეხმარებიან. ისინი ბენეფიციარებს სხვა მუნიციპალურ სერვისებთან ან არასამთავრობო ორგანიზაციების პროექტებთან აკავშირებენ. ეს მნიშვნელოვანი და სასარგებლო სამუშაოა, თუმცა განყოფილებების ფუნქციამოვალეობები სხვადასხვა პროექტების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებითა და დამაკავშირებელი რგოლის შესრულებით არ ამოიწურება: ეს მხოლოდ პროგრამა მინიმუმია, რის შესრულებასაც ბიუჯეტის გარეშე მომუშავე განყოფილებები ახერხებენ.

პრობლემად რჩება მუნიციპალიტეტის შენობაში განყოფილებისთვის სათანადო სამუშაო სივრცის გამოყოფაც. მაგალითად, არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელი აღნიშნავდა, რომ ფსიქოლოგს ბავშვთან ან ოჯახთან სამუშაოდ ცალკე, იზოლირებული ოთახი სჭირდება, რათა ბენეფიციარის კონფიდენციალურობა დაცული იყოს. ასევე, გამოიკვეთა, რომ თელავში განყოფილების თანამშრომლებს

ერთიანი სამუშაო სივრცე არა აქვთ და სხვადასხვა განყოფილებების ოთახებში არიან გადანაწილებულები. ოთხივე განყოფილების თანამშრომლები ამბობდნენ, რომ სიმძლევების მიუხედავად გუნდურ მუშაობას მაინც ახერხებდნენ. მაგალითად, შესაძლოა შეხვედრებისთვის „ქალთა ოთახები“ გამოეყენებინათ. თუმცა, პოტენციურად სათანადო სივრცეების არქონამ, შესაძლოა „ოთხი თვალის პრინციპზე“, საერთო შეფასებაზე, გუნდურ მუშაობაზე, კონფიდენციალურობის დაცვასა და ხარისხიანი სერვისის მიწოდებაზე უარყოფითად იმოქმედოს.

ასევე, განყოფილებებისთვის ცალკე ავტომანქანებიც არ არის გამოყოფილი, რაც მათ მობილობასა და განსაზღვრულ ვადებში რეაგირებაზე შესაძლოა უარყოფითად აისახოს. განყოფილების თანამშრომლები აღნიშნავდნენ, რომ როგორც წესი, მუნიციპალიტეტის ბალანსზე არსებული ავტომანქანებით სარგებლობას მაინც ახერხებენ და საჭიროების შემთხვევაში მზად არიან სამსახურის საქმეზე პირადი ტრანსპორტიც გადაადგილდნენ. თუმცა, ამ შემთხვევაშიც განყოფილებების სათანადო აღჭურვა და მათთვის საჭირო რესურსების მობილიზება აუცილებელია, რადგან მაგალითად, გადაუდებელ კრიზისულ სიტუაციებში რეაგირება დროულად და მოქნილად მოხერხდეს.

როდესაც რესურსების დანაკლისი გამართული მუშაობის საშუალებას არ იძლევა, ხშირად ეს არსებული რესურსების არაეფექტურ გამოყენებასაც იწვევს. მაგალითად, ამ ეტაპისთვის განყოფილებების მთავარი რესურსი ადამიანური რესურსია - მათ ანაზღაურებაზე იხარჯება ყველაზე მეტი თანხა. იმისათვის, რომ ხარჯები თავის თავს

ამართლებდნენ, თანამშრომლების სამუშაო დრო მაქსიმალურად ეფექტურად უნდა გამოიყენებოდეს. თუმცა, პროდუქტიულობას ხელს სხვა საჭირო რესურსებზე ნაკლები წვდომა უშლის. შედეგად, ადამიანური რესურსიც არაეფექტურად იხარჯება. პრობლემად რჩება ისიც, რომ განყოფილების თანამშრომლების დიდი ნაწილი მერიის სხვა უწყებებში დასაქმებული კადრებია და მათ სხვა თანამდებობის შეთავსებაც უწყვეტ: გამოდის, რომ ისინი განყოფილებებში სრულ განაკვეთზე არ მუშაობენ.

აუცილებელია არსებული რესურსების მაქსიმალური მობილიზება, იმისთვის რომ ერთობლივი ძალებით მაქსიმალური შედეგი დაიდოს. 2023 წლისთვის დამატებითი ფინანსური და მატერიალური რესურსების მოძიების პარალელურად, განყოფილების თანამშრომლებს კომპეტენციის ამაღლება და გადამზადება ესაჭიროებათ, რის შესახებაც თავადვე საუბრობენ, როგორც ახლად შექმნილი განყოფილებების, ასევე ორ წლიანი გამოცდილების მქონე თანამშრომლები: მათ სწავლის საკმარისი რესურსები და შესაძლებლობა უნდა გააჩნდეთ.

მონაწილეები აღნიშნავენ, რომ ტრენინგები და სასწავლო შეხვედრები ხშირად იგეგმება, თუმცა მათ სამუშაო სპეციფიკას პირდაპირ ნაკლებად ეხება. მათ სჭირდებათ, რომ გადამზადდნენ მათი პოზიციის შესაბამისი და კერძოდ მათზე მორგებული სასწავლო პროგრამებით. ფსიქოლოგი, სოც. მუშაკი, ჯანდაცვის მართვის სპეციალისტი, იურისტი, ინსპექტორი - თითოეულ მათგანს მათზე მორგებული სასწავლო კურიკულუმები და სასწავლო რესურსები (მაგ. სახელმძღვანელოები)

სჭირდებათ, რომ საკუთარ უფლება-მოვალეობებში უკეთ გაერკვნენ და სამუშაო დრო უფრო ეფექტურად გამოიყენონ.

## **ზეგავლენა**

თელავისა და ყვარლის განყოფილებები წლის განმავლობაში დაახლოებით 20-40 შემთხვევაზე მუშაობენ; ახმეტისა და გურჯაანის განყოფილებებს დაფუძნებიდან სამი თვის განმავლობაში 3-5 შემთხვევა ჰქონდათ. ეს ის შემთხვევებია, როდესაც სკრინინგის შემდეგ განყოფილებებმა ინდივიდუალური მხარდაჭერის გეგმა შეადგინეს და ოჯახებთან გრძელვადიანად იმუშავეს. თუმცა, გარდა ამისა, განყოფილებები ბენეფიციარებს ერთჯერად დახმარებას და კონსულტაციებსაც უწევენ: მაგალითად, აკვლიანებენ და სხვა სახელმწიფო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციების სერვისებთან ამისამართებენ. ფაქტობრივად, რესურსების არქონის პირობებში, განყოფილებებმა დამაკავშირებელი რგოლის ფუნქცია შეითავსეს. განყოფილებები ამ ტიპის ირიბ დახმარებებს არაოფიციალურ და არაფორმალურ აქტივობად თვლიან და სათანადოდ არ აღრიცხავენ. აღრიცხვიანობას ხელს უშლის მონიტორინგისა და შეფასების გამართული სისტემის არარსებობაც. ამიტომაც, რთულია იმის დადგენა თუ რამდენ ოჯახს დაეხმარნენ პირდაპირ და რამდენს ირიბად - კონკრეტულად რა ტიპის სარგებელი მიიღეს ბენეფიციარებმა და როგორ ცვლის ეს მუნიციპალიტეტებში ბავშვთა დაცვისა და მხარდაჭერის კუთხით არსებულ დიდ სურათს.



„ერთ ადამიანსაც, რომ დაეხმარო ესეც კარგია“, - ამბობდა ფოკუს ჯგუფის მონაწილე და ეს ასეცაა, თუმცა ერთი ადამიანის დახმარება ცალკე მუნიციპალური სერვისის არსებობის გასამართლებლად საკმარისი ვერ იქნება - განსაკუთრებით მაშინ, თუ ამის მიღმა არაერთი ოჯახი დახმარების გარეშე რჩება. მაგალითად, ფოკუს ჯგუფის დროს აღინიშნა, რომ რესურსების სიმწირის გამო განყოფილებები მათ სერვისებზე არსებული მოთხოვნის დაახლოებით 20-25% პასუხობენ: გამოდის, რომ ბენეფიციარებთან შედარებით, 3-4-ჯერ მეტია მათი რიცხვი ვინც მიმართავს, მაგრამ სერვისით სრულყოფილად სარგებლობას ვერ ახერხებს.

მწირე რესურსების ფარგლებში განყოფილებები მაქსიმალურად ცდილობენ, რომ თითოეული ოჯახისთვის გაწეული დახმარება სისტემური იყოს და პრობლემის გამომწვევ მიზეზს პასუხობდეს: მაგალითად, თუ პრობლემა საცხოვრებელს უკავშირდება, ცდილობენ ოჯახისთვის ინფრასტრუქტურული პრობლემები გადაჭრან ან ოჯახი ქირით გაიყვანონ, თუ მშობელს სამსახური ესაჭიროება, დასაქმებაში შესაძლოა დაეხმარონ - ამ ყველაფერს ისინი სხვა უწყებების დახმარებით ახერხებენ. მიუხედავად განყოფილებების თანამშრომელთა გაწეული ძალისხმევისა, რასაც არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელიც დადებითად აფასებდა, ბენეფიციარების რაოდენობა მაინც მცირეა, და როგორც ჩანს, სერვისის მიღმა დარჩენილი ოჯახებიც მრავლადაა. მუნიციპალიტეტებში სიტუაციის სისტემური გამოსწორებაზე და პროგრესზე საუბარი ნაადრევია. სხვა სიტყვებით, განყოფილებები ცდილობენ, რომ მყისიერ შედეგებზე (Output) გავიდნენ, თუმცა გრძელვადიან

შედეგებსა (Outcome) და გავლენის დონეზე (Impact) მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ შეიმჩნევა. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ განყოფილებები ახალი სტრუქტურული ერთეულებია და მსგავსი მუშაობის ინსტიტუციური პრაქტიკა მუნიციპალიტეტის დონეზე აქამდე არ ყოფილა.

### **თანამიმდევრულობა**

თანამიმდევრულობის კომპონენტის შეფასებისას მნიშვნელოვანი იყო იმაზე დაკვირვება თუ რამდენად თანხვედრაშია განყოფილების სამუშაო ბავშვის უფლებების დაცვასა და გაძლიერებაზე მომუშავე სხვა სამთავრობო, არასამთავრობო თუ კერძო სექტორის განხორციელებულ პროექტებთან. მონიტორინგიდან ჩანს, რომ დაინტერესებულ მხარეებთან მრავალმხრივი და უწყვეტი თანამშრომლობის განვითარების პოტენციალი არსებობს. განყოფილებები მუშაობენ, როგორც ცენტრალურ ხელისუფლებასთან, სხვა მუნიციპალიტეტებთან ან მათივე მუნიციპალიტეტის სხვა ორგანოებთან, ასევე არასამთავრობო სექტორთან. თუმცა, მსგავსი ტიპის თანამშრომლობაც ჯერჯერობით მხოლოდ ჩანასახოვან პროცესშია, რასაც თანმდევი გამოწვევები უკავშირდება.

ცენტრალურ ხელისუფლებასთან თანამშრომლობა ცალმხრივია და „ზევიდან ქვევით“ წამოსულ ინიციატივებს მოიცავს, რაც განყოფილებებს ცენტრალიზებულ და დაქვემდებარებულ იერარქიაში ამყოფებს. პრიორიტეტებისა და სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრაში განყოფილებები საკუთარ როლს ნაკლებად ხედავენ და ცენტრალური ხელისუფლების დავალებებს ელოდებოდნენ. დისკუსიისას იქმნებოდა

შთაბეჭდილება, რომ ისინი ცენტრალურ ორგანოებს აღიქვამენ არა როგორც პარტნიორებს, არამედ როგორც გადაწყვეტილებების ექსკლუზიურად მიმღებებს, რომელიც შემდგომ მუნიციპალიტეტებმა უნდა ადასრულონ. აღნიშნული პრობლემა ქვეყანაში არსებულ დეცენტრალიზაციის ნაკლებობის ფართო პრობლემას უკავშირდება და მისი განყოფილებების დონეზე გადაჭრა არარეალისტურია. თუმცა, შესაძლებელია, რომ შემუშავდეს მექანიზმები, რაც ადგილობრივ დონეზე განყოფილებების მიერ გამოჩენილ ინიციატივებსა და პროაქტიულობას წახალისებდა. ასევე, აუცილებელია იმ კავშირების გაძლიერება, რაც განყოფილებებსა და სამინისტროებს, სკოლებს, კოლეჯებსა თუ უნივერსიტეტებს შორის არსებობს.

განყოფილებები აქტიურად თანამშრომლობენ მათივე მუნიციპალიტეტის სხვა სამსახურებთან. მაგალითად, მუნიციპალიტეტის მერიის ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახურთან ერთად ცდილობენ, რომ ბენეფიციართა პრობლემები ერთობლივი ძალებით გადაჭრან. აღნიშნული თანამშრომლობაც უფრო სპონტანური და არაფორმალურია, ვიდრე წინასწარ დაგეგმილი, შეთანხმებული და ფორმალურ პროგრამებში ჩამოყალიბებული. მიუხედავად ამისა, ფოკუს ჯგუფის მონაწილეები ხაზს უსვამდნენ, რომ ისინი გრძნობენ მუნიციპალიტეტების სხვა ორგანოების მხარდაჭერასა და თანამშრომლობის მზაობას, რაც სამომავლოდ კავშირების გაძლიერების კარგი წინაპირობაა.

განყოფილებები სხვა მუნიციპალიტეტების კოლეგა განყოფილებებთანაც თანამშრომლობენ, თუმცა ეს კავშირები დამყარებულია ან ცენტრალური

ხელისუფლების ან არასამთავრობო სექტორის ინიციატივით. ფოკუს ჯგუფის მონაწილეები ასევე აღნიშნავენ, რომ ისინი კოლეგებს იცნობენ, აქვთ საკონტაქტო ინფორმაცია და ერთმანეთს კითხვებითაც მიმართავენ. ტარდება სამუშაო შეხვედრები, როგორც დისტანციურად, ასევე პირისპირ, რაც უმეტესად პარლამენტის ან არასამთავრობო სექტორის ორგანიზებულია. მართალია, ბავშვის დაცვისა და მხარდაჭერის განყოფილებებს შორის ჯერჯერობით არც რეგიონალური და არც ქვეყნის მასშტაბით ფორმალური საკოორდინაციო მექანიზმი არ ჩამოყალიბებულა, თუმცა განყოფილებები სურვილსა და თანამშრომლობის მზაობას გამოხატავენ. ისინი აცნობიერებენ, რომ შეხვედრები, ინფორმაციის გაზიარება და ურთიერთსწავლა მათი მუშაობის ხარისხს გააუმჯობესებდა.

მიუხედავად იმისა, რომ განყოფილების ზოგიერთი წარმომადგენელი არასამთავრობო სექტორის მიმართ ნაკლებ ნდობას გამოხატავდა და სკეპტიკური დამოკიდებულებით გამოირჩეოდა, მონაწილეთა უმეტესობა მაინც თანხმდებოდა, რომ არასამთავრობო სექტორთან უფრო მჭიდროდ უნდა ეთანამშრომლათ. თანამშრომელთა უმეტესობა წუხდა, რომ მათ მუნიციპალიტეტებში, განსაკუთრებით კი ახმეტასა და ყვარელში, არასამთავრობო სექტორი ძლიერი არ არის და მათ თანამშრომლობის ნაკლები პერსპექტივები აქვთ, რადგან რეგიონში მხოლოდ რამდენიმე არასამთავრობო ორგანიზაცია მუშაობს. ოთხივე განყოფილების თანამშრომლები განსაკუთრებით გამოკვეთდნენ World Vision-ის როლს, რომელიც მათივე შეფასებით ბავშვთა საკითხებზე მომუშავე მთავარი არასამთავრობო ორგანიზაციაა კახეთის რეგიონში.

განყოფილებებს ასევე აქვთ სურვილი, თუმცა აკლიათ უნარები და კომპეტენციები, რომ დონორი ორგანიზაციების პროექტებში ჩაერთონ და დამატებითი ფინანსები გრანტების სახით მოიძიონ. ისინი მზად არიან, რომ ამ კუთხით გადამზადდნენ და ფონდების მოძიებაში კომპეტენციები აიმაღლონ.

ურთიერთობების გაღრმავების მნიშვნელობაზე არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელიც საუბრობდა. მაგალითად, მისი ორგანიზაციის ინიციატივით განყოფილებებსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებს შორის გაფორმდა თანამშრომლობის მემორანდუმი. სამომავლოდ შესაძლებელია განყოფილებებმა პროექტები იმპლემენტაციისთვის „გარეთ გაიტანონ“ (outsourcing) და მათი განხორციელება გამოცდილ არასამთავრობო ორგანიზაციებს მიანდონ. თუმცა, ამისთვის ჯერ განყოფილებებს საკუთარი ბიუჯეტი და რესურსების მოქნილი მართვის სისტემა სჭირდებათ.

თანამშრომლობის კუთხით არსებული გამოწვევები მედიასაც უკავშირდება: რეგიონში ძლიერი მედია საშუალებების ნაკლებობაა, ხოლო არსებულ ორგანიზაციებთან მჭიდრო ურთიერთობის ინიციატივა არც განყოფილებებს გამოუჩენიათ. ამ ეტაპისთვის განყოფილებები ინფორმაციის გასავრცელებლად ძირითადად ბანერებს, მერიის სოციალურ ქსელებს, ვებ-გვერდსა და სოფლის წარმომადგენლის ინსტიტუტს იყენებდნენ. თუმცა, მუნიციპალიტეტებში ადგილობრივი მედია საშუალებებიც ფუნქციონირებენ და განყოფილებებს მათთან უფრო მჭიდრო თანამშრომლობა უნდა ჰქონდეთ. ეს საჭიროა, რადგან ერთი მხრივ,

საჯარო სივრცეში ბავშვთა უფლებების დაცვაზე ღია დისკუსიები წამოიწიონ და მეორე მხრივ, უფრო აქტიური საინფორმაციო კამპანიები წარმართონ, რაც მოსახლეობის ინფორმირებულობასა და ჩართულობას გაზრდიდა.

რაც შეეხება კერძო სექტორს, ფოკუს ჯგუფის მონაწილეთა ნაწილი და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელიც მიუთითებდა, რომ რეგიონში ბიზნესებს სოციალური პასუხისმგებლობა გააზრებული ნაკლებად აქვთ და მათთან თანამშრომლობა რთულია. თუმცა, განყოფილებები ამ კუთხით ინიციატივების გამოჩენას მაინც აპირებდნენ.

სამომავლოდ შესაძლებელია ინტერსექტორული საკოორდინაციო შეხვედრების ორგანიზებაც, რამაც შესაძლოა ბავშვთა დაცვის კუთხით თანამშრომლობა წახალისოს და სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენელი ბავშვთა მხარდაჭერის ირგვლივ გააერთიანოს. მსგავსი პრეცედენტი უკვე არსებობს, რადგან World Vision-ის ინიციატივით თელავში შექმნილია ბავშვთა დაცვის ინტერსექტორული ჯგუფი. მსგავსი ტიპის კოორდინაცია მისასაღმებელია და შედეგიანი მუშაობის შემთხვევაში, როგორც წარმატებული მოდელი, შესაძლებელია სხვა მუნიციპალიტეტებში დაინერგოს.

## **მდგრადობა**

ამჟამად, განყოფილებების მდგრადობის ყველაზე მყარი გარანტია კანონის ჩანაწერია, რაც მუნიციპალიტეტებს განყოფილებების ჩამოყალიბებას ავალდებულებს. თუმცა, ზემოთ განხილული გამოწვევებზე პასუხისა და პრობლემების გადაჭრის გარეშე,

მსგავსი ტიპის მდგრადობა მხოლოდ ფორმალური ხასიათისაა და განყოფილებების რეალურ, სტაბილურ და უწყვეტ განვითარებას ვერ უზრუნველყოფს.

აუცილებელია, რომ განყოფილებებმა საკუთარი არსებობა აქტიური მუშაობითა და მიღწეული შედეგებით გაამყარონ, რისთვისაც ორგანიზაციული განვითარება, დამატებითი რესურსების მოძიება, არსებული რესურსების ეფექტური გამოყენება, კონკრეტული მიზნების დასახვა და გეგმების განხორციელება უნდა შეძლონ. ამაში, კი მათ როგორც ადგილობრივი, ასევე ცენტრალური ხელისუფლების მხრიდან მხარდაჭერა სჭირდებათ.

### **რეკომენდაციები**

ქვემოთ შემოთავაზებულია ის რეკომენდაციები, რაც მონიტორინგმა გამოკვეთა, როგორც განყოფილებების ინსტიტუციური განვითარებისა და მათი გაძლიერებისთვის მნიშვნელოვან შესაძლებლობად, რაც სამომავლოდ განყოფილებებს საჭირო, ეფექტურ, პროდუქტიულ, თანმიმდევრულ და მდგრად ორგანიზაციულ სტრუქტურებად ჩამოყალიბებაში უნდა დაეხმაროს:

- იმისთვის, რომ განყოფილებებმა დამოუკიდებელი და გეგმიური მუშაობა შეძლონ მათთვის ცალკე ბიუჯეტი უნდა გამოიყოს; ამავე მიზნით, აუცილებელია ტრანსპორტისა და სამუშაო სივრცის კუთხით არსებული ხარვეზების აღმოფხვრა;

- რეკომენდირებულია, განყოფილებებმა ფონდების მოძიება და დონორ ორგანიზაციებთან მუშაობა სცადონ, რისთვისაც საჭიროა თანამშრომელთა კომპეტენციების ამაღლება და გადამზადება;
- განყოფილების თანამშრომლებისთვის კომპეტენციების ასამაღლებელი სასწავლო პროგრამების ციკლი უნდა დაინერგოს, რაც დასაქმებულებს საკუთარი მოვალეობების უკეთ გააზრებასა და სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულებაში დაეხმარება; ასევე, რეკომენდირებულია განყოფილების მნიშვნელობისა და მისი ეფექტური მართვის შესახებ მუნიციპალიტეტში ზემდგომი ორგანოების და განსაკუთრებით მერების გადამზადება, რადგან განყოფილებების გამართულ მუშაობაზე პასუხისმგებლობა არა მხოლოდ მის თანამშრომლებზე, არამედ მთლიანად მუნიციპალიტეტზე გადანაწილდეს;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის უკეთ ჩამოსაყალიბებლად და თანამშრომელთა დასახმარებლად, რეკომენდირებულია განყოფილებების მუშაობის პრაქტიკული გზამკვლევის შემუშავება. ასევე, განყოფილების თანამშრომელთა მოვალეობები (მაგ. განყოფილების სოც. მუშაკი, ფსიქოლოგი) უნდა გაიმიჯნოს სხვა უწყებებში მომუშავე კოლეგების ფუნქციებისგან (მაგ. რესურსცენტრი ან ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახური);
- აუცილებელია განყოფილებებს გააჩნდეთ წლიური სამოქმედო გეგმა, მიზნები, ამოცანები და პროგრესის ინდიკატორები, რაც თანამშრომლებს ორიენტაციაში დაეხმარება და რასთან მიმართებაშიც მათი მუშაობა შეფასდება. წლიური



სამოქმედო გეგმა გამჭვირვალე ანგარიშების მომზადებასაც შესაძლებელს გახდიდა და მოსახლეობასთან ანგარიშვალდებულებას გაზრდიდა;

- განყოფილებებში მონიტორინგისა და შეფასების სისტემების დანერგვა განყოფილებებს საკუთარი გამოცდილებიდან სწავლის საშუალებას მისცემდა. შემდგომ, ისინი გადაწყვეტილებებს ემპირიულ მონაცემებზე დაყრდნობით მიიღებდნენ. რადგან საჭირო რესურსები და კომპეტენციები ეტაპობრივად შესაქმნელი, დასაწყისისთვის რეკომენდირებულია მონაცემთა შეგროვების მინიმალური სტანდარტის დადგენა და შესაბამისი მონაცემთა შეგროვების ფორმების შექმნა, რაც გამართული სისტემის არარსებობის პირობებში, მყისიერი შედეგის (Output) ინდიკატორებს მაინც დააკვირდება;
- რეკომენდირებულია დაინერგოს მექანიზმი და პრაქტიკა, რომელიც ცენტრალიზებული მმართველობის პირობებში „ქვევიდან“ წამოსულ ინიციატივებს წახალისებს, თანამშრომლების მოტივაციას გაზრდის და განყოფილებებს პროაქტიული მუშაობისკენ უბიძგებს;
- საჭიროა არსებობდეს რეგიონული და ცენტრალური საკოორდინაციო მექანიზმები; სხვადასხვა განყოფილებებს უნდა გააჩნდეთ რეგულარული კომუნიკაციისა და შეხვედრის პლატფორმები, რადგან ინფორმაცია გაცვალონ, ერთმანეთისგან ისწავლონ და გაძლიერდნენ; ამ კუთხით, არაფორმალური მექანიზმები უკვე დანერგილია, მაგალითად, კახეთის განყოფილებებს საერთო Viber ჯგუფი აქვთ, სადაც ერთმანეთთან დაკავშირება შეუძლიათ. მსგავსი მექანიზმები შესაძლებელია, გასააქტიურებელი და გასაძლიერებელია;

- ასევე, რეკომენდირებულია ინტერ-სექტორული საკოორდინაციო შეხვედრების ორგანიზება, სადაც სახელმწიფო, არასამთავრობო სექტორი, კერძო სექტორი, საგანმანათლებლო ორგანიზაციები თუ მედია მრავალმხრივი თანამშრომლობის შესაძლებლობებს განიხილავენ.

### **დანართი #1. მონიტორინგის მეთოდოლოგიის დეტალური აღწერა**

განყოფილებების მუშაობის შეფასება ეყრდნობოდა [OECD DAC](#) მეთოდოლოგიურ ჩარჩოს, რაც წინამდებარე კვლევის მიზნებთან მიმართებაში და კონტექსტის გათვალისწინებით, მცირედით ჩასწორდა და დაკონკრეტდა. შეფასების ჩარჩო ექვსი შეფასების კრიტერიუმისგან შედგება. ესენია:

1. **შესაბამისობა:** რამდენად შეესაბამება განყოფილებების მუშაობა მათი სამიზნე ჯგუფის საჭიროებებს და არსებულ კონტექსტს? პასუხობს თუ არა იმ გამოწვევებს, რაც მათ სამიზნე ჯგუფს რეალურად აწუხებს?
2. **ეფექტიანობა:** რამდენად ეფექტიანად მუშაობენ განყოფილებები? აღწევენ თუ არა დასახულ მიზნებს? რომელ მიზნები შეასრულეს და რა დარჩა შესასრულებელი? განყოფილების პროექტებით რომელი მოწყვლადი ჯგუფები თუ ქვე-ჯგუფები სარგებლობენ? იღებენ თუ არა სარგებელს ისინი, ვისაც ეს ყველაზე მეტად სჭირდება?
3. **ეფექტურობა:** რამდენად ეფექტურად იყენებენ განყოფილებები თავის რესურსებს? რამდენად ხარჯ-ეფექტურად და დროულად მუშაობენ? ახერხებენ თუ ვერა რესურსების მაქსიმალურ მობილიზებას?

4. **ზეგავლენა:** რა გავლენა მოახდინა განყოფილებების მუშაობამ ბავშვთა უფლებების დაცვასა და მხარდაჭერაზე? რა გეგმიური თუ გაუთვალისწინებელი ცვლილებები მოუტანა სამიზნე ჯგუფს? რამდენად მრავალმხრივი და სისტემური იყო განყოფილებების ზეგავლენა?

5. **თანამიმდევრულობა:** რამდენად თანამიმდევრულია განყოფილების სამუშაო ბავშვის უფლებების დაცვასა და გაძლიერებაზე მომუშავე სხვა სამთავრობო, არასამთავრობო თუ კერძო სექტორის განხორციელებულ პროექტებთან? ცდილობს თუ არა განყოფილება, რომ პარტნიორებთან ერთად კოორდინირებულად იმუშაოს? ჯდება თუ არა განყოფილების აქტივობები ბავშვთა უფლებების დაცვის ზოგად კონტექსტში?

6. **მდგრადობა:** რამდენად მდგრადია ის პოზიტიური ცვლილებები, რაც განყოფილებებმა სამიზნე ჯგუფს მოუტანეს? განყოფილებების ჩარევის გარეშე კვლავაც თუ შენარჩუნდება პოზიტიური ცვლილებები? თავად განყოფილებების მუშაობა თუ არის მდგრადი და მოახერხებს თუ არა სამომავლოდ მუშაობის გაგრძელებას?

იმისათვის, რომ განყოფილებების მუშაობა აღნიშნულ კრიტერიუმებთან მიმართებაში შეფასებულიყო, სამაგიდე კვლევა, ფოკუს ჯგუფები და სიღრმისეული ინტერვიუები დაიგეგმა.

მონიტორინგი განხორციელდა ორ ეტაპად: პირველი ეტაპი სამაგიდე კვლევას დაეთმო, რის ფარგლებშიც ოთხივე მუნიციპალიტეტიდან გამოთხოვილი

დოკუმენტები და განყოფილებებთან დაკავშირებული საკანონმდებლო დებულებები გაანალიზდა. მასალები ჯამში 14 დოკუმენტისგან შედგებოდა და საერთო მოცულობა 101 გვერდს შეადგენდა.

სამაგიდე კვლევის დროს გაანალიზებული დოკუმენტების ნუსხა		
1	ბავშვთა უფლებათა კოდექსი, 37 ფურცლად	საქართველოს კანონი
2	ყვარლის მუნიციპალიტეტის მერიის ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახურის დებულება, 05 ფურცლად	ყვარელი
3	„ყვარლის მუნიციპალიტეტის მერიის ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახურის დებულების დამტკიცების შესახებ“ ყვარლის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს 2018 წლის 10 იანვრის N10 დადგენილებაში ცვლილების შეტანის თაობაზე, 03 ფურცლად	
4	ყვარლის მუნიციპალიტეტის მერიის საშტატო ნუსხის დამტკიცების შესახებ, 07 ფურცლად	
5	თელავის მუნიციპალიტეტის მერიის ჯანმრთელობის დაცვისა და სოციალურ საკითხთა სამსახურის დებულება, 11 ფურცლად	
6	ბავშვის უფლებათა დაცვის განყოფილების თანამშრომელთა სამუშაო აღწერა, 04 ფურცლად	
7	ბავშვის უფლებათა დაცვის განყოფილების საშტატო, 01 ფურცლად	
8	გურჯაანის მუნიციპალიტეტის ჯანმრთელობის დაცვისა და სოციალური მომსახურების სამსახურის დებულება, 05 ფურცლად	გურჯაანი
9	ბრძანება N ბ90.902224410 გურჯაანის მუნიციპალიტეტის მერიის ჯანმრთელობის დაცვისა და სოციალური მომსახურების სამსახურის ბავშვის უფლებების დაცვის განყოფილების 2022 წლის სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ, 01 ფურცლად	
10	ბავშვთა უფლებათა დაცვის განყოფილების 2022 წლის სამოქმედო გეგმა, 02 ფურცლად	
11	ბავშვის უფლებათა დაცვის განყოფილების თანამშრომელთა სამუშაო აღწერა, 11 ფურცლად	

12	ახმეტის მუნიციპალიტეტის მერიის ჯანდაცვის, ბავშვის უფლებათა დაცვის და სოციალურ საკითხთა სამსახურის დებულება, 03 ფურცლად	ახმეტა
13	ბავშვის უფლებების დაცვისა და მხარდაჭერის მუნიციპალური ფუნქციების აღსრულების მიზნით დამტკიცებული თანამდებობრივი ინსტრუქციები, 11 ფურცლად	
14	ბავშვის უფლებების დაცვისა და მხარდაჭერის მუნიციპალური ფუნქციების აღსრულების ინსტრუქციისა და შესაბამისი ფორმების დამტკიცების შესახებ, 01 ფურცლად	

მეორე ეტაპი ფოკუს ჯგუფებსა და სიღრმისეულ ინტერვიუს მოიცავდა. სამაგიდე კვლევაზე დაყრდნობით მომზადდა ბავშვთა დაცვის განყოფილების წარმომადგენლებთან ჩასატარებელი ფოკუს ჯგუფისა და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელთან ჩასატარებელი სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევები (ორივე გზამკვლევი შეგიძლიათ იხილოთ მეორე დანართში).

საველე სამუშაოები 2022 წლის სექტემბერ-ოქტომბრის პერიოდში განხორციელდა. ჯამში ოთხი ფოკუს ჯგუფი და ერთი სიღრმისეული ინტერვიუ ჩატარდა: ფოკუს ჯგუფები - პირისპირ, ხოლო სიღრმისეული ინტერვიუ დისტანციურად Zoom-ის პლატფორმის გამოყენებით. ფოკუს ჯგუფებში სულ განყოფილების 19 თანამშრომელი (15 ქალი / 4 კაცი) მონაწილეობდა.

მონაწილეთა რაოდენობა მუნიციპალიტეტებისა და სქესის მიხედვით			
მუნიციპალიტეტი	ქალი	კაცი	სულ
ყვარელი	3	1	4
თელავი	4	2	6
გურჯაანი	3	0	3
ახმეტა	5	1	6
ჯამი	15	4	19

რაც შეეხება სიღრმისეულ ინტერვიუს, ის არასამთავრობო ორგანიზაცია კახეთის სამხარეო განვითარების ცენტრისა და World Vision-ის წარმომადგენელთან ჩატარდა. როგორც ფოკუს ჯგუფების დროს გამოიკვეთა, ეს ერთადერთი ბავშვთა მხარდაჭერაზე მომუშავე არასამთავრობო ორგანიზაცია იყო, რომელიც კახეთში ფუნქციონირებდა და განყოფილებებთან მჭიდროდ თანამშრომლობდა.

შედეგები, [OECD DAC](#)-ის კრიტერიუმებთან მიმართებაში თემატურად გაანალიზდა, რაზე დაყრდნობითაც შესაბამისი რეკომენდაციებიც შემუშავდა.

## დანართი #2: ფოკუს ჯგუფისა და სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევები

### ფოკუს ჯგუფის გზამკვლევი: განყოფილების წარმომადგენლებთან

#### ზოგადი/გამხსნელი კითხვები სამსახურის შესახებ

- გთხოვთ მომიყევით, როგორ შეიქმნა ბავშვთა უფლებების დაცვისა და მხარდაჭერის განყოფილება თქვენს მუნიციპალიტეტში?
  - როდის და თქვენ როდის ჩაერთეთ?
  - რომელი უწყების/სამსახურის დაქვემდებარებაშია? რატომ? როგორ თანამშრომლობთ ამ უწყების სხვა სამსახურებთან?
  - თქვენი სამსახურის შექმნამდე, მუნიციპალიტეტში ვინ ზრუნავდა ბავშვთა უფლებების დაცვასა და მხარდაჭერაზე?

#### შესაბამისობა:

- რამდენად აქტუალურია/საჭიროა თქვენი განყოფილების საქმიანობა ამ პირობებში?
- რამდენად პასუხობს თქვენი სამსახურის აქტივობები ზოგადად მოსახლეობის, და კერძოდ თქვენი სამიზნე ჯგუფის საჭიროებებს? [რატომ ფიქრობთ ასე]
- როგორ ადგენთ ამ საჭიროებებს?
  - რა მიზნებს ემსახურება? რა არის თქვენი სამსახურის პრიორიტეტები?
  - სადაა გაწერილი პრიორიტეტები? არსებობს თუ არა სამოქმედო გეგმები, ანგარიშები, კვლევები და შეფასებები?
  - თუ კი, როგორ ადგენენ და იყენებენ მათ? [მონაცემებზე დაყრდნობით გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკები]

## ეფექტურობა:

- დაარსებიდან დღემდე რა არის თქვენი სამსახურის მთავარი მიღწევა?
  - რითი ამაყოფობთ?
  - რა მიმართულებით ისურვებდით გაუმჯობესებას?
- [თუ სამსახური 2020-წლამდე დაარსდა] რამდენად მიაღწია თქვენმა განყოფილებამ თავის მიზნებს 2020-2021 საანგარიშო წლებში? [რას მიაღწია, რას ვერ მიაღწია - დეტალები]
- რომელმა ფაქტორებმა შეუწყო ხელი ამ მიზნების წარმატებულ მიღწევას? რომელმა ფაქტორებმა შეუშალა ხელი მათ მიღწევას?
  - რა ფაქტორები გიშლით ხელს, რომ უფრო ეფექტურად იმუშაოთ? [მატერიალური რესურსები, ინფორმაცია, უფლებამოსილება, პარტნიორები]

## ეფექტიანობა:

- რამდენად ახერხებს თქვენი განყოფილება დროულად/ვადებში განახორციელოს დაგეგმილი აქტივობები/პროგრამები? თუ არა - რა ფაქტორებმა შეუშალა ხელი მათ დროულ/ვადებში განხორციელებას.
  - კადრების აყვანა, სერვისის მიწოდება, პარტნიორების მოძიება, პროგრამების შექმნა
- კვალიფიკაციის ამაღლების საშუალება თუ აქვთ, [რაც მათ საქმიანობას უფრო ეფექტურს გახდიდა?] სწავლა და გადამზადება (რამდენად ეძლევათ ამის საშუალება და რა გზებით)
- რამდენად კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურით: მაგ. ძალიან დატვირთულები ხომ არ ხართ?



- ახერხებთ, რომ თქვენი ბავშვთა განყოფილების მუშაობაზე იყოთ ფოკუსირებულები, თუ მუნიციპალიტეტის სხვა სამსახურებსაც ეხმარებით მუშაობაში?
- [HR] თქვენი აზრით, სამსახურისთვის 5-6 თანამშრომელი საკმარისია თუ მეტიცაა? როგორ ინაწილებთ უფლება-მოვალეობებს? [ოთხი თვალის პრინცი თუ მუშაობს?]
- ინსპექტორის მუშაობა? მედიასთან მუშაობა? აუთორიზი და პრევენცია? [ჩავეკითხო საჯარო სივრცეში ბავშვთა უფლებების დაცვის საკითხზეც]

### ზეგავლენა:

- რა ცვლილებები მოუტანა თქვენ სამიზნე ჯგუფს თქვენი განყოფილების 2020-2021 აქტივობებმა? [დეტალები]
- სულ, რამდენ ადამიანზე იქონია გავლენა? [დეტალები - ბავშვები, მშობლები და ა.შ.] როგორი იყო ეს გავლენა? რა შეიცვალა?
  - რა სერვისები მიაწოდეთ? [ან სამომავლოდ რა იგეგმება?]
  - ვინ იყო ჩართული მომსახურების მიწოდებაში? (შიდა და გარე რესურსები?)
- რამე დაუგეგმავი/მოულოდნელი შედეგი ხომ არ ჰქონდა ამ აქტივობებს? თუ კი - რა? - ნეგატიური & პოზიტიური
- როგორი იყო ამ დაუგეგმავი შედეგის გავლენა სამიზნე ჯგუფზე?
- თუ ყოფილა შემთხვევა, რომ რაიმე მიზეზის გამო [მაგ. მატერიალური, ტრანსპორტი, კომპეტენცია] ვერ ახერხებთ მომართვაზე რეაგირებას? თუ კი, რატომ და რამდენად ხშირია ასეთი შემთხვევები?

## მდგრადობა:

- სამომავლოდ, როგორ ხედავთ განვითარების პოტენციალს?
  - რა გეგმები გაქვთ? როგორ აპირებთ რესურსების მოძიებას? [მაგ. გრანტებს თუ წერენ ან აპირებენ?]
- მთლიანობაში, რამდენად მდგრადია თქვენი განყოფილების მიერ განხორციელებული აქტივობები 2020-2021 წლებში?
  - კიდევ თუ შეუძლიათ ბენეფიციარებს მიიღონ სარგებელი ამ აქტივობებისგან? თუ ერთჯერადი დახმარება იყო? [დეტალები]
- MEL: როგორ ხდება თქვენს მიერ გაწეული მომსახურების მონიტორინგი და შეფასება? სტატისტიკა და ერთიანი ბაზა (აქვთ თუ არა და როგორ იყენებენ)
- როგორ შეიძლება რომ აქტივობები უფრო მდგრადი იყოს?
  - სამომავლოდ რა რისკებს ხედავთ, რა საფრთხეებია, რამაც თქვენს მუშაობას შეიძლება ხელი შეუშალოს?

## პარტნიორობა

- როგორია თქვენი და ცენტრალური ხელისუფლების ურთიერთობა?
  - როგორ შეაფასებთ ამ თანამშრომლობას?
  - მაგ. სკოლები? განათლების სამინისტრო და ა.შ?
- კახეთის სხვა მუნიციპალიტეტებში არსებული ბავშვთა განყოფილებებთან თუ თანამშრომლობთ?
  - რას მოიცავს და როგორ შეაფასებთ ამ ურთიერთობას?  
[ინფორმაციის გაცვლა, ტრენინგები, კონსულტაცია, კოლეგიალური კავშირები და კომუნიკაცია?]
- არასამთავრობო სექტორთან თუ თანამშრომლობთ?
  - რას მოიცავს და როგორ შეაფასებთ ამ თანამშრომლობას?

- რა სახის ერთობლივ პროექტებს ახორციელებთ? ვისი ინიციატივით? ისინი გიკავშირდებიან თუ თქვენ უკავშირდებით?
- ზოგადად არასამთავრობო სექტორს რამდენად ენდობით? რატომ?
- კერძო სექტორთან თუ თანამშრომლობთ?
  - რა სახის ერთობლივ პროექტებს ახორციელებთ? ვისი ინიციატივით? როგორ შეაფასებთ ამ თანამშრომლობას?

**სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი: არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელთან**

**შესაბამისობა:**

- თუ გაქვთ ინფორმაცია, საიდან გაჩნდა ბავშვთა უფლებების დაცვისა და მხარდაჭერის განყოფილების გახსნის იდეა?
  - თქვენი დაკვირვებით, ეს საჭიროება მუნიციპალიტეტში არსებობდა თუ ზევიდან წამოსული იდეაა?
  - ადგილზე თუ აცნობიერებენ მის მნიშვნელობას? [მაგ. მერია, საკრებულო, რესურსცენტრი?]
- თქვენი აზრით, რა დააკლდებოდა მუნიციპალიტეტს აღნიშნული განყოფილება, რომ არ შექმნილიყო? [რა სერვისს ვერ მიიღებდა მოქალაქე და რატომ არის საჭირო: მაგ. რით განსხვავდება სოციალური დაცვის სამსახურის მანამდე არსებული სერვისებისგან, რაც ბავშვებს უკავშირდებოდა: უფასო კვება, მედიკამენტები...]
- გთხოვთ მომიყევით, როგორია თქვენი მუშაობის გამოცდილება ბავშვთა უფლებების დაცვისა და მხარდაჭერის განყოფილებასთან? [ზოგადად]
  - რა სახის ურთიერთობა გიკავშირებთ მათთან?
  - პროაქტიულია, ანუ ისინი გიკავშირდებიან და გთავაზობენ თანამშრომლობას, თუ ყოველთვის თქვენ გიწევთ, რომ იყოთ ინიციატორი? [მოტივაციას თუ ატყობს]

- ყველაფრის გათვალისწინებით, რას აფასებთ დადებითად, და რა ძირითად გამოწვევებს ხედავთ?

### ეფექტურობა:

თუ გეკონიათ შეხება, როგორ შეაფასებთ თელავის, ყვარლის, ახმეტისა და გურჯაანის ბავშვთა უფლებების დაცვის განყოფილებებს? – [კონკრეტული განსხვავებები და მსგავსებები]

- თელავი და გურჯაანი 2020 წელს შეიქმნა, თქვენი აზრით, რა არის მათი მთავარი მიღწევა ამ 2-3 წელიწადში?
  - ახერხებენ თუ არა განვითარებას?
  - რა არის მთავარი ხელისშემშლელი ფაქტორები? რას ვერ ახერხებენ?
  - რით განსხვავდება თელავი & გურჯაანის პრობლემები ახლად შექმნილი განყოფილებების გამოწვევებისგან ახმეტისა და ყვარელში?
  - ერთმანეთთან რამდენად ეფექტურად თანამშრომლობენ? [კოორდინაცია თუ აქვთ, ან ინფორმაციისა და გამოცდილების გაცვლა].
- რა იყო განყოფილებების მთავარი მიზანი 2022 წელს?
    - როგორ განსხვავდება ეს მიზნები სხვადასხვა მუნიციპალიტეტებში?
      - სად არის გაწერილი მათი მიზნები და განვითარების ხედვა?
      - ეს მიზნები თუ არის ცხადი? [მაგ. წლიური სამოქმედო გეგმა, უფლება-მოვალეობების გააზრებული თუ აქვთ?]
      - რაზე დაყრდნობით განისაზღვრება მიზნები და სამუშაოები? [კვლევები თუ ტარდება, მონაცემებზე დაყრდნობით გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკა თუ არსებობს?]
    - ახერხებენ თუ არა განყოფილება დასახული მიზნების მიღწევას?
      - ახერხებენ თუ არა მიმართვაზე კვალიფიციურ და სათანადო რეაგირებას?

- ახერხებენ თუ არა პრევენციისთვის საჭირო ღონისძიებების დაგეგმვასა და განხორციელებას? [მაგ. ინსპექტორის მოვალეობა რომ საჯარო სივრცეში ბავშვთა უფლებების დაცვა უზრუნველყოს].
- თქვენი აზრით, აქვს თუ არა განყოფილებას საკმარისი რესურსი რომ ეფექტურად იმუშავოს?
  - ფინანსები? [ჩავეკითხოთ ცალკე ბიუჯეტზე: საჭიროა თუ არა, რომ სამსახურისგან დამოუკიდებელი, განყოფილების ბიუჯეტი განისაზღვროს]
  - სამუშაო სივრცე და სამუშაო ტექნიკა? მაგ. კომპიუტერები? [ოთახი]
  - ტრანსპორტირება? მანქანები?
  - რა აკლიათ?
- თქვენი შეფასებით, განყოფილების თანამშრომლებს აქვთ თუ არა საკმარისი კომპეტენცია, რომ დაკისრებული მოვალეობა ეფექტურად შეასრულონ?
  - ეძლევათ თუ არა გადამზადების საშუალება? [ტრენინგები, სასწავლო კურსები, სასწავლო ვიზიტები და ა.შ.]
  - ყველაზე მეტად რა მიმართულებით და რომელ კადრებს სჭირდებათ გადამზადება?  
ოთხი თვალის პრინციპი თუ მუშაობს? ფორმალთა ხომ არაა? [რომელი თვალთა ყველაზე ძლიერი და სადაა გადამზადებები საჭირო]

### ეფექტიანობა:

- მათთან თანამშრომლობისას ადვილია თუ არა გაწერილი ვადებში მუშაობა?
  - საქმე ხომ არ ჭიანურდება ხოლმე?
- გამართული ორგანიზაციული სტრუქტურა თუ აქვს? [იმ სტრუქტურით თუ მუშაობენ რაც განსაზღვრულია დებულებებით]
  - დამატებითი დოკუმენტები?

- შესავსები ფორმები? [მაგ. სკრინინგის ფორმა, შეფასების ფორმა, მონიტორინგის ფორმა]
- ბიუროკრატიული პროცედურები? [მაგ. ბავშვის & ოჯახის დასახმარებლად ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმის გაწერა და მიყოლა თუ ხდება]
- ყველაფრის გათვალისწინებით, რამდენად ადვილია მათთან ურთიერთობა?
  - სხვებთან როგორ ურთიერთობენ, მაგ. ცენტრალურ ხელისუფლებასთან [ზედმეტად ხომ არ არიან მათზე დამოკიდებულები თუ თავადაც იჩენენ ინიციატივებს?]
  - სკოლებთან და ბაღებთან თუ ახერხებენ თანამშრომლობას?
  - ადგილობრივ მედიასთან?
  - კერძო სექტორთან?

#### ზეგავლენა:

- თქვენი დაკვირვებით, წელიწადში რამდენ ბავშვს ეხმარებიან?
 

(ერთჯერადად? სისტემურად?) სტატისტიკას თუ აწარმოებენ?

  - მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა თუ აქვთ? [არის თუ არა საჭირო]
  - ეს რიცხვი თქვენს მოლოდინებს ამართლებს თუ არა?
  - რატომ არა აქვთ უფრო მეტი დაფარვა?
  - რა შემთხვევაში იქნებოდა უფრო მეტი დაფარვა?
- რაიმე დაუგეგმავი შედეგი ხომ არ მოყოლია მათ მუშაობას?
  - დადებითი? უარყოფითი? [თუ კი, რით იყო გამოწვეული?]

#### მდგრადობა:

- თქვენი დაკვირვებით, ისინი ბენეფიციარ ბავშვებსა და მათ ოჯახებს უფრო ერთჯერად დახმარებას უწევენ თუ ხანგრძლივად და სისტემურად მუშაობენ მათთან?

- არსებული მდგომარეობით და ბოლო 2-3 წელიწადში მიღწეული პროგრესის გათვალისწინებით, თქვენი აზრით, როგორი იქნება ორგანიზაციის მდგომარეობა 5-10 წელიწადში? ვითარდება თუ არა?
  - იმკვიდრებს თუ არა ადგილს, როგორც საჭირო და აუცილებელი განყოფილება?
- სამომავლოდ, როგორ ხედავთ მათი განვითარების პოტენციალს?
  - სამომავლოდ რა რისკებს ხედავთ, რა საფრთხეებია, რამაც მათ მუშაობას შეიძლება ხელი შეუშალოს?