

**რეკომენდაციები პროექტების მართვასთან დაკავშირებით**  
გზამკვლევი მუნიციპალური ა(ა)იპ-ებისათვის

მომზადებულია გაერთიანებული ერების განვითარების პროგრამის (UNDP) პროექტის "რეგიონული და ადგილობრივი განვითარების ხელშეწყობა საქართველოში - ფაზა 2 (FRLD Phase 2)" ფარგლებში.

დავით ლოსაბერიძე  
მერაბ ცინდელიანი  
ლევან ხადური

2019

## რეზუმე

გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ 2018 წელს მხარდაჭერილი იქნა ა(ა)იპ თეთრიწყაროს განვითარების ფონდის (თგფ) მიერ მომზადებული მიკრო-პროექტი "ტურისტული შესაძლებლობების მდგრადი მართვა თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტში".

თგფ-ს ორგანიზაციული გაძლიერების მიზნით 2018 წლის ოქტომბერში ჩატარებული რისკების შეფასების შედეგად გამოიკვეთა იმ საკითხების წრე, რაზეც რეაგირებაა საჭირო.

ამ მიზნით კონსულტანტთა ჯგუფმა შეიმუშავა გზამკვლევი, რათა:

- გაიზარდოს თგფ-ს ორგანიზაციული მდგრადობა,
- გაუმჯობესდეს ორგანიზაციის სტრუქტურა და საშტატო პოლიტიკა,
- შეიქმნას პირობები მომავალში ახალი, დიდი პროექტების განხორციელებისათვის.

გზამკვლევი ორ ბლოკად იყოფა:

1. პროექტის მართვის სახელმძღვანელო - აღწერილია პროექტის მომზადების და განხორციელების ეტაპზე საქმიანობის ფორმები (გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ურთიერთობა სხვა ორგანიზაციებთან და დაინტერესებულ მხარებთან, მართვის, მონიტორინგისა და ანგარიშგების ეტაპები);
2. ფინანსური პროცედურების გზამკვლევი - ბიუჯეტის მომზადება, ფინანსური პროცედურები, ბიუჯეტში ცვლილებები და ანგარიშგების ფორმები).

დანართებში მაგალითების სახით მოცემულია შემოთავაზებული ნიმუშები (ტემპლეიტები)

## წინაპირობები

### 1. გარემო

გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP) 2017-2021 წლებში ახორციელებს პროექტს "რეგიონული და ადგილობრივი განვითარების ხელშეწყობა საქართველოში - ფაზა 2 (FRLD Phase II)", რომლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მხარდაჭერა. აღნიშნული პროექტის პირველი ფაზის (FRLD) ფარგლებში საქართველოს 43 მუნიციპალიტეტისათვის მომზადდა საშუალოვადიანი განვითარების დოკუმენტები.

დოკუმენტებში გამოიკვეთა ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების უმთავრესი მიმართულებები, რომელთა შორისაც ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარება ერთერთ პრიორიტეტად არის მიჩნეული.

თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტის განვითარების დოკუმენტის და M4EG ინიციატივის ფარგლებში მომზადებული ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის საფუძველზე მუნიციპალური ა(ა)იპ თეთრიწყაროს განვითარების ფონდმა (თფფ) მოამზადა მიკრო-პროექტი "ტურისტული შესაძლებლობების მდგრადი მართვა თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტში", რომლის მიზანსაც თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე არსებული 12 ტურისტული ობიექტის პოპულარიზაცია წარმოადგენს.

მიკრო-პროექტი 2018 წლის ბოლოს დაფინანსდა გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ, FRLD მეორე ფაზის ფარგლებში.

პროექტის ხანგრძლივობაა 6 თვე (21.12.2018 - 21.06.2019), ბიუჯეტი - 20 ათ. აშშ დოლარის ექვივალენტი ლარში.

მიკრო-პროექტი მიზნად ისახავს:

- ტურისტული ელექტრონული რუკისა და მობილური აპლიკაციის მომზადებას, რომელშიც განთავსდება ინფორმაცია მუნიციპალიტეტის 470 კულტურული მემკვიდრეობის ობიექტის შესახებ;
- საგზაო ნიშნულებისა და საინფორმაციო ბანერების დამზადებას და ინსტალაციას;
- საინფორმაციო ბროშურის გამოცემას და გავრცელებას;
- მუნიციპალური სამსახურების წარმომადგენელთა ტრენინგს ტურიზმის მენეჯმენტსა და ეკონომიკური განვითარების საკითხებზე.

თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი მუნიციპალიტეტში ის ინსტიტუციაა, რომლის ძირითად მიზანსაც მუნიციპალიტეტის განვითარება, მათ შორის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება წარმოადგენს.

შესაბამისად ფონდის მხარდაჭერას, როგორც უშუალოდ წარმოდგენილი პროექტის, ისე შემდგომი საქმიანობის დაგეგმვის, მათთვის რესურსების მოძიებისა და განხორციელების პროცესში FRLD მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს.

ამ მიზნით 2018 წლის ოქტომბერში AG International Consulting-ის მიერ ჩატარდა ორგანიზაციის HACT (Harmonized Approach to Cash Transfer) შეფასება.

შეფასებისას, ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებთან ერთად, გამოვლინდა რიგი სფეროები, სადაც თვფ-ს საქმიანობაში გარკვეული ხარვეზები აღინიშნება. (იხ. დანართი #1. AG International Consulting შეფასების ქულები)

სფერო	რისკის შეფასება
განმახორციელებელი ორგანიზაცია	ზომიერი
პროგრამის მენეჯმენტი	მნიშვნელოვანი
ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურა და კადრები	დაბალი
საბუღალტრო პოლიტიკა და პროცედურები	ზომიერი
ქონებისა და აქტივების მართვა	ზომიერი
ფინანსური ანგარიშგება და მონიტორინგი	მნიშვნელოვანი
შესყიდვები	ზომიერი
<b>ზოგადი შეფასება</b>	<b>ზომიერი</b>

შეფასების შედეგად AG International Consulting-ის მიერ მომზადდა რეკომენდაციები სამი მიმართულებით:

1. მომზადდეს გზამკვლევი, რომელშიც გაწერილი იქნება პროექტ(ებ)ის მართვის კონკრეტული ინსტრუქციები (დონორებთან ურთიერთობა, ქონებრივი საკითხების რეგულირება, ფინანსური ანგარიშგება, ბაზრის კვლევის მეთოდოლოგია და შესყიდვების პროცედურები);
2. მომზადდეს ფინანსური სახელმძღვანელო დოკუმენტი, რომელშიც იქნება კონკრეტული მითითებები ფინანსური მენეჯმენტის, კონტროლისა და ანგარიშგების სისტემის უზრუნველსაყოფად (ბიუჯეტირება, ხარჯვითი პოლიტიკა, სახელფასო სისტემა, საბანკო პროცედურები, ქონების მართვა, ფინანსური ურთიერთობა დონორებთან, პარტნიორ ორგანიზაციებთან და სტრუქტურებთან, პროვაიდერებთან);
3. ჩატარდეს ტრენინგები ა(ა)იპ-ის ფინანსური მენეჯმენტისათვის საჭირო უნარების გადამცემის, ფინანსური ანგარიშგების და დონორებთან მუშაობის პროცედურების გაცნობის მიზნით (ანგარიშგება, დროის მენეჯმენტი, შესყიდვები, ქონების მართვა, ბენეფიციარებთან ურთიერთობა)

## 2. გზამკვლევის მიზნები და ჩარჩო

წარმოდგენილი დოკუმენტის მიზანია პროექტების მართვის ცალკეული ასპექტების შესახებ სარეკომენდაციო მითითებების შემუშავება, რათა:

- ხელი შეეწყოს თეთრიწყაროს განვითარების ფონდის ორგანიზაციული მდგრადობის ზრდას,
- უფრო სტრუქტურირებული გახდეს ორგანიზაციული შიდა ურთიერთობები და სამტატო პოლიტიკა.

გზამკვლევი ორ ბლოკად იყოფა:

1. პროექტის მართვის სახელმძღვანელო - პროექტების მომზადება, განხორციელება, ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურები (შინაგანაწესი), ურთიერთობა პარტნიორებთან, საქმიანობის კონტროლი/შეფასება, ანგარიშგება;
2. ფინანსური პროცედურების გზამკვლევი - ბიუჯეტის მომზადება, ხარჯვის დაგეგმვა (ხელფასები / ანაზღაურების წესი), განხორციელება (ფინანსების და ქონების, საბანკო პროცედურების მართვა), ფინანსური ანგარიშგება.

თითოეულ ნაწილში მოცემულია კონკრეტული ინსტრუქციები პროექტის მართვის ცალკეულ სფეროებთან დაკავშირებით, რათა უზრუნველყოფილი იყოს ყველა დაინტერესებულ მხარესთან (მ.შ. პერსონალი, ცალკეული აქტივობების განხორციელების პროცესში მოწვეული ფიზიკური და იურიდიული პირები, არსებული და პოტენციური დონორი ორგანიზაციები) გამართული ურთიერთობა და პროცედურების განახლების სქემებთან დაკავშირებული რეკომენდაციები კონკრეტულ გარემო პირობებთან ადაპტირებით.

რეკომენდაციები ყველა მუნიციპალურმა ა(ა)იპ-მ შეიძლება გამოიყენოს ნებისმიერი პროექტის მიმდინარეობის ყველა ეტაპზე (დაგეგმვა, განხორციელება, მონიტორინგი, ანგარიშგება, შეფასება).

დანართებში მოცემულია განხილული დოკუმენტების შესაძლო ნიმუშები (სარეკომენდაციო ტემპლეიტების ფორმატში).

რეკომენდაციების შედეგად უნდა მოხდეს HACT შეფასების პროცესში გამოვლენილი ნაკლოვანებების აღმოჩენა, რაც ცალკეული ქულების გაუმჯობესებას შეუწყობს ხელს (იხ. დანართი #2. რეიტინგის ქულების სავარაუდო გაუმჯობესების მონაცემები).

## ნაწილი I - პროექტის მართვის სახელმძღვანელო

ამ ნაწილში მოცემულია რამდენიმე ზოგადი და კონკრეტული ხასიათის რეკომენდაცია, რომელიც კონსულტანტებმა შეიმუშავეს არსებული დოკუმენტაციის ანალიზისა და პროექტის პროცესზე დაკვირვების შედეგად.

ჩვენ შევეცადეთ აღნიშნული მიგნებები, რეკომენდაციები და შეთავაზებები სფეროების მიხედვით დაგვეჯგუფებინა:

1. პროექტის მოსამზადებელი ეტაპი - განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა არსებული შესაძლებლობები, ნორმატიული აქტებით მინიჭებული უფლებები და პროექტის განხილვის პროცესი;
2. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი - გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურა, თანამშრომელთა უნარების ზრდის ძირითადი პრინციპები, ინტერესთა კონფლიქტი;
3. ურთიერთობები - ფიზიკური პირების რეკრუტირება (სამუშაოთა აღწერილობა, შერჩევა და დაკონტრაქტება), ურთიერთობა პროვაიდერებთან (სატენდერო დოკუმენტაცია, შერჩევა და დაკონტრაქტება), თანამშრომლობა სხვა საჯარო ინსტიტუტებთან (მუნიციპალურ და ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე);
4. პროექტის მართვა - საკონტაქტო ინფორმაცია, ზედამხედველობა (მონიტორინგი და შეფასება), ცვლილებები საქმიანობის პროცესში (რესურსების რეალოკაცია, ცვლილებები აქტივობებში);
5. ანგარიშგება დონორებთან.

### 1. პროექტის მომზადების ეტაპი

#### 1.1. არსებული შესაძლებლობები

მუნიციპალიტეტის მიერ დაფუძნებული არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების (ა(ა)იპ) დაფინანსების ძირითად წყაროს, როგორც წესი, ადგილობრივი ბიუჯეტები წარმოადგენს.

ამავე დროს, მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით, თვითმმართველობის სახსრები არ არის აიპ-თა დაფინანსების ერთადერთი წყარო. ცენტრალური ბიუჯეტიდან დაფინანსებული რიგი საერთო ეროვნული პროგრამების განხორციელება მუნიციპალიტეტების, მ.შ. მუნიციპალური აიპ-ებისა და შპს-ების მეშვეობით ხდება.

დაფინანსების კიდევ ერთ წყაროს საერთაშორისო და უცხოური ორგანიზაციების მიერ გაცემული კრედიტები და გრანტები ქმნიან. საქართველოს ფინანსურ სისტემაში საგრანტო კომპონენტის წილი საკმაოდ მნიშვნელოვანია და სავარაუდოდ, 2014 წელს საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებული ასოცირების ხელშეკრულებით აღებული ვალდებულებების შესრულების კვალდაკვალ, მომავალში უფრო გაიზრდება.

მუნიციპალიტეტებში მიმდინარე ცალკეული აქტივობების დაფინანსება შესაბამისი პროგრამების ფარგლებში მომზადებული პროექტების განხორციელების გზით ხდება.

პროგრამების და პროექტების შემუშავება ისეთ უნივერსალურ პრინციპებს ეფუძნება, როგორცაა:

- არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება და გადაწყვეტის გზების გამოკვეთა,
- შესაბამისი სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავება,
- ცალკეული აქტივობების გამოკვეთა (ვადები, ღირებულება, შემსრულებელი)
- განხორციელებისათვის საჭირო ბიუჯეტის (ოდენობა, დაფინანსების წყარო) შემუშავება,
- აქტივობების განხორციელება და მისი მონიტორინგი,
- ჩატარებული საქმიანობის შეფასება და შემდგომი ეტაპის დაგეგმვა.

ამავე დროს არსებობს რიგი განსხვავებებიც ცალკეული დონორი ორგანიზაციების საქმიანობაში. ეს შეეხება როგორც მუნიციპალურ და სახელმწიფო ინსტიტუციებს, ისე საერთაშორისო და უცხოურ ორგანიზაციებს. განსხვავება ვლინდება დაფინანსების მიზნებში, თანხების ოდენობაში, ანგარიშგების პროცედურებში და ა.შ.

შესაბამისად ორგანიზაციამ, რომელიც პროექტის მომზადებას და დონორისათვის წარდგენას გეგმავს, ეს განსხვავებები საქმიანობის დაგეგმვის ეტაპზე უნდა გაითვალისწინოს.

## 1.2. ნორმატიული ბაზა

მოქმედი კანონმდებლობა როგორც მუნიციპალურ სამსახურებს, ისე თვითმმართველობის მიერ დაფუძნებულ სამეწარმეო და არასამეწარმეო იურიდიულ პირებს აძლევს საშუალებას, მოამზადონ, განახორციელონ და შეაფასონ შესაბამისი სამუშაოები.

როგორც წესი, პროექტების განხორციელების უფლება და პროცედურები ორგანიზაციის წესდებით არის განსაზღვრული. მაგალითისათვის შეიძლება მოვიტანოთ ა(ა)იპ თეთრიწყაროს განვითარების ფონდის (თგფ) წესდება:

- გრანტის მისაღებად აუცილებელია მიმღები წარმოადგენდეს იურიდიულ პირს და ჰქონდეს ბალანსი და საბანკო ანგარიშები - წესდების თანახმად (მუხლი 1, პუნქტი 1; მუხლი 2, პუნქტი 3) თგფ ასეთ სუბიექტს წარმოადგენს;
- ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილებები საკუთარი მისიის შესაბამისად - წესდება (მუხლი 3, პუნქტები "ა" და "დ") ასეთ მიზნებად განსაზღვრავს: მუნიციპალიტეტის განვითარების ხელშეწყობას და მუნიციპალიტეტის განვითარებისათვის საჭირო პროექტების განხორციელებას.

წესდებით ასევე განსაზღვრულია:

- ორგანიზაციის ხელმძღვანელი სტრუქტურა - ფონდის დირექტორი (მუხლი 4.1), რომელიც მერთან შეთანხმებით: შეიმუშავებს თგფ-ს საშტატო განრიგს და სახელფასო ფონდს და შეუძლია შეიძინოს ა(ა)იპ-ის ძირითადი ქონება (მუხლი 4.2, პუნქტები "ა" და "ბ"). დირექტორი ამყარებს კავშირს სხვა დაწესებულებებთან და დებს



ხელშეკრულებას სხვა ფიზიკურ და იურიდიულ პირებთან (მუხლი 4.2, პუნქტები "გ" და "ე");

- დაფინანსება - თფგ-ს ერთერთ მიზანს წარმოადგენს საქმიანობისათვის ფულადი შემოწირულობებისა და სხვა ფინანსური საშუალებების მოზიდვა და ამ მიღებული სახსრებით მუნიციპალიტეტის განვითარებისათვის საჭირო პროექტების განხორციელება (მუხლი 3, პუნქტები "გ" და "დ"). ფონდის დაფინანსების წყაროებს შორის განსაზღვრულია გრანტების მიღების შესაძლებლობაც (მუხლი 5.1, პუნქტი "გ");
- კონტროლი - თფგ-ს კონტროლს ახორციელებს მერი, მერიის შიდა აუდიტის სამსახურის მეშვეობით (მუხლი 4.3). გარდა ამისა, ფონდი ვალდებულია მიღებული სახსრები გამოიყენოს წესდებით განსაზღვრული მიზნებისათვის, ამასთან აწარმოოს აღრიცხვა და შეადგინოს ბალანსი (მუხლი 5, პუნქტები 2 და 3).

### 1.3. შიდასაპროექტო განხილვა

მოქმედი კანონმდებლობისა და მარეგულირებელი რეგლამენტით განსაზღვრული შეზღუდვების გარდა, ა(ა)იპ თეთრიწყაროს განვითარების ფონდს შეუძლია სხვა საკითხები ადგილზევე დაგეგმოს და დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს.

ამავე დროს, აქტივობების წარმატებით განხორციელებისათვის რეკომენდირებულია დაგეგმვის პროცესში კოორდინაცია სხვა მუნიციპალურ ინსტიტუციებთან - მერიის სამსახურებთან და მუნიციპალიტეტის მიერ დაფუძნებულ ა(ა)იპ-ებთან და შპს-ებთან. საწყის ეტაპზე იმ სტრუქტურების ჩართვა, რომლებიც მომიჯნავე სფეროებში საქმიანობენ, საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას, მაქსიმალურად ეფექტურად დაგეგმოს და მინიმალური ადამიანური, დროითი და ფინანსური რესურსებით განახორციელოს საქმიანობა.

საპროექტო გუნდის მიერ პროექტის დაგეგმვისას უნდა გამოვლინდეს ყველა შესაძლო პარტნიორი, დაინტერესებული მხარე / სტიკჰოლდერი, ბენეფიციარი და ყოველი კონკრეტული მათგანისთვის უნდა შემუშავდეს კომუნიკაციის სტრატეგია. სტრატეგია უნდა დაეფუძნოს პროექტის მიზნებთან მოქმედი მხარეების დამოკიდებულებას და შესაძლებლობებს. პროექტის მსვლელობის პროცესში, შიდა მონიტორინგის და შეფასების დროს უნდა მოხდეს კომუნიკაციის სტრატეგიების გადახედვა მიმდინარე საჭიროებების და გამოვლენილი გამოწვევების შესაბამისად.

სხვა მუნიციპალურ სტრუქტურებთან კოორდინაციის პარალელურად ა(ა)იპ-მ, საქმიანობის დაგეგმვისას უნდა გაითვალისწინოს პროექტის იდეისა და პერსპექტიული საქმიანობების შესაბამისობა ისეთ დოკუმენტებთან, როგორცაა:

- მუნიციპალიტეტის საკრებულოს მიერ მიღებული ნორმატიული დოკუმენტები და მერის, აგრეთვე მერიის სტრუქტურებში მიღებული ის ინდივიდუალურ-სამართლებრივი აქტები, რომლებიც პირდაპირ ან არაპირდაპირ უკავშირდება პროექტის საქმიანობის სფეროს;
- საქართველოს მთავრობის მიერ მიღებული განვითარების სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები (განსაკუთრებით საერთო ეროვნული და შესაბამისი რეგიონის განვითარების სტრატეგიები);



- მუნიციპალიტეტის მიერ მიღებული საშუალოვადიანი განვითარებისა და პრიორიტეტების დოკუმენტები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
- მუნიციპალიტეტის გასული წლების, მიმდინარე და დაგეგმილი ბიუჯეტები.

აღნიშნული დოკუმენტების ანალიზი ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს დაგეგმოს აქტივობები და შესაბამისი ბიუჯეტი ისე, რომ ამ უკანასკნელში გათვალისწინებულ იქნეს პოტენციური საქმიანობის თანადაფინანსების შესაძლებლობას სხვადასხვა, ცენტრალური თუ მუნიციპალური, პროგრამებიდან.

დაგეგმვის ეტაპზევე კოორდინაციის კარგ მაგალითს წარმოადგენს თეთრიწყაროს განვითარების ფონდის საქმიანობა.

თეთრიწყაროს მერის 2018 წლის 21 თებერვლის #230 ბრძანების შესაბამისად მერიაში შეიქმნა სამუშაო ჯგუფი მუნიციპალიტეტში ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, რომელშიც შევიდნენ მერიის რიგი სამსახურების (სოფლის მეურნეობის და ეკონომიკის განვითარების ხელშეწყობის; ჯანდაცვის და სოციალური უზრუნველყოფის, განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდულ საქმეთა; არქიტექტურისა და მშენებლობის; ადმინისტრაციული; ინფრასტრუქტურის სამსახურების შესაბამისი განყოფილებები), ასევე სამოქალაქო საზოგადოებისა და ბიზნესის წარმომადგენლები (პუნქტი 1).

ჯგუფს დაევალა დაემუშაებინა ინფორმაცია ტურიზმის განვითარების მიზნით თვითმმართველობის ბიუჯეტში გათვალისწინებული, მიმდინარე და დაგეგმილი სამუშაოების შესახებ (პუნქტები 2 და 3).

პროექტის "ტურისტული შესაძლებლობების მდგრადი მართვა თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტში" დაგეგმვისა და შემდგომ განხორციელების პროცესში აღნიშნულ სამუშაო ჯგუფში აქტივობების განხილვები უზრუნველყოფს საქმიანობის ეფექტურად წარმართვის პროცესს.

რეკომენდაციის სახით უნდა ითქვას, რომ ანალოგიური სამუშაო ჯგუფების ჩართვა ასევე საჭიროა პროექტის არა მარტო აქტივობების, არამედ ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესშიც. ცალკეული ინსტიტუტების მიერ განხორციელებული აქტივობების ურთიერთდაკავშირებამ (და ერთობლივმა განხორციელებამ) შესაძლოა გამოათავისუფლოს რესურსები სხვა, ასევე მნიშვნელოვანი აქტივობების განხორციელებლად.

## 2. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი

### 2.1. გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურა

პროექტის განხორციელების ეტაპზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იგივე პრინციპებით ხორციელდება, როგორც პროექტის შემუშავების ეტაპზე.

ყოველდღიურ საქმიანობაში პროექტის ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას და აძლევს კონკრეტულ დავალებებს პროექტის გუნდის წევრებს.

მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტისას სასურველია კონსულტაციების მექანიზმის გამოყენება. ამ მიზნით თეფ იყენებს სამუშაო ჯგუფთან კონსულტაციების ფორმატს. სამუშაო რეჟიმში ხდება შეხვედრა ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორცაა მუნიციპალიტეტში არსებული კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლების ნუსხის დაზუსტება, საინფორმაციო ბანერებისათვის ტექსტების მომზადება და ა.შ.. სამუშაო ჯგუფი ასევე მონაწილეობს დონორთან და კონსულტანტებთან პროექტის მიმდინარეობის განხილვის პროცესში.

ისევე როგორც პროექტის დაგეგმვის ეტაპზე, აქტივობების განხორციელების პერიოდშიც სასურველია საქმიანობის სინქრონიზაცია სხვა საჯარო თუ კერძო სტრუქტურათა მიერ განხორციელებულ აქტივობებთან. აღნიშნული არ ნიშნავს, რომ პროექტის აქტივობის ყველა ეტაპზე აუცილებელია სხვა პროგრამებთან თუ ინსტიტუციებთან მუდმივი კავშირი.

ყველაზე კარგ ვარიანტს ამ შემთხვევაში წარმოადგენს პროექტის მმართველი პირის/ჯგუფის მიერ განხორციელებული შიდა მონიტორინგისა და შეფასებისას გამოვლენილ გამოწვევებსა თუ შესაძლებლობებზე რეაგირება. შეფასებები, როგორც წესი, ხორციელდება პროექტების ცალკეული აქტივობების/ფაზების დასრულებისას და ახალი ფაზის დაწყებისას. ეს კარგი მომენტი იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ გამოიყენოს არსებული ეტაპისათვის გაჩენილი შესაძლებლობა.

## 2.2. სამუშაო ჯგუფის კვალიფიკაციის ამაღლება

მიუხედავად იმისა, პროექტების განხორციელების რა გამოცდილება აქვს ორგანიზაციას, ახალი პროექტის პროცესში მაინც ხდება საჭირო ინფორმაციის განახლება. ეს ერთის მხრივ, გამოწვეული შეიძლება იყოს ნორმატიულ ბაზაში განხორციელებული ცვლილებებით, ხოლო მეორეს მხრივ, ახალი დონორის შიდა რეგულაციებიდან გამომდინარე:

- პირველის მაგალითად შეიძლება გამოდგეს საპენსიო ფონდის ამოქმედება 2019 წლის 1 იანვრიდან, რაც საბუღალტრო აღრიცხვის პროცესში შესაბამისი ცვლილებების გათვალისწინებას თხოვს;
- მეორე შემთხვევის მაგალითად შეიძლება გამოდგეს დონორთა ან ცალკეული პროგრამების განსხვავებული მიდგომები როგორც პროექტის მომზადების, ისე განხორციელების პროცესში - ანგარიშგების განსხვავებული ფორმები, ბიუჯეტის ცვლილებებისას ცვლის განსხვავებული პროცენტი და ა.შ. (რაც უფრო კონკრეტულად ფინანსურ გზამკვლევაში აღწერილი).

აღნიშნული საკითხები შესაძლოა გამოვლინდეს როგორც პროექტის მომზადებისას, ისე მისი განხორციელების გარკვეულ ეტაპზე. შესაბამისად შეიძლება გამოვყოთ მათი იდენტიფიცირების რამდენიმე ვარიანტი:

1. ახალი პროექტების განხორციელებისას მნიშვნელოვანია ინსტიტუციური მეხსიერების შენარჩუნება - საჭიროა ძველი პროექტების საქმიანობის გადახედვა და მათი შედარება მიმდინარე პროექტთან, რაც საშუალებას მისცემს პროექტის გუნდს, დროულად შეამჩნიოს განსხვავებები და არ გაიმეოროს ადრე დაშვებული გადაცდომები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
2. რიგი პროექტების პროექტის მსვლელობისას შეიძლება არსებობდეს შუალედური შეფასებები, სადაც გამოკვეთილი რისკებზე და გამოწვევებზე რეაგირება უნდა მოექცეს პროექტის განმახორციელებელი გუნდის ყურადღების ქვეშ;
3. პროექტის მსვლელობისას შესაძლოა თავად პროექტის გუნდში წარმოიშვას შეკითხვები ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევასთან დაკავშირებით.

ტრენინგისა თუ სამუშაო შეხვედრების მიზანი, ფორმატი და სამუშაოთა მოცულობა ამ საკითხთა გათვალისწინებით უნდა მოხდეს. მნიშვნელოვანია, რომ სტაფის ინფორმირებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესი პერმენენტულად მიმდინარეობდეს.

### 2.3. ინტერესთა კონფლიქტი

ნებისმიერი პროექტის განხორციელების პირობებში შესაძლოა წარმოიშვას ინტერესთა კონფლიქტი. ეს ნებისმიერი საქმიანობისას მართვის პროცესში არსებული გამოწვევაა. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს გამოწვევაზე რეაგირების ნათელი პოლიტიკა.

ინტერესთა კონფლიქტისა და კორუფციის შესაძლო რისკებზე რეაგირება ორი მიმართულებით შეიძლება განვიხილოთ:

- პრეცედურები, რომლებიც მოქმედი კანონმდებლობით და საერთოოდ, ნორმატიული აქტებით რეგულირდება (შინაგანაწესი, წესდება და ა.შ.);
- საქმიანობა რომლებიც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას თავიდან აიცილოს ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომელიც შეიძლება არ შეიცავს იურიდიულ გადაცდომებს, მაგრამ შესაძლოა წინააღმდეგობაში მოდიოდეს ეთიკური ქცევის ნორმებთან.

შესაბამისი აქტივობა დოკუმენტურად უნდა იყოს გამყარებული. პროექტით განსაზღვრული ტენდერის გამოცხადებისას, თუნდაც ეს უკანასკნელი გამარტივებული ფორმით მიმდინარეობდეს, გადაწყვეტილების მიმღები პირები წარადგენენ განაცხადს ინტერესთა კონფლიქტის არ არსებობის შესახებ.

### 3. შიდა და გარე ურთიერთობები

საქმიანობის პროცესში ორგანიზაციის ურთიერთობა შეიძლება რამდენიმე მიმართულებით განვიხილოთ:

- ურთიერთობა ფიზიკურ პირებთან:

- ურთიერთობა თანამშრომლებთან,
  - ურთიერთობა გარე პირებთან მოკლევადიანი კონტრაქტების საფუძველზე.
- ურთიერთობა იურიდიულ პირებთან:
    - ურთიერთობა ცალკეული სერვისების მომწოდებლებთან - პროვაიდერებთან,
    - ურთიერთობა მუნიციპალიტეტის სტრუქტურებთან და ორგანიზაციებთან,
    - ურთიერთობა სხვა საჯარო ინსტიტუტებთან.

საქმიანობის ეტაპებიდან გამომდინარე, გარე ურთიერთობებში შეიძლება სამი ფაზა გამოიყოს:

1. სამუშაოთა აღწერილობის (მიზნების, პირობების და ა.შ.) განსაზღვრა,
2. შესაბამისი პარტნიორის შერჩევა,
3. დაკონტრაქტება.

### 3.1. ფიზიკური პირების რეკრუტირების წესი

#### 3.1.1. მომზადება - პირობების განსაზღვრა

სამუშაო პირობების განსაზღვრა ხდება სამუშაოთა აღწერილობის (ე.წ. ToR) დოკუმენტით. სამუშაოთა აღწერილობა მოიცავს პოტენციური პარტნიორის მოსალოდნელი საქმიანობის აღწერას და როგორც წესი, რამდენიმე ნაწილისაგან შედგება:

- შესავალი ნაწილი - მთელი პროგრამის / პროექტის ზოგადი აღწერა (ისტორია),
- ინფორმაცია პროგრამის შესახებ - ზოგადი მოსალოდნელი შედეგების ჩამონათვალი,
- კონკრეტული აქტივობის მიზნები,
- ის პროდუქტი, რომელიც უნდა შეიქმნას სამუშაოს განხორციელების შედეგად,
- საქმიანობის გეგმა (მოცულობა, ვადები),
- ფინანსური მხარე (ანაზღაურების წესი, ოდენობა, ეტაპები),
- პოტენციური პარტნიორის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები,
- საჭირო დოკუმენტაციის ჩამონათვალი,
- კანდიდატის შერჩევის წესი და პროცედურა (საჭიროების შემთხვევაში),
- საკონტრაქტო ინფორმაცია (საჭიროების შემთხვევაში).

მცირე მოცულობის, მარტივი საქმიანობის სამუშაოთა აღწერილობა შეიძლება იყოს ზემოჩამოთვლილი პუნქტების მოკლე მითითება. უფრო დიდი, ფინანსტევადი და მრავალკომპონენტიანი აქტივობის სამუშაოთა აღწერილობა, როგორც წესი, უფრო მოცულობით დოკუმენტს წარმოადგენს. მისი ფორმატი და თანმიმდევრობა შეიძლება განსხვავდებოდეს.

#### 3.1.2. შერჩევის კრიტერიუმები

პარტნიორების შერჩევის პროცესში გასათვალისწინებელია ის რომ შესაძლოა წარმოიშვას გარკვეული სირთულეები (ან ფორსმაჟორი) პროექტის განხორციელებისას.

მაგალითისათვის:

- შესაძლოა პროექტი სასწრაფოდ არის დასაწყები და ხანგრძლივი შერჩევის პროცესისათვის დრო არ რჩება;
- ანაზღაურების სიმცირის ან სამუშაო პირობების სირთულის გამო შესაძლოა გაჭირდეს ადეკვატური კადრების მოძიება;
- პროექტის არეალში კვალიფიციური კადრების არარსებობამ შემთხვევაში ასევე შეიძლება შექმნას გარკვეული სირთულეები.

მოკლევადიანი ან მცირებიუჯეტის პროექტების განმახორციელებელი გუნდის ფორმირება გაწერილი პროცედურების ზუსტი დაცვით შეიძლება არ განხორციელდეს. მიუხედავად ამისა დაცული უნდა იყოს სამუშაოთა აღწერილობის ძირითადი პრინციპები.

მაშინაც კი, თუ პარტნიორის/სტაფის შერჩევა ფორსმაჟორულ რეჟიმში მიმდინარეობს, ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს დაასაბუთოს, თუ რატომ მიიღო ასეთი გადაწყვეტილება - რამდენად აკმაყოფილებს შერჩეული კანდიდატი მოთხოვნებს და რატომ მიენიჭა უპირატესობა მას და არა მის კონკურენტებს (შესაბამის სფეროში არსებული გამოცდილების არსებობა, ხანგრძლივი სტაჟი, კომპიუტერული პროგრამების ან უცხო ენების ცოდნა ან სხვა დამატებითი უნარების არსებობა).

### **3.1.3. დაკონტრაქტება**

შერჩევის შემდეგ, რეკრუტირების ბოლო ეტაპია ხელშეკრულების გაფორმება შერჩეულ კანდიდატთან. როგორც წესი ხელშეკრულებას დანართის სახით ებმის სამუშაოთა აღწერილობა, რომელიც ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. (მაგალითისათვის იხ. ნიმუში #1. შრომითი ხელშეკრულება ა(ა)იპ-ის თანამშრომელთან).

ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ თუ ხელშეკრულება ფორმდება პირთან, რომელიც არ იკავებს ა(ა)იპ-ს სამტატო თანამდებობას, მასთან უნდა გაფორმდეს არა "შრომითი ხელშეკრულება", არამედ "მომსახურების ხელშეკრულება".

მეორე საკითხია იმ პერსონალის დაკონტრაქტების საკითხი, რომელიც უშუალოდ პროექტიდან არ იღებენ ანაზღაურებას. შეიძლება ცალკეული ვაკანსია არ არის განსაზღვრული კონკრეტული პროექტის ბიუჯეტით და მისი თანადაფინანსება ორგანიზაციის ბიუჯეტიდან ხდება, რაც თავის მხრივ, საჯარო ფინანსების ნაწილს წარმოადგენს. მაგალითისათვის, შეიძლება პროექტში არ არის განსაზღვრული იურისტის თანამდებობა და პროექტს ორგანიზაციის იურისტი ემსახურება, რომელიც ანაზღაურებას მუნიციპალური ბიუჯეტიდან იღებს. შეიძლება ასეთი ხელშეკრულება ზოგმა დონორმა მოითხოვოს, ზოგმა არა. მაგრამ კარგ ტონად ჩაითვლება, თუ ა(ა)იპ წარმოადგენს ასეთ პირთან გაფორმებულ ხელშეკრულებას, რომელშიც ეს მომსახურება იქნება ასახული.



და ბოლოს, მესამე - მოკლევადიანი მომსახურების შესახებ ხელშეკრულების გაფორმება გარკვეული ექსპერტული სამუშაოს ჩატარების მიზნით. ასეთი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს პროექტის ცალკეული აქტივობების განხორციელების მიზნით (თარგმანი, ტრენერი, დიზაინერი, კონკრეტული სფეროს ექსპერტი და ა.შ.). ამ შემთხვევაში ხელშეკრულება უფრო კომპაქტური შეიძლება იყოს, ვიდრე ორგანიზაციის თანამშრომლებთან გაფორმებული ხელშეკრულება (მაგალითად სამუშაოზე სიარულის განრიგი და სხვ.) (მაგალითისათვის იხ. ნიმუში #2. კონტრაქტი მოწვეულ ფიზიკურ პირთან).

ამ შემთხვევაში არ უნდა დაგვავიწყდეს მოქმედი საკანონმდებლო რეგულაციები. თუ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული საქმიანობის ანაზღაურება ჯამურად აღემატება 5000 ლარს, შესაბამისი მომსახურების შესყიდვაზე საჭიროა კონკურსის / ტენდერის გამოცხადება.

ამავე დროს ფინანსური ანგარიშგებისათვის უნდა მომზადდეს დოკუმენტაცია (მიღება-ჩაბარების აქტები) ცალკეული საქმიანობისათვის. ნიმუშის სახით მოცემულია ფიზიკურ პირთან გაფორმებული მიღება-ჩაბარების აქტის ფორმა (იხ. ნიმუში #3. მიღება-ჩაბარების აქტი).

### **3.2. ურთიერთობა პროვაიდერ ორგანიზაციებთან**

#### **3.2.1. სატენდერო დოკუმენტაცია**

სატენდერო დოკუმენტაცია მოიცავს:

- შესყიდვის ობიექტის აღწერასთან დაკავშირებულ ინფორმაციას,
- ტექნიკურ დავალებას,
- ფასების ცხრილს,
- დანართების სახით დამატებით წარმოდგენილი ტექნიკური მახასიათებლებს.

**საერთო მონაცემები შესყიდვის ობიექტთან დაკავშირებით.** შესყიდვის დოკუმენტში მოცემულია შესრულების ვადები, საქონლის მიწოდების ფორმა და ადგილი, ტექნიკური მახასიათებლები, პრეტენდენტის საკვალიფიკაციო პირობების და ფინანსური შესაძლებლობების მოთხოვნა, ანგარიშსწორების პირობები და ა.შ.

**ტექნიკური დავალება.** მზადდება ელექტრონული ტენდერისათვის (შესაძლოა აუქციონის გარეშე), მასში აღწერილია უშუალოდ მონაცემები საბოლოო პროდუქტის/პროდუქტების შესახებ.

**ფასების ცხრილი.** მონაცემები მოთხოვნილი პროდუქციის ოდენობისა და ფასების შესახებ.

**დამატებითი ინფორმაცია.** შესაძლოა მოცავდეს ტექნიკურ აღწერილობებს, ვიზუალურ მასალას და ა.შ.

გზამკვლევი ნიმუშები არ არის დართული. შესაბამისი ინფორმაცია, მითითებები, ინსტრუქციები და რეკომენდაციები განთავსებულია შესყიდვების საგენტოს ვებგვერდზე: <http://procurement.gov.ge/ELibrary/metod-mititebebi-da-recomendaciebi.aspx>.

და ბოლოს, უნდა ვიცოდეთ, რომ შეიძლება ელექტრონული შესყიდვის განხორციელებისას არ მოხდეს პროცესის დახარვეზება, მაგრამ შემდეგ ეტაპზე ხაზინიდან თანხების გადარიცხვისას შეიქმნას გარკვეული სირთულეები. არსებული რეგულაციების შესაბამისად, გადარიცხვების პროცესში თითოეულ მომსახურებაზე საჭიროა შესაბამისი კოდის მითითება. ეს გარემოება აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადებისას - შესყიდვები უნდა დაიგეგმოს შესაბამისი აქტივობების კოდების მიხედვით, რათა შემდეგ პროცესი დროში არ გაიწელოს დოკუმენტაციის შეცვლის საჭიროების გამო.

ცალეული პროექტების განხორციელებისას შესაძლოა ა(ა)იპ-მ მომსახურების ან საქონლის შესყიდვა "გამარტივებული შესყიდვის" წესით განახორციელოს. ეს დამოკიდებულია თავად პროექტის მახასიათებლებზე და დონორის მოთხოვნებზე. ამ შემთხვევაში სასურველია (და რიგი დონორები სავალდებულოდაც მიიჩნევენ) მინიმუმ სამი მიმწოდებლის და მათ მიერ შეთავაზებული ფასების წარმოდგენას ფონდისათვის.

### **3.2.2. შერჩევა**

სატენდერო დოკუმენტაციის საფუძველზე წარმოდგენილი მოთხოვნების შეფასება ხორციელდება ბაზრის შესწავლის შემდეგ წინადადებების განხილვის გზით.

სასურველია, რომ მომსახურებისა და საქონლის შემქმნ ორგანიზაციას გააჩნდეს ზოგადი ინფორმაცია არსებული პროდუქტის (მაგალითად საკანცელარიო წვრილმანის, სასტუმროების, გამომცემლობების, ინტერნეტ-პროვაიდერების და ა.შ. მომსახურების ღირებულება და სხვა) საბაზრო ღირებულების შესახებ. ეს ინფორმაცია შეიძლება არსებობდეს შიდა მონაცემთა ბაზის სახით (სავარაუდოდ excel ფორმატში), რომელიც შესაძლოა შეიქმნას, როგორც შიდა სამუშაო დოკუმენტი. ამ დოკუმენტის განახლება უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციის მიერ დადგენილი პერიოდულობით, საბაზრო კონიუქტურის გათვალისწინებით. ასეთი სახის ინფორმაციის არსებობა ორგანიზაციას ხელს შეუწყობს როგორც მიმდინარე პროექტის განხორციელების, ისე მომდევნო პროექტების ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესში.

კანონმდებლობის თანახმად გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ასევე ინსტიტუციონალიზებული და დოკუმენტურად დასაბუთებული უნდა იყოს. მაგალითისათვის თფ-მ პროექტის "ტურისტული შესაძლებლობების მდგრადი მართვა თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტში" აქტივობების განსახორციელებლად გამოიყენა სატენდერო კომისიის ფორმატი, რომელმაც:

- მიიღო გადაწყვეტილება სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადების შესახებ,
- ტენდერის შედეგად შეარჩია გამარჯვებული პროვაიდერი ორგანიზაცია.

აღნიშნული გადაწყვეტილებები აისახება კომისიის შესაბამისი სხდომის ოქმებში.



თუ ა(ი)პ-ს უშუალოდ აქვს მიღებული დაფინანსება გრანტის სახით ან/და მომსახურების შესყიდვას უშუალოდ (გამარტივებული შესყიდვით) ახორციელებს (როგორც წესი, 5000 ლარამდე ღირებულებს საქონლის და მომსახურების შესყიდვისას), მაინც სასურველია, მომზადდეს ბაზრის კვლევა (წარმოდგენილი იყოს მინიმუმ სამი პროვაიდერის შემოთავაზება), რათა მიღწეულ იქნას გამჭვირვალობის მაღალი ხარისხი და ამასთან ხაზინასთან ურთიერთობისას არ წარმოიშვას სირთულეები.

### **3.2.3. დაკონტრაქტება**

გამარჯვებული ორგანიზაციის გამოვლენის შემდეგ, როგორც წესი, მასთან ერთად სამუშაო შეხვედრის ფორმატში განიხილება შესასრულებელი სამუშაოს პირობები და წესი. ზოგჯერ ხდება ისე, რომ სატენდერო დროს შეიძლება ყველა ასპექტი არ არის ბოლომდე განსაზღვრული, ან გარე ფაქტორების გამო ობიექტურად ხდება გარკვეული დაზუსტება. ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია, რომ კანონმდებლობის თანახმად, დაუშვებელია ტენდერში მითითებული თანხის ცვლილება.

მაგალითისათვის, თფგ-ს მიერ გამოცხადებულ ტენდერში გამარჯვებულ პროვაიდერთან ("გეოგრაფიკი") სამუშაო შეხვედრის პროცესში დაკონკრეტდა რიგი საკითხები:

- ტექნიკური აღწერილობა - სატენდერო მონაცემები დაწვრილებით იქნა გაწერილი,
- განხილულ იქნა საბოლოო პროდუქტის პარამეტრები,
- მოხდა ტექნიკური ხასიათის რამდენიმე პუნქტის დაკონკრეტება.

აღნიშნული საქმიანობის შემდეგ გამარჯვებულ ორგანიზაციასთან გაფორმდა შესაბამისი ხელშეკრულება (მაგალითისათვის იხ. ნიმუში #4. გამარჯვებულ კომპანიასთან გაფორმებული ხელშეკრულება).

## **3.3. თანამშრომლობა საჯარო ინსტიტუციებთან**

### **3.3.1. ურთიერთობა სხვა მუნიციპალურ სტრუქტურებთან**

ცალკეული პროექტის მსვლელობისას შეიძლება საჭირო იყოს საქმიანობის პროცესში სხვა მუნიციპალურ ინსტიტუციებთან ერთობლივი საქმიანობის განხორციელება. კანონმდებლობის თანახმად, მუნიციპალური ა(ა)პ ჩვეულებრივ ვერ მოახდენს სახვა მუნიციპალური ინსტიტუტიდან შესაბამისი სერვისის შეყიდვას.

ასეთ შემთხვევაში რეკომენდირებულია შესაბამის ინსტიტუციასთან გაფორმდეს თანამშრომლობის მემორანდუმი, ან, უკიდურეს შემთხვევაში, მოხდეს მასთან სიტყვიერი შეთანხმება რიგი სამუშაოების ერთობლივ განხორციელებასთან დაკავშირებით. ასეთ შემთხვევაში ბევრად კომფორტულია იმ სამუშაო ჯგუფის ფორმატის გამოყენება, რომელზეც ზემოთ იყო საუბარი.

მაგალითისათვის, გარკვეული საქმიანობის განხორციელებისას მუნიციპალიტეტის ინფრასტრუქტურის სამსახური შეიძლება დაეხმაროს პროექტს გარკვეულ საქმიანობაში (გამოყოს შესაბამისი ტექნიკა, რომლის გამოყენების უფლებაც მას გააჩნია). ასეთ შემთხვევაში პროექტის გუნდმა შეიძლება წერილობით მიმართოს მუნიციპალიტეტს აღნიშნული სფეროში დახმარების თხოვნით.

### **3.3.2. ურთიერთობა გადაწყვეტილებების მიმღებ სხვა სტრუქტურებთან**

გარე ურთიერთობის კიდევ ერთ ფორმას წარმოადგენს სხვა საჯარო დაწესებულებებთან ურთიერთობა. მაგალითისათვის თვფ, მიმდინარე პროექტის საქმიანობიდან გამომდინარე, დაუკავშირდა ცენტრალური ხელისუფლების რამდენიმე სტრუქტურას (საქართველოს საავტომობილო გზების დეპარტამენტი, კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ეროვნული სააგენტო) საგზაო ნიშნულების განთავსების წესისა და კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლებთან საინფორმაციო დაფების ტექსტების სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით.

## **4. პროექტით განსაზღვრული აქტივობების მართვა**

### **4.1. საკონტაქტო მონაცემთა ბაზები**

პარტნიორების, ბენეფიციარების და ზოგადად, დაინტერესებული მხარეების სწორი განსაზღვრა საქმიანობის წარმატების ერთერთი უმთავრესი პირობაა. ამავე დროს ურთიერთობის პროცესში საჭიროა არა მარტო პარტნიორთა წრის განსაზღვრა, არამედ მათთან ურთიერთობის სტარტეგიის შემუშავება.

თითოეული აქტივობის განხორციელებისას ურთიერთმსგავსი რუტინის თავიდან აცილებისათვის კარგი საშუალებაა საკონტაქტო მონაცემთა ერთიანი ბაზის შექმნა. ასეთი სია (excel ან mail-list ფორმატის სახით), დროის დაზოგვის გარდა, საშუალებას იძლევა თავიდან ავიცილოთ ტექნიკური სახის შეცდომები თუ გაურკვეველობა. თუ არსებობს ასეთი მონაცემთა ბაზა, შეიძლება იგი პერმანენტულად, მუშაობის პროცესში განახლდეს და ამა თუ იმ ღონისძიების (შეხვედრა ბენეფიციარებთან, PR კამპანიის სამიზნე ჯგუფებთან და სხვა) ჩატარებისას საჭირო აღარ იქნება მოსაწვევ პირთა სიების ხელახლა შედგენა.

მაგალითად თვფ-ს მიმდინარე პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი აქვს მუნიციპალიტეტის კულტურული მემკვიდრეობის შესახებ საინფორმაციო ბროშურის მომზადება და გავრცელება სტეიკჰოლდერებს შორის. ამ პროცესში შეიძლება შედგეს ტურისტული სააგენტოების, სასტუმროების და სხვა ანალოგიური ობიექტების ნუსხა, რომელშიც მიეთითება, ვისთან და რამდენი ბროშურა იქნა მიტანილი.

### **4.2. პროცესის ზედამხედველობა**

#### **4.2.1. მონიტორინგი**

▪ **მონიტორინგის მიზანი**

მონიტორინგის დაგეგმვა ხორციელდება პროექტის სიდიდის, ხანგრძლივობის, სირთულის მიხედვით. ძირითადად მონიტორინგის ფოკუსს განსაზღვრავს საქმიანობის და შედეგების ინდიკატორები. მონიტორინგის ყურადღების ქვეშ ასევე ექცევა გაუთვალისწინებელი, დაუგეგმავი პროცესები/შედეგები. მონიტორინგი უზრუნველყოფს პროცესის სრულ აღწერას და შეფასების შესაძლებლობას და უშუალოდ პროექტის შედეგების მიღწვის გარდა, ხელს უწყობს ორგანიზაციაში გამოცდილების დაგროვებას და ინსტიტუციურ გამდიერებას.

▪ **მონიტორინგის განმახორციელებელი**

მონიტორინგი ხორციელდება პროექტის ყოველ აქტივობაზე. მცირე პროექტებში, როგორც წესი, მონიტორინგს ახორციელებს პროექტის ან ორგანიზაციის ხელმძღვანელი. დიდ, ფინანსტევად და ხანგრძლივადიან პროექტებში ამ მიზნით ცალკე პირი ან სტრუქტურა არის გამოყოფილი.

▪ **მონიტორინგის საგანი**

როცა პროექტის განმახორციელებელი ორგანიზაცია მუნიციპალურ ა(ა)იპ-ს წარმოადგენს, მონიტორინგი შეიძლება განხორციელდეს არა მხოლოდ აქტივობებზე და შედეგებზე, არამედ, პროექტის დასრულების შემდეგ, შედეგების ზეგავლენის დონის შესამოწმებლადაც. ზეგავლენის ხარისხი შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტების დოკუმენტებში ასახულ მიზნებთან.

უშუალოდ მონიტორინგის გეგმის მონახაზი პროექტის მომზადების ეტაპზე კეთდება. პროექტის ძირითადი მოსალოდნელი შედეგებიდან გამომდინარე, უნდა გამოიკვეთოს:

- რა ცალკეული აქტივობებია პროექტით განსაზღვრული,
- რა პერიოდში კეთდება თითოეული,
- ვინ ახორციელებს და ვინ მონაწილეობს თითოეულ მათგანში,
- რა რაოდენობრივი და თვისებრივი კრიტერიუმებით და ინდიკატორებით შეიძლება შედეგების შეფასება,
- ვინ გამოიყენებს შექმნილ პროდუქტს.

შეიძლება ეს გეგმა ცხრილის სახით გაკეთდეს, რათა პროექტის ბოლოს შეფასების პროცესი გაადვილდეს დაგეგმილიდა რეალური შედეგების გვერდიგვერდ მოთავსებით, ამ გეგმამ ცხ

▪ **მონიტორინგის პროცესი**

მონიტორინგის გეგმაში ძირითადი პუნქტებია: დასაკვირვებელი ობიექტი; კონკრეტული დამკვირვებელი; დაკვირვების პერიოდი; აღწერის მექანიზმი; დაკვირვების გამოყენება.

ზემოთ განხილული მონიტორინგის გეგმის შესაბამისად მონიტორინგის პროცესში შესაძლოა გაკეთდეს "ცვლილებების ჟურნალი", რომელშიც ასევე ცხრილის სახით უნდა წარმოდგეს ინფორმაცია რეალურად განხორციელებულ აქტივობებზე:

- აქტივობის სახელი, არსი და თარიღი,

- ვინ მონაწილეობდა,
- რა შედეგები დადგა,
- რა გვასწავლა პროცესმა - რა მოსალოდნელი შედეგი შეიცვალა, რა დაემართა ან რა ვერ შესრულდა.

#### 4.2.2. შეფასება

შეფასების განხორციელებისას საჭიროა ისეთი საკითხების გათვალისწინება, როგორცაა:

- შეფასების მიზანი,
- შემფასებელი,
- შეფასების კრიტერიუმები, ინდიკატორები და ვადები.

##### ▪ შეფასების მიზანი

შეფასების მიზანია პროექტის შედეგად მიღწეული პროგრესის განსაზღვრა, შესაბამისობის ხარისხის გაზომვა დაგეგმილსა და მიღწეულს შორის, წარმოქმნილ გამოწვევებზე დროული და სწორი რეაგირება. საწყისი საპროექტო მდგომარეობა, განსაზღვრული ინდიკატორები და მონიტორინგის შედეგები იძლევა შეფასების შესაძლებლობას. შეფასება ხორციელდება პერიოდულად, გამომდინარე პროექტის არსიდან და ხანგრძლივობიდან.

##### ▪ შემფასებელი

- რესურსების არსებობის შემთხვევაში უმჯობესია გარე შეფასების განხორციელება მოწვეული ექსპერტის მიერ. მუნიციპალურ ა(ა)იპ-ის აქვს გარე შემფასებლის (აუდიტის) მოწვევის უფლება, რაც შესაძლებელია, თუ პროექტში არსებობს შესაბამისი რესურსი. ეს გათვალისწინებულ უნდა იყოს პროექტის მომზადების ეტაპზე. ამავე დროს, გარე აუდიტისათვის თანხების პროექტის ბიუჯეტში ასახვა რიგი დონორების სავალდებულო მოთხოვნაა.
- რესურსების არქონის შემთხვევაში უნდა განხორციელდეს შიდა შეფასება პროექტის გუნდის ან/და ორგანიზაციის, ასევე პარტნიორების რესურსით. მაგალითისათვის თეთრიწყაროს განვითარების ფონდის მიმდინარე პროექტის შიდა შეფასებას ახორციელებს ფონდის დირექტორი, ხოლო ზოგადად პროექტის შეფასებაში პროექტის გუნდთან ერთად მონაწილეობს მერიაში "ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით შექმნილი სამუშაო ჯგუფი".
- გარდა ამისა, მუნიციპალური ა(ა)იპ-ების შეფასებას, შესაბამისი ნორმატიული ბაზის შესაბამისად, ახორციელებს მუნიციპალიტეტების აუდიტორული სამსახურები.

##### ▪ შეფასების კრიტერიუმები, ინდიკატორები და ვადები

შეფასების მზადება იწყება პროექტის დასრულებამდე გარკვეული დღით ადრე (ერთი თვით ადრე მაინც). ხორციელდება ჩატარებული საქმიანობის განხილვა და წარმოქმნილი შესაძლო გამოწვევებზე დროული რეაგირების დაგეგმვა.

შეფასების პროცესში ხდება პროექტში და მონიტორინგის გეგმაში მითითებული მონაცემებისა და მონიტორინგის შედეგად გამოვლენილი შედეგების ურთიერთშედარება. გარდა ამისა, კონკრეტული გაკვეთილების, მიგენებების ანალიზის შედეგად უნდა მომზადდეს დასკვნები და რეკომენდაციები შემდგომი საქმიანობისათვის.

მაგალითად, თუ პროექტის საწყის ეტაპზე პრობლემა იყო ფინანსური მონიტორინგის მონაცემთა დაფიქსირება (საბანკო ანგარიშების დაცულობის საკითხი) ან პოტენციურ ბენეფიციართა ჩართულობის ხარისხის გაზრდა, პროექტის შეფასებისას უკვე უნდა არსებობდეს როგორც მიღწეული რაოდენობრივი და თვისებრივი შედეგები, ისე, საჭიროების შემთხვევაში, გამოვლენილ დამატებით პრობლემებზე ან/და შეცვლილ გარემოზე რეაგირების მექანიზმი.

### 4.3. ცვლილებები საქმიანობის პროცესში

ნებისმიერი საქმიანობის განხორციელების პროექტში, როგორც წესი, ხდება დაგეგმილი აქტივობების სრული ან ნაწილობრივი ცვლა. ასეთი შემთხვევებისათვის საჭიროა თავიდანვე იყოს მომზადებული ქმედებების ალტერნატიული ვარიანტი/ვარიანტები.

#### 4.3.1. რესურსების გადამისამართება

თუ პროექტის განხორციელებისას საჭირო გახდა ბიუჯეტის ერთი მუხლიდან მეორეში თანხების გადამისამართება. თავიდანვე უნდა იყოს გარკვეული, თუ ვინ იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებას:

- საჭიროა თუ არა ცვლილებების საკრებულოსთან შეთანხმება (თუ მაგალითად საქმიანობა მუნიციპალური ბიუჯეტით არის გაწერილი)?
- საჭიროა თუ არა მერის ნებართვა (თუ ბიუჯეტის შეცვლა არ არის საჭირო, მაგრამ აქტივობა მერიის საერთო საქმიანობის შემადგენელი ნაწილია)?
- იმ შემთხვევაში, თუ პროექტი უშუალოდ ა(ა)იპ-ის მიერ ხორციელდება, აქვს თუ არა მას ცვლილების უფლება (ხომ არ არის იგი შეზღუდული კონკრეტულ პროექტში, კონკრეტული დონორის შიდა რეგულაციებით ან დონორთან გაფორმებული ხელშეკრულებით შეზღუდული)?

მაგალითად, თგვ ვარაუდობს, რომ პროექტით განსაზღვრული ტენდერის შედეგად მოხდება თანხების ნაწილობრივი დაზოგვა. შემუშავდა გამოთავისუფლებული თანხების გადამისამართების ორი ვარიანტი:

1. მობილურ აპლიკაციის ბაზებში დამატებითი ინფორმაციის განთავსება;
2. ტურ-ოპერატორთა სამუშაო შეხვედრის ორგანიზება თეთრიწყაროში.

ანალოგიური ალტერნატიული ვერსიების წინასწარი შემუშავება გაამარტივებს თანხების ათვისების პროცესს.

#### 4.3.2. ცვლილებები პროექტის აქტივობებში

შესაძლოა პროექტის იმპლემენტაცია არ ითხოვდეს ფინანსურ ცვლილებებს, მაგრამ მოქმედი ნორმატიული მანა ზღუდავს რაიმე ცვლილებას. მაგალითად:

თფგ-ს პროექტის განმახორციელებელი გუნდის, დონორი ორგანიზაციის (UNDP) წარმომადგენელთა და კონსულტანტების სამუშაო შეხვედრაზე გამოითქვა მოსაზრება, რომ ისტორიულ ძეგლთა შესახებ ინფორმაცია შევსებულიყო რიგი საინტერესო ფაქტებით (მაგალითად ადგილობრივ არსებული ლეგენდებით).

ვინაიდან ცენტრალური ხელისუფლების (კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ეროვნული სააგენტო) მიერ მკაცრადაა განსაზღვრული საინფორმაციო ტექსტების ფორმატი, შესაბამის ბანერებზე ასეთი ტექსტების განთავსება ვერ მოხდება. ალტერნატიული გადაწყვეტა შეიძლება იყოს ასეთი ინფორმაციის განთავსება მობილურ აპლიკაციაში, რომელსაც თფგ ქმნის.

ასევე განიხილება საგზაო ნიშნულების განსხვავებული დიზაინის შექმნის საკითხი, რაც შესაძლებელია, თუ ნიშნული უშუალოდ ობიექტთან არ არის განთავსებული. ამ შემთხვევაში განსხვავებული დიზაინი არ საჭიროებს საქართველოს საავტომობილო გზების დეპარტამენტის ნებართვას.

## 5. ანგარიშგება

მიუხედავად იმისა, რომ ანგარიშგების პრინციპი ყველა პროექტისათვის საერთოა, არსებობს განსხვავებული პროცედურები და ფორმები. განსხვავებებია:

- ანგარიშგების ვადებში (ერთი თუ რამდენიმე, ყოველთვიური თუ ეტაპების მიხედვით),
- წარსადგენი დოკუმენტაციის ჩამონათვალში (ლონისძიებებზე დამსწრეთა სიები, აქტივობების შეფასების ფურცლები და სხვა),
- ანგარიშის ფორმა (არსებობს თუ არა და რა სტრუქტურისაა სამუშაო ვერსია / ტემპლეტი).

შესაბამისად, სასურველია პროექტის განმახორციელებელმა ორგანიზაციამ საქმიანობის დასაწყისშივე დაგეგმოს, რა სახის მასალა დაჭირდება ანგარიშგებისას, ვინაიდან ზოგჯერ მხოლოდ პროექტის დასრულებისას ირკვევა, რომ მსვლელობის პროცესში საჭირო იყო გარკვეული სახის დოკუმენტების შეგროვება.

იმ შემთხვევაში, თუ დონორი არ ითხოვს გარკვეული ფორმით ანგარიშის წარმოდგენას, ა(ა)იპ-ის შეუძლია შეიმუშაოს საკუთარი ფორმა.

ანგარიში შეიძლება შედგეს ნებისმიერი ფორმით, თუმცა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგ საკითხებს (მაგალითისათვის იხ. ნიმუში #5. საქმიანობის ანგარიშის შესაძლო ფორმა):

- საანგარიშო პერიოდისათვის დაგეგმილი აქტივობების ჩამონათვალი,
- დაგეგმილი საქმიანობის რომელი ნაწილები შესრულდა,
- რა შედეგი დადგა აქტივობების განხორციელების შემდეგ (რაოდენობრივი და თვისებრივი მონაცემები),
- ხომ არ ყოფილა ცვლილება დაგეგმილ აქტივობებში - მათი აღწერა,
- რა აქტივობები იგეგმება მომდევნო ეტაპზე.



## ნაწილი II - ფინანსური პროცედურების გზამკვლევი

რეკომენდაციები ფინანსურ გზამკვლევში, ისევე როგორც პირველ ნაწილში, სფეროების მიხედვით არის დაჯგუფებული.

1. პროექტის ბიუჯეტის მომზადების ეტაპი - ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა, ქონების მართვა, პროექტის ბიუჯეტების პროცესი, ბიუჯეტის პროექტის დამტკიცება;
2. ფინანსური პროცედურები პროექტის განხორციელებისას - შესყიდვები, ხარჯვის პროცესი, ქემის მართვა, აღრიცხვიანობა;
3. ცვლილებები და ანგარიშგება - ცვლილებები ბიუჯეტში, ფინანსური ანგარიშგება დონორთან.

### 1. პროექტის ბიუჯეტის მომზადების ეტაპი

#### 1.1. ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა

ა(ა)იპ-მ, რომელიც გადაწყვეტს დაფინანსების თხოვნით მომართოს დონორ ორგანიზაციას, უნდა გაითვალისწინოს, რომ დონორთა უმრავლესობა ითხოვს განმცხადებლის ფინანსური შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციის წარმოდგენას.

დონორი ორგანიზაციების მიერ მოთხოვნილი შესაბამისი დოკუმენტაციის ფორმატი შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში საჭირო იქნება ა(ა)იპ-ის ბალანსის წარდგენა. საქმის გამარტივების მიზნით სასურველია, რომ წინასწარ იყოს მომზადებული შესაბამისი ინფორმაცია, რომელშიც შევა:

- ორგანიზაციის შემოსავლები და ხარჯები,
- ბალანსი წლების მიხედვით,
- ბიუჯეტების ანალიზი.

დონორის მიერ შეიძლება მოთხოვნილ იქნეს ინფორმაცია ბოლო წლების (როგორც წესი ბოლო 2, 3 ან 5 წელი) განმავლობაში ა(ა)იპ-ის ფინანსური ბრუნვების შესახებ (მაგალითისათვის იხ. ნიმუში #6. ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტი).

#### 1.2. ქონების მართვა

კიდევ ერთი მოთხოვნა, რასაც დონორები, როგორც წესი, აყენებენ, არის ორგანიზაციის ბალანსზე არსებული ქონების დამადასტურებელი დოკუმენტაცია (იდენტიფიცირებული წყარო, ტექნიკური მონაცემები და ა.შ.). ზოგჯერ ასევე მოითხოვება ქონების მართვის (მიღების, ინვენტარიზაციის, შენახვის, ჩამოწერის და ა.შ.) პროცედურებიც.

სასურველია ორგანიზაციას გააჩნდეს მომზადებული დოკუმენტები, რომ შემდეგ მის მომზადებაზე ზედმეტი ძალისხმევის დახარჯვა აღარ გახდეს საჭირო.



ამ პროცესში ა(ა)იპ-ის შეუძლია გამოიყენოს ნორმატიული აქტებით დადგენილი ფორმები, კარმოდ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2013 წლის 31 დეკემბრის ბრძანების "საბიუჯეტო ორგანიზაციების პირველადი საბუღალტრო დოკუმენტებისა და სააღრიცხვო რეგისტრების ფორმების დამტკიცების თაობაზე" (დოკუმენტი #449, რეგისტრაციის კოდი 190010000.22.033.016606) დანართში არსებული შესაბამისი ფორმები.

### 1.3. პროექტის ბიუჯეტირების პროცესი

პროექტზე მუშაობის უმნიშვნელოვანეს ნაწილს წარმოადგენს ბიუჯეტის მომზადება, იგი გამომდინარეობს საგრანტო პირობებიდან და ხორციელდება საჯარო ფინანსების მარეგულირებელი ნორმების, დონორთა რეგლამენტების და საკუთარი შიდა რეგულაციების შესაბამისად.

ბიუჯეტის შედგენის პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს ერთის მხრივ, ბაზარზე არსებული ფასები (მაგალითად ტექნიკის ღირებულება, დასაქმებულთა ადეკვატური ანაზღაურება), ხოლო მეორეს მხრივ, დონორების მოთხოვნები (ზოგი დონორი პირდაპირ გასაზღვრავს ადმინისტრაციული ხარჯის მაქსიმალურ მოცულობას ბიუჯეტის სხვა პუნქტებთან მიმართებაში).

ბიუჯეტის მომზადება იწყება აქტივობების ნუსხის შედგენით (ბლოკების მიხედვით) და შემდეგ მათი ღირებულების დადგენა.

შემდეგ ტარდება დაფინანსების წყაროების ანალიზი - არის თუ არა არსებული ან მოსალოდნელი თანადაფინანსება საკუთარი თუ გარე წყაროებიდან და ბიუჯეტის რა ნაწილს შეადგენს იგი (აქ ივარაუდება როგორც ფულადი წილი, ისე არაფინანსური თანამონაწილეობა: მოხალისეობრივ საწყისებზე, საჯარო სტრუქტურების მიერ საქმიანობის ნაწილის განხორციელება და ა.შ.).

ბიუჯეტის შედგენის პროცესში გასათვალისწინებელია სავალუტო კურსის ცვლაც. როგორც წესი დონორების მიერ გრანტები გაცემა უცხოური ვალუტის ექვივალენტით ლარებში და ანგარიშგებაც შესაბამისად ხდება. ეროვნული ვალუტის კურსის ზრდა ან კლება ხშირად ქმნის გარკვეულ სირთულეებს. ამ რისკებზე საპასუხოდ რეკომენდირებულია, რომ პროექტის შედგენისას გარკვეული თანხა მიემართოს ბიუჯეტის ისეთ მუხლებში, როგორცაა "საბანკო მომსახურება" ან/და "გაუთვალისწინებელი ხარჯები". რიგი დონორები ასეთ საბიუჯეტო მუხლების გათვალისწინებას იმპერატიული წესით ითხოვენ.

სასურველია, რომ ბიუჯეტის პროექტი მომზადდეს excel ფორმატში, შესაბამისი ფორმულების გამოყენებით, რათა საჭიროების შემთხვევაში იოლი გახდეს ცალკეული პარამეტრების შეცვლა ბიუჯეტის სრული ახალი გადაანგარიშების გარეშე.

### 1.4. ბიუჯეტის პროექტის დამტკიცება

ბიუჯეტის პროექტის მომზადების შემდეგ საჭიროა მისი დამტკიცება გაწყვეტილების მიმღები ორგანოს მიერ. საგრანტო პირობებიდან გამომდინარე, მუნიციპალური ა(ა)იპ-ების მიერ მომზადებული პროექტის ბიუჯეტის დამტკიცება შეიძლება სამ სხვადასხვა დონეზე მოხდეს:

- თუ საქმიანობის ხარჯები უშუალოდ ეხება მუნიციპალური ბიუჯეტის პროგრამებში გაწერილ აქტივობებს და მიღებული გრანტი გადის შესაბამისი საბიუჯეტო მუხლებიდან, ბიუჯეტის (და პროექტის) დამტკიცება უნდა მოხდეს მუნიციპალიტეტის საკრებულოს მიერ;
- თუ პროექტის მიმღებია მუნიციპალიტეტი, მაგრამ აღნიშნული საქმიანობა უკვე ასახულია პორგრამულ ბიუჯეტში (პროგრამის ან ქვეპროგრამის ნაწილის სახით), წარმოადგენს ცალკეული სფეროებში განხორციელებული კონკრეტული აქტივობის ინსტრუმენტს და არ საჭიროებს მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტის ცვლილებას, მას ამტკიცებს მუნიციპალიტეტის მერი;
- თუ პროექტის მიმღებია ა(ა)იპ, როგორც დამოუკიდებელი იურიდიული პირი, მაშინ საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს შესაბამისი სტრუქტურის ხელმძღვანელი (დირექტორი) და ამის შესახებ ინფორმაციას აწვდის მერს (ა(ა)იპ-ის წესდებით განსაზღვრული უფლებამოსილებების შესაბამისად).

## 2. ფინანსური პროცედურები პროექტის განხორციელებისას

### 2.1. შესყიდვები

პროექტის ბიუჯეტით გათვალისწინებული მომსახურების ან საქონლის შესყიდვა ა(ა)იპ-მ შეიძლება განახორციელოს საჯარო შესყიდვების მარეგულირებელი კანონმდებლობის შესაბამისად, მიუხედავად პროექტის სტატუსისა (რა ფორმით, ვისთვის და რა პროგრამის ფარგლებში არის იგი დაფინანსებული).

ნებისმიერ შემთხვევაში ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს შესაბამისი (სასურველია წერილობითი ფორმით) შიდა რეგულაცია პროცედურებთან დაკავშირებით, რომელიც თანხვედრაში იქნება მოქმედ კანონმდებლობასთან, მუნიციპალიტეტის მიერ მიღებულ ნორმატიულ აქტებთან და ა(ა)იპ-ის შიდა რეგულაციებთან (წესდება).

და ბოლოს, ორგანიზაციაში შესაბამის საქმიანობაზე პასუხისმგებელი პირი (პირები), მისი ხელმძღვანელის მიერ დადგენილი პერიოდულობით, უნდა ახდენდეს შიდა რეგულაციების რევიზიას და მის განახლებას მოქმედი კანონმდებლობის ნორმების შეცვლისა და კონკრეტული პროექტების დონორი ორგანიზაციების მოთხოვნების შესაბამისად. პირველ შემთხვევაში უმთავრეს წყაროს წარმოადგენს "საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე", ხოლო მეორე შემთხვევაში - კონკრეტული დონორის მიერ მომზადებული რეგულაციები და დონორებთან გაფორმებული ხელშეკრულებები.

### 2.2. ხარჯვის პროცესი

პროექტით გათვალისწინებული საქმიანობისას გაწეული ხარჯების ამსახველი დოკუმენტაციის შეგროვება ფინანსური მენეჯმენტის ერთერთ უმთავრეს ვალდებულებას წარმოადგენს. სხვადასხვა დონორი ორგანიზაციის მიერ ანგარიშებისთვის მოთხოვნილი დოკუმენტაციის პაკეტი ზოგჯერ განსხვავდება ერთმანეთისაგან და სასურველია, ეს ნიუანსები პროექტის მიმდინარეობისას (და არა მისი დასრულების შემდეგ) იყოს გათვალისწინებული.

1. მომსახურების ან საქონლის შეძენისას ზოგი დონორი ითხოვს:

- 3 შესაძლო მომწოდებლის და მათ მიერ შემოთავაზებული ფასის დასახელებას,
- პროვაიდერი ორგანიზაციის ინვოისს,
- ანგარიშფაქტურას,
- სასაქონლო ზედდებულს,
- საგადასახადო დავალებას,
- ამონაწერს ბანკის ანგარიშიდან.

ხოლო ზოგი დონორი მხოლოდ ზოგი დოკუმენტის წარდგენით კმაყოფილდება. კერძოდ:

- ანგარიშფაქტურა,
- ამონაწერი საბანკო ანგარიშიდან.

2. ფიზიკურ პირებთან გაფორმებული ხელშეკრულების შემთხვევაში მოითხოვება:

- სამუშაოთა აღწერილობა,
- ხელშეკრულება,
- მიღება-ჩაბარების აქტი,
- საგადასახადო დავალება,
- ამონაწერი ბანკის ანგარიშიდან.

ან სხვა შემთხვევაში, მხოლოდ:

- ხელშეკრულება,
- ამონაწერი საბანკო ანგარიშიდან.

საჭირო დოკუმენტაციის ნუსხის დაზუსტება პროექტის დასაწყისში, დონორთან ხელშეკრულების გაფორმების პარალელურად უნდა განხორციელდეს.

### **2.3. ცალკეული სახის უნაღლო ანგარიშსწორების მართვა**

როგორც წესი, ორგანიზაციების, მ.შ. მუნიციპალური ა(ა)იპ-ების მიერ თანხების მართვა უნაღლო ანგარიშსწორებით ხორციელდება. ორგანიზაციებში საერთოდ არ არსებობს ნაღდი ფულით ანგარიშსწორების პრაქტიკა.

მიუხედავად ამისა, შეიძლება გარკვეული სირთულე წარმოიშვას ორგანიზაციის წარმომადგენლის მივლინების პროცესში. კანონმდებლობით დადგენილი სამივლინებო

თანხა არარეალურია საბაზრო ფასებთან მიმართებაში. ასეთ შემთხვევაში არასამთავრობო ორგანიზაციები დამატებით გაცემული ჰონორარის სახით ფარავენ სამივლინებო (მგზავრობა, სასტუმრო, კვება) ხარჯებს.

საჯარო მოხელისათვის ასეთი დამატებითი ჰონორარის მიღება კანონმდებლობითაა შეზღუდული. მათ სამივლინებო თანხები სხვა წესით აუნაზღაურდებათ:

- გზის ხარჯი - საბიუჯეტო ორგანიზაციები ფარავენ სამგზავრო ბარათის ფასს,
- დღიური - ფიქსირებული 15 ლარის ოდენობით,
- სასტუმროს ხარჯი - სადაც მთავრობის რეგლამენტით განსაზღვრულია ზედა ზღვარი (სასტუმროს გეოგრაფიული მდებარეობიდან გამომდინარე).

შესაძლებელია შესაბამისი თანხა ორგანიზაციის მიერ პირზე გაიცეს ავანსად, ხოლო შემდეგ მოხდეს დოკუმენტურად დაუდასტურებელი ნაშთის უკან გადმორიცხვა.

სხვა, აუცილებელ შემთხვევაში, თუ იფარება კონკრეტული აქტივობის მიზნით პროექტში მოწვეული პირის (და არა საბიუჯეტო ორგანიზაციის თანამშრომლის) მივლინების ხარჯი, ა(ა)იპ-მ შეიძლება პირს გადაურიცხოს შესაბამისი თანხა. ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია, რომ:

- თანხა შეიძლება გაიცეს ჰონორარის ფორმით (შესაბამისად დაიბეგროს საშემოსავლო და საპენსიო გადასახადით),
- გადაცემის პირობები ასახული უნდა იყოს ა(ა)იპ-ისა და შესაბამის პირს შორის გაფორმებულ ხელშეკრულებაში (ან ასეთი ჩანაწერის არარსებობის შემთხვევაში, ხელშეკრულებაში შევიდეს შესაბამისი ცვლილება).

## 2.4. აღრიცხვიანობა

პროექტის მიმდინარე აქტივობებისათვის გაწეული ხარჯების აღრიცხვა ხშირად წარმოშობს სირთულეებს. ორგანიზაციების ფინანსურ მენეჯერებს ხშირად საკმაოდ დიდი დრო ეხარჯებათ ბიუჯეტის ცალკეულ პუნქტში არსებული ხარჯების და დარჩენილი თანხის გაანგარიშებაზე (მით უმეტეს, რიგი დონორის მოთხოვნის შესაბამისად ამ ხარჯების ბიუჯეტის ბლოკთან ან საერთო ბიუჯეტთან პროცენტული შეფარდების დადგენის შემთხვევაში).

ასეთ შემთხვევაში სასურველია excel ფორმატში ბიუჯეტის ხარჯების ამსახველი სამუშაო დოკუმენტის მომზადება, რაც პროექტის მმართველ გუნდს საშუალებას მისცემს ხარჯის გაწევის პროცესში მიაღწეონ თვალი პროექტის ბიუჯეტის ბალანსს.

როგორც წესი, უშუალოდ თანხების მართვის პროცესში ორგანიზაციები იყენებენ თანხების მოთხოვნის წერილს. წერილი მზადდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის სახელზე, ფინანსური მენეჯერის ან/და კონკრეტული პროექტის კოორდინატორის მიერ. ასეთი დოკუმენტების არსებობა აადვილებს როგორც გადარიცხვების მონიტორინგს, ისე ფინანსური ანგარიშების მომზადების პერიოდში გაწეული ხარჯების გაანგარიშების პროცესს.

### 3. ცვლილებები და ანგარიშგება

#### 3.1. ცვლილებები ბიუჯეტში

იმ შემთხვევაში, როცა პროექტის საქმიანობაში ხდება ცვლილებები, ეს, როგორც წესი, იწვევს ცვლას ბიუჯეტშიც. საჭიროების შემთხვევაში თანხების გადატანა ბიუჯეტის ერთი მუხლიდან მეორეში ჩვეულებრივი პროცესია, მაგრამ ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია ის რეგულაციები, რაც შეიძლება დონორს გააჩნდეს.

სხვადასხვა დონორი დასაშვებად მიიჩნევს:

- ცალკეული საბიუჯეტო მუხლის ცვლილებას (მაგალითად 10%-ის ფარგლებში);
- ბიუჯეტის ბლოკების ცვლის ზედა ზღვარს (მაგალითად ტრენინგების ბლოკი მთლიანად და არა ტრენინგების მგზავრობა, სასტუმროს ხარჯი, ტრენერთა ჰონორარი ცალცალკე);
- საერთო ცვლილებას ბიუჯეტში.

მაგალითისათვის, გაეროს განვითარების პროგრამასა და თეთრიწყაროს განვითარების ფონდს შორის გაფორმებული ხელშეკრულება დასაშვებად მიიჩნევს ცვლილებას, თუ ჯამური თანხა არ აღემატება პროექტის ბიუჯეტის 25%-ს.

#### 3.2. ფინანსური ანგარიშგება დონორთან

ფინანსური ანგარიშგების ეტაპები დონორსა და ორგანიზაციას შორის დადებული ხელშეკრულების პირობებით არის დარეგულირებული. სხვადასხვა დონორი ითხოვს ყოველთვიურ, ყოველკვარტალურ ან ყოველწლიურ ანგარიშს.

როგორც წესი დიდი პროექტების ანგარიშგება რამდენიმე ეტაპად ხორციელდება (მორიგი ტრანშის გადმორიცხვის წინ). მცირე და მოკლევადიანი პროექტებისათვის კი ერთი (საბოლოო) ანგარიშის წარდგენა ხდება.

ფინანსურ ანგარიშგებას ორგანიზაცია ახორციელებს დონორის მიერ შემუშავებული ფორმის მიხედვით. იმ შემთხვევაში თუ ასეთი ფორმა არ არსებობს, ორგანიზაციას შეუძლია თავად შეიმუშაოს შესაბამისი დოკუმენტი (ნიმუში, ექსელის დოკუმენტის სახით, ერთვის გზამკვლევის).

დანართები

დანართი #1. AG International Consulting შეფასების ქულები

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>1. განმახორციელებელი პარტნიორი</b>						
1.1 არის თუ არა ა(ა)იპ იურიდიულად რეგისტრირებული? თუ კი, შეესაბამება რეგისტრაციის მოთხოვნებს? მიუთითეთ იურიდიული სტატუსი და რეგისტრაციის თარიღი.	დიახ			დაბალი	1	საგადასახადო #: 430798531
1.2 თუ ა(ა)იპ-ის ადრეც მიუღია დაფინანსება UNDP-დან, იყო მნიშვნელოვანი კითხვები მენეჯმენტთან დაკავშირებით, მათ შორის წინა აქტივობებთან დაკავშირებით.		არა		მნიშვნელოვანი	6	
1.3 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს საგადასახადო ანგარიშების მოთხოვნები? თუ კი, არიან თუ არა ისინი შესაბამისობაში წინა სამი ფინანსური წლის მოთხოვნებთან?	დიახ			საშუალო	4	ორგანიზაცია ვალდებულია წარმოადგინოს ანგარიში RDFG- სთვის, მაგრამ პროექტი საწყის ფაზაზეა.
1.4 მმართველი ორგანო რეგულარულად იკრიბება და ახორციელებს საზედამხედველო საქმიანობას?		არა		საშუალო	2	
1.5 თუ სხვა დაწესებულებები / სხვა პირები მონაწილეობენ განხორციელების პროცესში, გააჩნია თუ არა ა(ა)იპ-ის პოლიტიკა და პროცედურები, რათა უზრუნველყოს სათანადო ზედამხედველობა და მონიტორინგი?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	ა(ა)იპ-ის არ გააჩნია ოფისები ან ფილიალები.
1.6 გააჩნია თუ არა ა(ა)იპ-ის ფინანსურ სტაბილურობა ქვეყანის კონტენტში (ძირითადი რესურსები, დაფინანსების ტენდენცია). აღნიშნეთ საერთო დახმარების, საერთო ვალდებულებების, შემოსავლებისა და ხარჯების ოდენობა მიმდინარე და წინა სამი წლის განმავლობაში.		არა		მნიშვნელოვანი	6	ა(ა)იპ-ის შემოსავალი 2018 წელს 182386,54 იყო. ორგანიზაციამ 3-წლიანი შემოსავლის ჩვენება ვერ შეძლო
1.7 შეუძლია თუ არა ა(ა)იპ-ის ადვილად მიიღოს მხარდაჭერა? იყო თუ არა წარსულში რაიმე მნიშვნელოვანი პრობლემა ფონდების მიღებისას, განსაკუთრებით სახსრების სამინისტროებიდან მიღებისას?		არა		საშუალო	2	
1.8 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის რამე იურიდიული მექანიზმი მათთან ან მიმწოდებლებთან/კონტრაქტორებთან მიმართებაში დავებისას? თუ ასეა, დეტალურად მიუთითეთ ა(ა)იპ-ს იურიდიული ქმედებები ამ პრობლემების გადასაწყვეტად.		არა		დაბალი	1	
1.9 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს თაღლითობა და კორუფციის საწინააღმდეგო პოლიტიკა?		არა		მნიშვნელოვანი	3	
1.10 იღებს თუ არა ა(ა)იპ რჩევებს თანამშრომლების, ბენეფიციარებისა და სხვა მხრეებისაგან, რომლებიც მიუთითებდნენ შესაძლო გაყალბებაზე, რესურსების ან ქონების უმიზნო ხარჯვაზე? თუ კი, აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს მათზე რეაგირების პოლიტიკა?	დიახ			მნიშვნელოვანი	3	თაღლითობის ექვის შემთხვევაში თანამშრომელმა უნდა აცნობოს დირექტორს და ის განახორციელებს ქმედებებს, რათა თავიდან აიცილოს სააგენტოს რესურსების, ქონების ან ქონების გაყალბების, ნარჩენების ან ბოროტად გამოყენება. პროცედურა არ არის ფორმალიზებული
1.11 არსებობს თუ არა ა(ა)იპ-სთვის რაიმე მნიშვნელოვანი ფინანსური ან სამოქმედო რისკი, რომელიც არ არის ასახული ამ კითხვარში? თუ კი, გთხოვთ აღწეროთ. მაგალითად: სავალუტო ურსის ცვლა; ნაღდი		არა		დაბალი	1	



ფულის მიღება:	
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	11
პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:	10
პასუხგაცემული მირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	4
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	29
რისკის ქულა	2.900
რისკების რეიტინგის ზონა	საშუალო

საკითხები (მირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>2. პროგრამის მართვა</b>						
2.1. გააჩნია თუ არა იყენებს თუა ა(ა)იპ გაწერილ პოლიტიკას, პროცედურებს და სხვა მექანიზმებს (მაგ. პროექტის განხორციელების ჩამონათვალი, სამუშაოს დაგეგმვის შაბლონები, სამუშაო გრაფიკი) პროგრამებისა და გეგმების განსახორციელებლად?		არა		მნიშვნელოვანი	3	
2.2. მოიცავს თუ არს სამუშაო გეგმები შოსალოდნელ შედეგებსა და მათ მისაღწევად საჭირო საქმიანობებს, ვადებისა და ბიუჯეტის მითითებით?	დიახ			დაბალი	1	შემოწმდა ბიუჯეტი და არსებობს წინასწარ განსაზღვრული შედეგები
2.3 ანალიზებს თუ არა ა(ა)იპ პროგრამის პოტენციურ რისკებს და მექანიზმებს მათ შესარბილებლად?		არა		მნიშვნელოვანი	3	
2.4 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის და მონიტორინგისა და შეფასების დეტალური პოლიტიკა, პროცედურები, გზამკვლევები და სხვა მექანიზმები (სიები, ნიმუშები) და იყენებს თუ არა მათ?		არა		მნიშვნელოვანი	3	
2.5 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის პროგრამების მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო, რომელიც ასახავს შედეგების მიღწევის ინდიკატორებს, საფუძველსა და ამოცანებს?		არა		მნიშვნელოვანი	3	ა(ა)იპ აწყობს შეხვედრას, რათა განიხილოს პროგრამის მომდინარეობა, მაგრამ არ დგება შედგენილი სხდომების ოქმები
2.6 ახორციელებს თუ არა ა(ა)იპ ისტ დოკუმენტირებულ რეგულარულ მონიტორინგს, როგორცაა განხილვის შეხვედრები, ადგილზე ვიზიტები და ა.შ.		არა		მნიშვნელოვანი	6	
2.7 აგროვებს, აკვირდება და აფასებს თუ არა ა(ა)იპ მონაცემებს პროექტის შედეგების მისაღწევად?	დიახ			მნიშვნელოვანი	3	პროცედურა არ არის ფორმალიზებული და დოკუმენტირებული
2.8 ა(ა)იპ მიყვება დამოუკიდებელი შეფასების რეკომენდაციებს?	დიახ			საშუალო	2	ა(ა)იპ ვერ გვაწვდის დამოუკიდებელ შეფასების რეკომენდაციებს
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	8					
პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:	8					
პასუხგაცემული მირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	2					
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	24					
რისკის ქულა	3.000					
რისკების რეიტინგის ზონა	მნიშვნელოვანი					

საკითხები (მირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის	რისკების შეფასება	რისკის	შენიშვნა/კომენტარი
--	------	-----	---------	-------------------	--------	--------------------

		გარეშე	ქულა			
<b>3. ორგანიზაციული სტრუქტურა და კადრები</b>						
3.1 არის თუ არა ა(ა)იპ-ში ნათლად ჩამოყალიბებული სამუშაოზე აყვანის, დასაქმება და პერსონალის საქმიანობ მკაფიოდ განსაზღვრული და შეესაბამება თუ არა ის გამჭვირვალობასა და შეჯიბრებითობას?	დიახ		დაბალი	1		
3.2 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს მკაფიოდ განსაზღვრული სამუშაოთა აღწერილობები?	დიახ		დაბალი	1		დანართი შეესაბამება თითოეულ შრომით ხელშეკრულებას და მოცემულია დეტალური და სრული ინფორმაცია სამუშაოს აღწერილობის შესახებ
3.3 არსებობს თუ არა ა(ა)იპ-ის საქმიანობის შესაფერი ფინანსებისა და პროგრამების მენეჯმენტის განყოფილებები და კომპეტენტური კადრები? განსაზღვრეთ ძირითადი პერსონალი, მათ შორის სამუშაოს სახელწოდების, პასუხისმგებლობების, განმანათლებლის დონისა და პროფესიული გამოცდილების ჩათვლით.	დიახ		დაბალი	1		ბუღალტრის CV- ის შემოწმების შემდეგ ვადასტურებთ, რომ მისი პროფესიული კვალიფიკაცია შეესაბამება ა(ა)იპ-ის საქმიანობის მასშტაბის
3.4 არის თუ არა ა(ა)იპ-ის საბუღალტრო / საფინანსო ფუნქცია ადეკვატური, რათა უზრუნველყოს საკმარისი კონტროლი სახსრების მართვისას?	დიახ		დაბალი	1		ორგანიზაციას ფინანსურ განყოფილებაში მხოლოდ ერთი ბუღალტერი ჰყავს
3.5 არის თუ არა საბიუჯეტო ბუღალტრული აღრიცხვის / ფინანსების / პროგრამის მენეჯმენტის ტრენინგების პოლიტიკა? ტარდება თუ არა ასეთი საქმიანობა?		არა	საშუალო	2		
3.6 გადახედავს თუ არა ა(ა)იპ-ს გადამოწმების ყველა ახალი საბუღალტრო / ფინანსებისა და მენეჯმენტის პოზიციისათვის?		არა	მნიშვნელოვანი	3		ახალი თანამშრომლების შერჩევა ხდება ინტერვიუს საფუძველზე
3.7 იყო თუ არა ძირითადი ფინანსური პოზიციის მნიშვნელოვანი ცვლილება უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში? თუ ასეა, რეიტინგი მაჩვენებელი გაუმჯობესდა თუ გაუარესდა და პრობლემად რჩება?	დიახ		დაბალი	1		ერთი წლის წინ ბუღალტერი შეიცვალა. გაუმჯობესდა რეიტინგი, რადგან ორგანიზაციამ ვერ წარმოადგინა წინასწარი პერიოდის ფინანსური დოკუმენტაცია, ხოლო მას ახალი ბუღალტრის აყვანის შემდეგ ინფორმაცია წარმოადგენილ იქნა.
3.8 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის დოკუმენტირებული შიდა კონტროლის მექანიზმი? არის თუ არა იგი ხელმისაწვდომი პერსონალისათვის და პერიოდულად განახლდება თუ არა იგი? თუ ასეა, გთხოვთ აღწეროთ.		არა	მნიშვნელოვანი	3		
<b>ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:</b>		<b>8</b>				
<b>პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:</b>		<b>8</b>				
<b>პასუხგაცემული ძირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:</b>		<b>3</b>				
<b>რისკის ქულების საერთო ოდენობა:</b>		<b>13</b>				
<b>რისკის ქულა</b>		<b>1.625</b>				
<b>რისკების რეიტინგის ზონა</b>		<b>დაბალი</b>				

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის	რისკების	რისკი	შენიშვნა/კომენტარი
--	------	-----	---------	----------	-------	--------------------

			გარეშე	შეფასება	ს ქულა	
<b>4. ანგარიშგების პოლიტიკა და პროცედურები</b>						
<b>4a. ძირითადი</b>						
4.1 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს საბუღალტრო სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა გაერთიანებული ერების პროგრემის ფინანსური ოპერაციების სწორი აღრიცხვის საშუალებას, მათ შორის ხარჯების განაწილების, კატეგორიებისა და წყაროების შესაბამისად?	დიახ			დაბალი	1	ა(ა)იპ მუშაობს "ORIS" და სახაზინო პროგრამებით.
4.2 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს ხარჯების განაწილების მეთოდიკა, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა წყაროებიდან თანხების მართვას დადგენილი ხელშეკრულებების შესაბამისად?		არა		მნიშვნელოვანი	6	
4.3 არის თუ არა ყველა საბუღალტრო და დამხმარე დოკუმენტი ორგანიზებული ისე, რომ იოლი წვდომის საშუალებას აძლევს ავტორიზებულ მომხმარებლებს?	დიახ			დაბალი	1	
4.4 შესაბამისობაში მოდის თუ არა თუ არა საბუღალტრო წიგნები თვეში ერთხელ მაინც? არის თუ არა მოცემული შესაბამისი განმარტებები?	დიახ			დაბალი	1	
<b>4b. მოვალეობათა დანაწილება</b>						
4.5 არის თუ არა სხვადასხვა განყოფილებების ან ფიზიკური პირის პასუხისმგებლობები: (ა) ნებადართული აღსრულებისათვის; ბ) აღწერილი; გ) ტრანსაქციებში ჩართული აქტივების დაცვისას?		არა		მაღალი	8	
4.6 არის თუ არა საქონლისა და მომსახურების მიწოდების, მიღების, აღრიცხვისა და გადახდების ფუნქციები სათანადოდ დანაწევრებული?	დიახ			საშუალო	4	ბუღალტერსა და დირექტორს შორის მოვალეობები გამიჯნულია. ბუღალტერი პასუხისმგებელია შეკვეთებზე, ჩაბარებაზე და აღრიცხვაზე, ხოლო დირექტორი ახორციელებს ანგარიშსწორებას. პროცედურა არ არის ფორმალიზებული.
4.7 არის თუ არა საბანკო გადარიცხვები მომზადებული მათ მიერ, ვინც არ ახორციელებს გადახდებს?		არა		მაღალი	8	პროცედურა არ არის ფორმალიზებული და ა(ა)იპ-მ ვერ წარადგინა ინფორმაცია მოვალეობათა გამიჯვნის შესახებ.
<b>4c. ბიუჯეტირების სისტემა</b>						
4.8 არის თუ არა ბიუჯეტი მომზადებული ყველა საქმიანობისთვის საკმარისად დეტალურად, რათა გახდეს მომდევნო მონიტორინგისთვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი?	დიახ			დაბალი	1	
4.9 ხდება თუ არა მიმდინარე ხარჯების ბიუჯეტთან შედარება საკმაო სიხშირით? ახსნილია თუ არა მნიშვნელოვანი გადახრები ბიუჯეტიდან?	დიახ			დაბალი	1	
4.10 არის თუ არა ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის წინასწარი ნებართვა?	დიახ			დაბალი	1	
4.11 არის თუ არა ა(ა)იპ-ის ბიუჯეტი შესაბამისი ფორმალურად დამტკიცებული შესაბამის დონეზე?	დიახ			დაბალი	1	
<b>4d. გადახდები</b>						

4.12 ინვოისის დამუშავების პროცედურები ითვალისწინებს: * ქვითრების ასლებს და შესაბამისი სუბიექტებიდან მიღებულ ანგარიშს? * ქვითრების / ინვოისების შედარებას რეალურად მიღებულ საქონელთან/მომსახურებასთან? * გაანგარიშების სისწორის შემოწმებას? * შემოწმების სიზუსტის შემოწმება?	დიახ			დაბალი	1	
4.13 არის თუ არა გადახდები სათანადო დონეზე ავტორიზებული? აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს გადახდის ზღვარის ცხრილები?	დიახ			დაბალი	1	ბუღალტერი ახდენს გადარიცხვებს დირექტორის მიერ დამტკიცების შემდეგ.
4.14 არის თუ არა ყველა ინვოისი ბეჭედისაშუალო ("გადახდილი"), დამტკიცებული და აღინიშნულია თუ არა პროექტის კოდი და ანგარიშის კოდი?		არა		საშუალო	4	
4.15 არის თუ არა კონტროლი სახელფასო ხარჯების მომზადებისა და დამტკიცებისას? არის პროცესის ცვლილებები სათანადოდ ნებადართული?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	თანამშრომლები ფიქსირებულ ხელფასს იღებენ
4.16 კონტროლი უზრუნველყოფს ხელფასების შესაბამისობას სტაფის მიერ პროექტზე დახარჯულ დროსთან შესაბამისობაში?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.17 არსებობს კონტროლი ხარჯების კატეგორიებისთვის, რომლებიც არაა დადასტურებული ინვოისებით, როგორცაა მოგზაურობა და შიდა ხარჯები?		არა		მაღალი	8	
<b>4e. პოლიტიკა და პროცედურები</b>						
4.18 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის ბუღალტრული აღრიცხვის ჩამოყალიბებული ბაზისი (ქეში და გადარიცხვა) და შეესაბამებათუ არა ის ორგანიზაციის მოთხოვნებს?	დიახ			საშუალო	2	ა(ა)იპ იყენებს ნაღდ ანგარიშსწორების მეთოდს, მაგრამ არ არსებობს ფორმალური საბუღალტრო პოლიტიკა
4.19 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს პოლიტიკისა და პროცედურების ადეკვატური სახელმძღვანელო და გადანაწილებულია თუ არა ის შესაბამის პერსონალზე?		არა		მნიშვნელოვანი	3	
<b>4f. ნაღდი ფული და ბანკი</b>						
4.20 ითხოვს თუ არა ა(ა)იპ ორმაგი ხელმოწერას / ავტორიზაციას საბანკო ოპერაციებზე? აქვთ არა ხელმოწერების მინიჭებული უფლებამოსილებაშესაბამის დონეზე?	დიახ			დაბალი	1	გადახდა ხდება მხოლოდ დირექტორის მიერ დამტკიცების შემდეგ
4.21 ინახავს თუ არა ა(ა)იპ ვადაგასულ საბუღალტრი წიგნებს, ქვითრებს და გადარიცხვების დოკუმენტაციას?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	ა(ა)იპ არ იყენებს ფულადი სახსრებს
4.22 თუ ორგანიზაცია მიკროსაფინანსო საქმიანობას ეწევა, მიმდინარეობს თუ არა კონტროლი ქვითრების/ჩეკების შეგროვებაზე და დროულ მიწოდებაზე?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.23 არის თუ არა საბანკო ნაშთები და ფულადი ლიდერობი ყოველთვიურად შეჯერებული და სათანადოდ დამტკიცებული? არსებობს მნიშვნელოვანი, უჩვეულო და ხანდაზმული საკითხების განმარტება?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.24 გასდახდა ხდება ნაღდი ფულით? თუ კი, გააჩნია ა(ა)იპ-ის მასზე ადეკვატური კონტროლი?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.25 ახორციელებს თუ არა ა(ა)იპ წვრილმანი ხარჯების რეგულარულ თავმოყრას?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.26 არის ნაღდი ფული და ჩეკები უსაფრთხოდ დაცული? არის თუ არა საბანკო ანგარიშები დაცული სათანადო დისტანციური წვდომით?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.27 არის თუ არა ადეკვატური კონტროლი ელექტრონულად გადახდის დამადასტურებელი ფაილების წარდგენისას, რომლებიც შეიცავენ არაავტორიზებულ დანართებს, როდესაც გადახდა დამტკიცებულია და ფაილები გადაგზავნილია დაცული ქსელების საშუალებით?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
<b>4g. სხვა ოფისები ან პირები</b>						
4.28 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის საკუთარი ფილიალების / გარე სუბიექტების ხარჯების უზრუნველყოფის			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	

პროცესი შესაბამისობაში სამუშაო გეგმებთან ან / და ხელშეკრულებებთან?						
4h. შიდა აუდიტი						
4.29 არის თუ არა შიდა აუდიტორი საკმარისად დამოუკიდებელი შეფასებებისას? ვის აბარებს იგი ანგარიშს?	დიახ			დაბალი	1	ა(ა)იპ-ს ამოწმებს თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტის შიდა აუდიტი წელიწადში ერთხელ.
4.30 აქვს თუ არა შიდა აუდიტს საკმარისი კვალიფიკაცია და გამოცდილება არსებული მოთხოვნების შესაბამისად?	დიახ			დაბალი	1	რისკები დაბალია, რადგან ა(ა)იპ შექმნილია მუნიციპალიტეტის მიერ და ხორციელდება მუნიციპალიტეტის შიდა აუდიტი
4.31 მოიცავს თუ არა პროგრამაში ჩართული სააგენტოების საქმიანობა შიდა აუდიტის დაფინანსებას?		არა		საშუალო	2	
4.32 მოქმედებს თუ არა ა(ა)იპ შიდა აუდიტორის რეკომენდაციების შესაბამისად?	დიახ			დაბალი	1	ა(ა)იპ ითვალისწინებს რეკომენდაციებს, როგორცაა დირექტორის შეცვლისა და თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირება
<b>ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:</b>	<b>32</b>					
<b>პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:</b>	<b>22</b>					
<b>პასუხგაცემული ძირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:</b>	<b>13</b>					
<b>რისკის ქულების საერთო ოდენობა:</b>	<b>58</b>					
<b>რისკის ქულა</b>	<b>2.636</b>					
<b>რისკების რეიტინგის ზონა</b>	<b>საშუალო</b>					

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>5.ძირითადი საშუალებები და ქონება</b>						
<b>5a. ქონების დაცვა</b>						
5.1 არსებობს თუ არა ადეკვატური გარანტიები, რათა აქტივები დაცული იყოს თაღლითობის, არამიზნობრივი და ბოროტად გამოყენებისგან?		არა		საშუალო	2	ა(ა)იპ არ გააჩნია ქონების დაცვის სისტემა, მაგრამ რისკები შეფასებულია როგორც ზომიერი, რადგან ორგანიზაციას არ გააჩნია რაიმე მნიშვნელოვანი ძირითადი აქტივები
5.2 არის თუ არა ძირითადი საშუალებების და ქონების ჩანაწერები ვადების შესაბამისი და თავმოყრილი კონტროლისათვის?		არა		საშუალო	2	პროცედურა არ ჩატარებულა
5.3 არსებობს თუ არა ძირითადი საშუალებების და ქონების პერიოდული ფიზიკური შემოწმება? თუ ასეა, გთხოვთ აღწეროთ?		არა		საშუალო	2	
5.4 დაზღვეულია თუ არა ძირითადი საშუალებები და ქონება?		არა		საშუალო	2	

<b>5b. დასაწყობება და ქონების მართვა</b>						
5.5 არსებობს თუ არა სასაწყობო სისტემის ადეკვატური ფიზიკური დაცვა?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	ა(ა)იპ-ის არ აქვს სასაწყობო სტრუქტურა
5.6 ინვენტარი ინახება ისე, რომ ის იდენტიფიცირებადია, დაცულია ზიანისაგან, და აღრიცხვადია?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	ორგანიზაციას არ გააჩნია მარაგი, გარდა ოფისის ხარჯებისა
5.7 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის ქონების მართვის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს განაწილების მონიტორინგს?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
5.8 გამოიწვლია თუ არა არსებობს ინვენტარის მიღებისა და გაცემის პასუხისმგებლობა ინვენტარიზაციის ჩანაწერების განახლებისგან?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
5.9 ხორციელდება თუ არა ინვენტარის რეგულარული ფიზიკური შემოწმება?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
<b>ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:</b>		<b>9</b>				
<b>პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:</b>		<b>4</b>				
<b>პასუხგაცემული მირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:</b>		<b>0</b>				
<b>რისკის ქულების საერთო ოდენობა:</b>		<b>8</b>				
<b>რისკის ქულა</b>		<b>2.000</b>				
<b>რისკების რეიტინგის ზონა</b>		<b>საშუალო</b>				

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>6. ფინანსური ანგარიშგება და მონიტორინგი</b>						
6.1 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ში ფინანსური ანგარიშგების პროცედურები, რომელიც განსაზღვრავს, რა ანგარიშგება მოსამზადებელი, რა წყაროებზე დაყრდნობით, რა სიხშირით, რა სახის ინფორმაციით და როგორ უნდა გამოიყენებოდეს ის?	დიახ			დაბალი	1	
6.2 ამზადებს თუა არა ა(ა)იპ ზოგად ფინანსურ ანგარიშგებს?	დიახ			მნიშვნელოვანი	3	ა(ა)იპ ამზადებს საერთო ფინანსურ ანგარიშგებს, მაგრამ ორგანიზაციამ ვერ წარმოადგინა შესაბამისი ინფორმაცია
6.3 არის თუ არა ა(ა)იპ-ის ფინანსური ანგარიშგება რეგულარულად შემოწმებული დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ ეროვნული ან საერთაშორისო აუდიტის სტანდარტების შესაბამისად? თუ ასეა, აღწერეთ აუდიტორი.		არა		მნიშვნელოვანი	6	
6.4 არსებობს თუ არა დონორების დაფინანსებასთან დაკავშირებულ აუდიტორულ ანგარიშგებში ბოლო სამი წლის განმავლობაში საკითხები, რომლებიც უკავშირდება არაკანონიერ ხარჯვას?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
6.5 არის თუ არა გასული ხუთი წლის განმავლობაში ხუთი აუდიტის ანგარიშის ან / და მენეჯმენტის წერილებში რაიმე მნიშვნელოვანი რეკომენდაცა, რაც ჯერ არ შესრულებულა?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
6.6 არის თუ არა ფინანსური მართვის სისტემა კომპიუტერიზებული?		არა		საშუალო	4	
6.7 შეუძლია თუ არა კომპიუტერული ფინანსურ მენეჯმენტს წარმოადგინოს საჭირო ფინანსური ანგარიშგები?		არა		საშუალო	2	
6.8 დაცულია თუ არა სათანადოდ ა(ა)იპ-ის ფინანსური მონაცემების კონფიდენციალურობა, მთლიანობა		არა		მნიშვნელოვანი	3	



და ხელმისაწვდომობა? მაგალითად. პაროლით დაშვების კონტროლი; მონაცემების რეგულარული შენახვა.					
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	8				
პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:	6				
პასუხგაცემული მირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	2				
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	19				
რისკის ქულა	3.167				
რისკების რეიტინგის ზონა	მნიშვნელოვანი				

საკითხები (მირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>7. შესყიდვები და კონტრაქტების ადმინისტრირება</b>						
<b>7a. შესყიდვები</b>						
7.1 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის გაწერილი შესყიდვების პოლიტიკა და პროცედურები?		არა		მნიშვნელოვანი	3	
7.2 არის თუ არა შესყიდვების პროცედურებისგან გამონაკლისი დამტკიცებული და დოკუმენტურად გაფორმებული მენეჯმენტის მიერ?		არა		დაბალი	1	სატენდერო პროცედურის დროს გამონაკლისი არ აღმოჩნდა
7.3 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის კომპიუტერიზებული შესყიდვების სისტემა ადეკვატური დაშვების კონტროლით და მოვალეობების გამოიყენით საგადასახადო დავალებებს, საქონლის დამტკიცებასა და მიღებას შორის? აღწერეთ შესყიდვების სისტემა.		არა		მნიშვნელოვანი	3	ა(ა)იპ მოქმედებს შესყიდვების შესახებ კანონით
7.4 არის თუ არა შესყიდვების ანგარიშები რეგულარულად შექმნილი და განხილული? აღწერეთ ანგარიშები, მათი სიხშირე, განხილვა და მოწონება.		არა		მნიშვნელოვანი	3	
7.5 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის სტრუქტურული შესყიდვების სამსახური განსაზღვრული ანგარიშებით, რაც ეფექტურობასა და ანგარიშვალდებულებას უწყობს ხელს?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	ა(ა)იპ-ს არ აქვს ცალკე შესყიდვების სამსახური. ეს ფუნქციები მომზადდა ადვოკატის მიერ. შემოწმდა ადვოკატის CV
7.6 არის თუ არა ა(ა)იპ-ის შესყიდვების სამსახური სათანადოდ აღჭურვილი კვალიფიციური კადრებით, რომლებიც მომზადებულნი და სერტიფიცირებულნი არიან და, გარდა ა(ა)იპ-ის შესყიდვების წესებისა და რეგულაციებისა, იცნობენ გაეროს / მსოფლიო ბანკის / ევროკავშირის შესყიდვების მოთხოვნებს?	დიახ			დაბალი	1	
7.7 არსებობს თუ არა რაიმე მნიშვნელოვანი რეკომენდაციები აუდიტორთა მიერ წინასწარი ხუთი აუდიტის ანგარიშთან ან / და მართვის წერილებთან დაკავშირებით ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში, რაც ჯერ არ გათვალისწინებული?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
7.8 ითხოვს თუ არა ა(ა)იპ წერილობით ავტორიზაციას შესყიდვისას? თუ ასეა, შეაფასეთ თუ არის ავტორიზაციის დონე შესაბამისი?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	ა(ა)იპ-ს არ გააჩნია შესყიდვების სისტემა
7.9 შესყიდვების პროცედურები და კონტრაქტების ნიმუშები მოიცავენ ეთიკური შესყიდვების პრინციპებს და გამონაკლისებს და შეუსაბამობის კრიტერიუმებს?	დიახ			დაბალი	1	შესყიდვის პროცედურები და კონტრაქტის თარგები არის და იგი შეესაბამება ეთიკური შესყიდვების პრინციპებს
7.10 იღებს თუ არა ა(ა)იპ შესაბამის ნებართვას კონტრაქტზე ხელმოწერამდე?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	



7.11 აქვს თუ არა და გამოიყენებს თუ არა ა(ა)იპ გაწერილ სახელმძღვანელო პრინციპებს და პროცედურებს, პოტენციურ მომწოდებლებთან / პოტენციურ მომწოდებლებთან ინტერესთა პოტენციური კონფლიქტების გამოსავლენად? თუ კი, როგორ მოქმედებს ა(ა)იპ-ის ინტერესთა კონფლიქტის შემთხვევაში?	არა		მნიშვნელოვანი	3	
7.12 მიეცება თუ არა ა(ა)იპ კარგად განსაზღვრულ პროცესს მომწოდებლების ანაზღაურებისას? მოიცავს თუ არა ფორმალური შესყიდვების მეთოდები ფართო შესყიდვების შესაძლებლობების?	არა		საშუალო	4	
7.13 ინახავს თუ არა ა(ა)იპ-ის მომწოდებელთა შესახებ ჩანაწერებს? მაგალითად. სანდო მომწოდებლების მონაცემთა ბაზას.	არა		საშუალო	2	
7.14 მიჰყვება თუ არა ა(ა)იპ კარგად განსაზღვრულ პროცესს უსაფრთხო და გამჭვირვალე ტენდერისა და შეფასების პროცესის უზრუნველსაყოფად? თუ ასეა, აღწერეთ პროცესი.	დიახ		დაბალი	1	
7.15 სატენდერო წინადადების გამოქვეყნებისას, აფორმებს თუ არა ა(ა)იპ ხელშეკრულებას წინასწარ განსაზღვრულ საფუძველზე, შესაბამისი დოკუმენტაციით განსაზღვრული ტექნიკური მონაცემებისა და ფასის გათვალისწინებით?		უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	ა(ა)იპ არ აცხადებს შესყიდვებს
7.16 თუ ა(ა)იპ მართავს მნიშვნელოვან კონტრაქტებს, აქვს თუ არა მას კონტრაქტების მართვის / ადმინისტრირების პოლიტიკა?	არა		საშუალო	2	
<b>7b. კონტრაქტების ადმინისტრირება - ივსება თუ ა(ა)იპ მართავს კონტრაქტებს, როგორც პროგრამის ნაწილს. სხვა შემთხვევაში მონიშნეთ "უპასუხოდ" რისკების შეფასებისას</b>					
7.17 არსებობს თუ არა კონკრეტულად დანიშნული პერსონალი კონტრაქტების მართვაზე ან საკონტრაქტო ვადის მონიტორინგზე?	არა		საშუალო	2	დირექტორი და იურისტი კონტრაქტებზე ერთად მუშაობენ
7.18 არსებობს თუ არა პერსონალი, რომ განახორციელოს ფასიანი ქაღალდების მართვის ვადების, გარანტიების, ზარალის ანაზღაურების და სხვა რისკის მართვის მონიტორინგი?	არა		საშუალო	2	
7.19 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის კონტრაქტების შემდგომი რეაგირების პოლიტიკა?	არა		საშუალო	2	
7.20 რამდენად ხშირია პოსტ-ფაქტო ხელშეკრულებები?		უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	პოსტ-ფაქტო ხელშეკრულებების შემთხვევა არ ყოფილა
<b>ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:</b>	<b>20</b>				
<b>პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:</b>	<b>14</b>				
<b>პასუხგაცემული მირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:</b>	<b>2</b>				
<b>რისკის ქულების საერთო ოდენობა:</b>	<b>30</b>				
<b>რისკის ქულა</b>	<b>2.143</b>				
<b>რისკების რეიტინგის ზონა</b>	<b>საშუალო</b>				

დანართი #2. რეიტინგის ქულების სავარაუდო გაუმჯობესების მონაცემები

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დაახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>1. განმახორციელებელი პარტნიორი</b>						
1.1 არის თუ არა ა(ა)იპ იურიდიულად რეგისტრირებული? თუ კი, შეესაბამება რეგისტრაციის მოთხოვნებს? მიუთითეთ იურიდიული სტატუსი და რეგისტრაციის თარიღი.	დაახ			დაბალი	1	
1.2 თუ ა(ა)იპ-ის ადრეც მიუღია დაფინანსება UNDP-დან, იყო მნიშვნელოვანი კითხვები მენეჯმენტთან დაკავშირებით, მათ შორის წინა აქტივობებთან დაკავშირებით.			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	წინა პერიოდში UN-დან დაფინანსება არ ყოფილა
1.3 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს საგადასახადო ანგარიშგების მოთხოვნები? თუ კი, არიან თუ არა ისინი შესაბამისობაში წინა სამი ფინანსური წლის მოთხოვნებთან?	დაახ			დაბალი	2	ანგარიშგება იქნება, თუმცა წინა სამ წელთან შედარება ვერ მოხერხდება დადასტურდება ოქმებით
1.4 მმართველი ორგანო რეგულარულად იკრიბება და ახორციელებს საზედამხედველო საქმიანობას?	დაახ			დაბალი	1	
1.5 თუ სხვა დაწესებულებები / სხვა პირები მონაწილეობენ განხორციელების პროცესში, გააჩნია თუ არა ა(ა)იპ-ის პოლიტიკა და პროცედურები, რათა უზრუნველყოს სათანადო ზედამხედველობა და მონიტორინგი?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
1.6 გააჩნია თუ არა ა(ა)იპ-ის ფინანსურ სტაბილურობა ქვეყანის კონტენტში (ძირითადი რესურსები, დაფინანსების ტენდენცია). აღნიშნეთ საერთო დახმარების, საერთო ვალდებულებების, შემოსავლებისა და ხარჯების ოდენობა მიმდინარე და წინა სამი წლის განმავლობაში.	დაახ			დაბალი	2	წარმოდგენილი იქნება შემოსავლები წლების მიხედვით
1.7 შეუძლია თუ არა ა(ა)იპ-ის ადვილად მიიღოს მხარდაჭერა? იყო თუ არა წარსულში რაიმე მნიშვნელოვანი პრობლემა ფონდების მიღებისას, განსაკუთრებით სახსრების სამინისტროებიდან მიღებისას?		არა		საშუალო	2	
1.8 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის რაიმე იურიდიული მექანიზმი მათთან ან მიმწოდებლებთან/კონტრაქტორებთან მიმართებაში დავებისას? თუ ასეა, დეტალურად მიუთითეთ ა(ა)იპ-ს იურიდიული ქმედებები ამ პრობლემების გადასაწყვეტად.		არა		დაბალი	1	
1.9 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს თაღლითობა და კორუფციის საწინააღმდეგო პოლიტიკა?	დაახ			დაბალი	1	გაწერილი იქნება გაიდში
1.10 იღებს თუ არა ა(ა)იპ რჩევებს თანამშრომლების, ბენეფიციარებისა და სხვა მხრეებისაგან, რომლებიც მიუთითებდნენ შესაძლო გაყალბებაზე, რესურსების ან ქონების უმიზნო ხარჯვაზე? თუ კი, აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს მათზე რეაგირების პოლიტიკა?	დაახ			საშუალო	2	პროექტის მსვლელობისას მოქმედებს სტეიკჰოლდერებისადგან დაკომპლექტებული საბჭო
1.11 არსებობს თუ არა ა(ა)იპ-სთვის რაიმე მნიშვნელოვანი ფინანსური ან სამოქმედო რისკი, რომელიც არ არის ასახული ამ კითხვარში? თუ კი, გთხოვთ აღწეროთ. მაგალითად: სავალუტო ურსის ცვლა; ნაღდი ფულის მიღება.		არა		დაბალი	1	
<b>ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:</b>					<b>11</b>	
<b>პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:</b>					<b>9</b>	
<b>პასუხგაცემული ძირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:</b>					<b>3</b>	
<b>რისკის ქულების საერთო ოდენობა:</b>					<b>13</b>	
<b>რისკის ქულა</b>					<b>1.444</b>	
<b>რისკების რეიტინგის ზონა</b>					<b>დაბალი</b>	

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>2. პროგრამის მართვა</b>						
2.1. გააჩნია თუ არა და იყენებს თუა ა(ა)იპ გაწერილ პოლიტიკას, პროცედურებს და სხვა მექანიზმებს (მაგ. პროექტის განხორციელების ჩამონათვალი, სამუშაოს დაგეგმვის შაბლონები, სამუშაო გრაფიკი) პროგრამებისა და გეგმების განსახორციელებლად?	დიახ			დაბალი	1	მასალა იარსებებს გაიდის და ტემპლიტების სახით
2.2. მოიცავს თუ არს სამუშაო გეგმები შოსალოდნელ შედეგებსა და მათ მისაღწევად საჭირო საქმიანობებს, ვადებისა და ბიუჯეტის მითითებით?	დიახ			დაბალი	1	
2.3 აანალიზებს თუ არა ა(ა)იპ პროგრამის პოტენციურ რისკებს და მექანიზმებს მათ შესარბილებლად?	დიახ			დაბალი	1	გაიდებში იქნება მითითებული შესაძლო რეაგირების მექანიზმები
2.4 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის და მონიტორინგისა და შეფასების დეტალური პოლიტიკა, პროცედურები, გზამკვლევები და სხვა მექანიზმები (სიები, ნიმუშები) და იყენებს თუ არა მათ?	დიახ			დაბალი	1	მასალა იარსებებს გაიდის და ტემპლიტების სახით
2.5 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის პროგრამების მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო, რომელიც ასახვს შედეგების მიღწევის ინდიკატორებს, საფუძველსა და ამოცანებს?	დიახ			დაბალი	1	M&E ჩარჩო წარმოდგენილი იქნება გაიდებში ცალკე ნაწილის სახით
2.6 ახორციელებს თუ არა ა(ა)იპ ისტ დოკუმენტირებულ რეგულარულ მონიტორინგს, როგორცაა განხილვის შეხვედრები, ადგილზე ვიზიტები და ა.შ.	დიახ			საშუალო	2	განხორციელებულ იქნება M&E პროცედურების შესაბამისი აქტივობები
2.7 აგროვებს, აკვირდება და აფასებს თუ არა ა(ა)იპ მონაცემებს პროექტის შედეგების მისაღწევად?	დიახ			საშუალო	2	პროცედურა იქნება დოკუმენტირებული
2.8 ა(ა)იპ მიყვება დამოუკიდებელი შეფასების რეკომენდაციებს?	დიახ			დაბალი	1	ანგარიშებში წარმოდგენილი იქნება შესაბამისი დოკუმენტაცია
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	8					
პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:	8					
პასუხგაცემული ძირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	2					
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	10					
რისკის ქულა	1.250					
რისკების რეიტინგის ზონა	დაბალი					

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>3. ორგანიზაციული სტრუქტურა და კადრები</b>						
3.1 არის თუ არა ა(ა)იპ-ში ნათლად ჩამოყალიბებული სამუშაოზე აყვანის, დასაქმება და პერსონალის საქმიანობ მკაფიოდ განსაზღვრული და შეესაბამება თუ არა ის გამჭვირვალობასა და შეჯიბრობობას?	დიახ			დაბალი	1	
3.2 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს მკაფიოდ განსაზღვრული სამუშაოთა აღწერილობები?	დიახ			დაბალი	1	
3.3 არსებობს თუ არა ა(ა)იპ-ის საქმიანობის შესაფერი ფინანსებისა და პროგრამების მენეჯმენტის განყოფილებები და კომპეტენტური კადრები? განსაზღვრეთ ძირითადი პერსონალი, მათ შორის სამუშაოს სახელწოდების,	დიახ			დაბალი	1	

პასუხისმგებლობების, განმანათლებლის დონისა და პროფესიული გამოცდილების ჩათვლით.						
3.4 არის თუ არა ა(ი)პ-ის საბუღალტრო / საფინანსო ფუნქცია ადეკვატური, რათა უზრუნველყოს საკმარისი კონტროლი სახსრების მართვისას?	დიახ			დაბალი	1	
3.5 არის თუ არა საპილოტო ბუღალტრული აღრიცხვის / ფინანსების / პროგრამის მენეჯმენტის ტრენინგების პოლიტიკა? ტარდება თუ არა ასეთი საქმიანობა?	დიახ			დაბალი	1	ჩატარდება შესაბამისი ტრენინგები
3.6 გადახედავს თუ არა ა(ი)პ გადამოწმების ყველა ახალი საბუღალტრო / ფინანსებისა და მენეჯმენტის პოზიციისათვის?	დიახ			Moderate	2	შესაბამისი აქტივობები ჩატარდება გაწერილი პროცედურების მიხედვით
3.7 იყო თუ არა ძირითადი ფინანსური პოზიციის მნიშვნელოვანი ცვლილებება უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში? თუ ასეა, რეიტინგი მაჩვენებელი გაუმჯობესდა თუ გაუარესდა და პრობლემად რჩება?	დიახ			Low	1	
3.8 აქვს თუ არა ა(ი)პ-ის დოკუმენტირებული შიდა კონტროლის მექანიზმი? არის თუ არა იგი ხელმისაწვდომი პერსონალისათვის და პერიოდულად განახლდება თუ არა იგი? თუ ასეა, გთხოვთ აღწეროთ.	დიახ			Low	1	მომზადებული გაიდები მიეწოდება პროექტის გუნდს
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	8					
პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:	8					
პასუხგაცემული ძირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	2					
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	9					
რისკის ქულა	1.125					
რისკების რეიტინგის ზონა	დაბალი					

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>4. ანგარიშგების პოლიტიკა და პროცედურები</b>						
<b>4a. ძირითადი</b>						
4.1 აქვს თუ არა ა(ი)პ-ს საბუღალტრო სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა გაერთიანებული ერების პროგრამის ფინანსური ოპერაციების სწორი აღრიცხვის საშუალებას, მათ შორის ხარჯების განაწილების, კატეგორიებისა და წყაროების შესაბამისად?	დიახ			დაბალი	1	
4.2 აქვს თუ არა ა(ი)პ-ს ხარჯების განაწილების მეთოდიკა, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა წყაროებიდან თანხების მართვას დადგენილი ხელშეკრულებების შესაბამისად?	დიახ			დაბალი	2	მასალა იარსებებს გაიდის და ტემპლიტების სახით
4.3 არის თუ არა ყველა საბუღალტრო და დამხმარე დოკუმენტი ორგანიზებული ისე, რომ იოლი წვდომის საშუალებას აძლევს ავტორიზებულ მომხმარებლებს?	დიახ			დაბალი	1	
4.4 შესაბამისობაში მოდის თუ არა თუ არა საბუღალტრო წიგნები თვეში ერთხელ მაინც? არის თუ არა მოცემული შესაბამისი განმარტებები?	დიახ			დაბალი	1	
<b>4b. მოვალეობათა დანაწილება</b>						
4.5 არის თუ არა სხვადასხვა განყოფილებების ან ფიზიკური პირის პასუხისმგებლობები: (ა) ნებადართული აღსრულებისათვის; ბ) აღწერილი; გ) ტრანსაქციებში ჩართული აქტივების დაცვისას?	დიახ			დაბალი	2	მასალა იარსებებს გაიდის და ტემპლიტების სახით
4.6 არის თუ არა საკონლისა და მომსახურების მიწოდების, მიღების, აღრიცხვისა და გადახდების ფუნქციები	დიახ			დაბალი	2	მასალა იარსებებს გაიდის და

სათანადოდ დანაწევრებული?						ტემპლიტების სახით
4.7 არის თუ არა საბანკო გადარიცხვები მომზადებული მათ მიერ, ვინც არ ახორციელებს გადახდებს?	დაიხ			დაბალი	2	პროცედურა ფორმალიზებული იქნება
<b>4c. ბიუჯეტირების სისტემა</b>						
4.8 არის თუ არა ბიუჯეტი მომზადებული ყველა საქმიანობისთვის საკმარისად დეტალურად, რათა გახდეს მომდევნო მონიტორინგისთვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი?	დაიხ			დაბალი	1	
4.9 ხდება თუ არა მიმდინარე ხარჯების ბიუჯეტთან შედარება საკმაოდ სიხშირით? ახსნილია თუ არა მნიშვნელოვანი გადახრები ბიუჯეტიდან?	დაიხ			დაბალი	1	
4.10 არის თუ არა ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის წინასწარი ნებართვა?	დაიხ			დაბალი	1	
4.11 არის თუ არა ა(ა)იპ-ის ბიუჯეტი შესაბამისი ფორმალურად დამტკიცებული შესაბამის დონეზე?	დაიხ			დაბალი	1	
<b>4d. გადახდები</b>						
4.12 ინვოისის დამუშავების პროცედურები ითვალისწინებს: * ქვითრების ასლებს და შესაბამისი სუბიექტებიდან მიღებულ ანგარიშს? * ქვითრების / ინვოისების შედარებას რეალურად მიღებულ საქონელთან/მომსახურებასთან? * გაანგარიშების სისწორის შემოწმებას? * შემოწმების სიზუსტის შემოწმებას?	დაიხ			დაბალი	1	
4.13 არის თუ არა გადახდები სათანადო დონეზე ავტორიზებული? აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს გადახდის ზღვარის ცხრილები?	დაიხ			დაბალი	1	
4.14 არის თუ არა ყველა ინვოისი ბეჭედისამული ("გადახდილი"), დამტკიცებული და აღინიშნულია თუ არა პროექტის კოდი და ანგარიშის კოდი?	დაიხ			დაბალი	1	წარმოდგენილი იქნება შესაბამისი დოკუმენტაცია
4.15 არის თუ არა კონტროლი სახელფასო ხარჯების მომზადებისა და დამტკიცებისას? არის პროცესის ცვლილებები სათანადოდ ნებადართული?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.16 კონტროლი უზრუნველყოფს ხელფასების შესაბამისობას სტაფის მიერ პროექტზე დახარჯულ დროსთან შესაბამისობაში?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.17 არსებობს კონტროლი ხარჯების კატეგორიებისთვის, რომლებიც არაა დადასტურებული ინვოისებით, როგორცაა მოგზაურობა და შიდა ხარჯები?	დაიხ			დაბალი	2	მასალა იარსებებს გაიდის და ტემპლიტების სახით
<b>4e. პოლიტიკა და პროცედურები</b>						
4.18 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის ბუღალტრული აღრიცხვის ჩამოყალიბებული ბაზისი (ქეში და გადარიცხვა) და შეესაბამებათ არა ის ორგანიზაციის მოთხოვნებს?	დაიხ			დაბალი	1	გაიდებში განსაზღვრული იქნება შესაბამისი პოლიტიკა
4.19 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ს პოლიტიკისა და პროცედურების ადეკვატური სახელმძღვანელო და გადანაწილებულია თუ არა ის შესაბამის პერსონალზე?	დაიხ			დაბალი	1	მასალა იარსებებს გაიდის და ტემპლიტების სახით
<b>4f. ნაღდი ფული და ბანკი</b>						
4.20 ითხოვს თუ არა ა(ა)იპ ორმაგი ხელმოწერას / ავტორიზაციას საბანკო ოპერაციებზე? აქვთ არა ხელმოწერებს მინიჭებული უფლებამოსილებაშესაბამის დონეზე?	დაიხ			დაბალი	1	
4.21 ინახავს თუ არა ა(ა)იპ ვადაგასულ საბუღალტრო წიგნებს, ქვითრებს და გადარიცხვების დოკუმენტაციას?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.22 თუ ორგანიზაცია მიკროსაფინანსო საქმიანობას ეწევა, მიმდინარეობს თუ არა კონტროლი ქვითრების/ჩეკების შეგროვებაზე და დროულ მიწოდებაზე?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.23 არის თუ არა საბანკო ნაშთები და ფულადი ლიდერობი ყოველთვიურად შეჯერებული და სათანადოდ	დაიხ			დაბალი	2	განხორციელდება შემუშავებული



დამტკიცებული? არსებობს მნიშვნელოვანი, უჩვეულო და ხანდაზმული საკითხების განმარტება?						ანგარიშების ფორმების მიხედვით
4.24 გასადახდა ხდება ნაღდი ფულით? თუ კი, გააჩნია ა(ა)იპ-ის მასზე ადეკვატური კონტროლი?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
4.25 ახორციელებს თუ არა ა(ა)იპ წვრილმანი ხარჯების რეგულარულ თავმოყრას?	დიახ			დაბალი	1	განხორციელებს შემუშავებული ანგარიშების ფორმების მიხედვით
4.26 არის ნაღდი ფული და ჩეკები უსაფრთხოდ დაცული? არის თუ არა საბანკო ანგარიშები დაცული სათანადო დისტანციური წვდომით?	დიახ			დაბალი	1	განხორციელებს საბანკო რეგულაციების შესაბამისად
4.27 არის თუ არა ადეკვატური კონტროლი ელექტრონულად გადახდის დამადასტურებელი ფაილების წარდგენისას, რომლებიც შეიცავენ არავტორიზებულ დანართებს, როდესაც გადახდა დამტკიცებულია და ფაილები გადაგზავნილია დაცული ქსელების საშუალებით?	დიახ			დაბალი	1	განხორციელებს საბანკო რეგულაციების შესაბამისად
<b>4g. სხვა ოფისები ან პირები</b>						
4.28 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის საკუთარი ფილიალების / გარე სუბიექტების ხარჯების უზრუნველყოფის პროცესი შესაბამისობაში სამუშაო გეგმებთან ან / და ხელშეკრულებებთან?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
<b>4h. შიდა აუდიტი</b>						
4.29 არის თუ არა შიდა აუდიტორი საკმარისად დამოუკიდებელი შეფასებებისას? ვის აბარებს იგი ანგარიშს?	დიახ			დაბალი	1	
4.30 აქვს თუ არა შიდა აუდიტს საკმარისი კვალიფიკაცია და გამოცდილება არსებული მოთხოვნების შესაბამისად?	დიახ			დაბალი	1	
4.31 მოიცავს თუ არა პროგრამაში ჩართული სააგენტოების საქმიანობა შიდა აუდიტის დაფინანსებას?		არა		საშუალო	2	
4.32 მოქმედებს თუ არა ა(ა)იპ შიდა აუდიტორის რეკომენდაციების შესაბამისად?	დიახ			დაბალი	1	
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	32					
პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:	26					
პასუხგაცემული ძირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	14					
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	33					
რისკის ქულა	1.269					
რისკების რეიტინგის ზონა	დაბალი					

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>5.ძირითადი საშუალებები და ქონება</b>						
<b>5a. ქონების დაცვა</b>						
5.1 არსებობს თუ არა ადეკვატური გარანტიები, რათა აქტივები დაცული იყოს თაღლითობის, არამიზნობრივი და ბოროტად გამოყენებისგან?		არა		საშუალო	2	
5.2 არის თუ არა ძირითადი საშუალებების და ქონების ჩანაწერები ვადების შესაბამისი და თავმოყრილი კონტროლისათვის?	დიახ			დაბალი	1	წარმოდგენილი იქნება აღჭურვილობის გადაცემის ამსახველი დოკუმენტაცია
5.3 არსებობს თუ არა ძირითადი საშუალებების და ქონების პერიოდული ფიზიკური შემოწმება? თუ ასეა, გთხოვთ აღწეროთ?		არა		საშუალო	2	
5.4 დაზღვეულია თუ არა ძირითადი საშუალებები და ქონება?		არა		საშუალო	2	



<b>5b. დასაწყობება და ქონების მართვა</b>						
5.5 არსებობს თუ არა სასაწყობო სისტემის ადეკვატური ფიზიკური დაცვა?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
5.6 ინვენტარი ინახება ისე, რომ ის იდენტიფიცირებადია, დაცულია ზიანისაგან, და აღრიცხვადია?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
5.7 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის ქონების მართვის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს განაწილების მონიტორინგს?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
5.8 გამიჯნულია თუ არა არსებობს ინვენტარის მიღებისა და გაცემის პასუხისმგებლობა ინვენტარიზაციის ჩანაწერების განახლებისგან?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
5.9 ხორციელდება თუ არა ინვენტარის რეგულარული ფიზიკური შემოწმება?	დიახ			დაბალი	1	წარმოდგენილი იქნება შესაბამისი დამადასტურებელი დოკუმენტაციით
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	9					
პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:	5					
პასუხგაცემული ძირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	0					
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	8					
რისკის ქულა	1.600					
რისკების რეიტინგის ზონა	დაბალი					

საკითხები (ძირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>6. ფინანსური ანგარიშგება და მონიტორინგი</b>						
6.1 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ში ფინანსური ანგარიშგების პროცედურები, რომელიც განსაზღვრავს, რა ანგარიშგება მოსაზრადებელი, რა წყაროებზე დაყრდნობით, რა სიხშირით, რა სახის ინფორმაციით და როგორ უნდა გამოიყენებოდეს ის?	დიახ			დაბალი	1	
6.2 ამზადებს თუა არა ა(ა)იპ ზოგად ფინანსურ ანგარიშებს?	დიახ			დაბალი	1	წარმოდგენილი იქნება ფინანსური ანგარიშგები და შესაბამისი დოკუმენტაცია
6.3 არის თუ არა ა(ა)იპ-ის ფინანსური ანგარიშგება რეგულარულად შემოწმებული დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ ეროვნული ან საერთაშორისო აუდიტის სტანდარტების შესაბამისად? თუ ასეა, აღწერეთ აუდიტორი.	დიახ			დაბალი	1	ჩატდება აუდიტი სერტიფიცირებული აუდიტორის მიერ
6.4 არსებობს თუ არა დონორების დაფინანსებასთან დაკავშირებულ აუდიტორულ ანგარიშგებში ბოლო სამი წლის განმავლობაში საკითხები, რომლებიც უკავშირდება არაკანონიერ ხარჯვას?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
6.5 არის თუ არა გასული ხუთი წლის განმავლობაში ხუთი აუდიტის ანგარიშის ან / და მენეჯმენტის წერილებში რაიმე მნიშვნელოვანი რეკომენდაცია, რაც ჯერ არ შესრულებულა?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
6.6 არის თუ არა ფინანსური მართვის სისტემა კომპიუტერიზებული?	დიახ			დაბალი	1	განხორციელდება გაიდების შესაბამისად
6.7 შეუძლია თუ არა კომპიუტერული ფინანსურ მენეჯმენტს წარმოადგინოს საჭირო ფინანსური ანგარიშგები?	დიახ			დაბალი	1	აისახება შესაბამის ანგარიშგებში
6.8 დაცულია თუ არა სათანადოდ ა(ა)იპ-ის ფინანსური მონაცემების კონფიდენციალურობა, მთლიანობა და	დიახ			დაბალი	1	განხორციელდება საბანკო

ხელმისაწვდომობა? მაგალითად. პაროლით დაშვების კონტროლი; მონაცემების რეგულარული შენახვა.					რეგულაციების შესაბამისად
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	8				
პასუხგაცემული კითხვების საერთო ოდენობა:	6				
პასუხგაცემული მირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	2				
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	6				
რისკის ქულა	1.000				
რისკების რეიტინგის ზონა	დაბალი				

საკითხები (მირითადი კითხვები მოცემულია მსხვილად)	დიახ	არა	პასუხის გარეშე	რისკების შეფასება	რისკის ქულა	შენიშვნა/კომენტარი
<b>7. შესყიდვები და კონტრაქტების ადმინისტრირება</b>						
<b>7a. შესყიდვები</b>						
7.1 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის გაწერილი შესყიდვების პოლიტიკა და პროცედურები?	დიახ			დაბალი	1	მასალა იარსებებს გაიდის და ტემპლიტების სახით
7.2 არის თუ არა შესყიდვების პროცედურებისგან გამონაკლისი დამტკიცებული და დოკუმენტურად გაფორმებული მენეჯმენტის მიერ?		არა		დაბალი	1	
7.3 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის კომპიუტერიზებული შესყიდვების სისტემა ადეკვატური დაშვების კონტროლით და მოვალეობების გამოიყენით საგადასახადო დავალებებს, საქონლის დამტკიცებასა და მიღებას შორის? აღწერეთ შესყიდვების სისტემა.	დიახ			დაბალი	1	შესყიდვების კანონმდებლობის გარდა მომზადდება შიდა რეგულაციის გაიდი
7.4 არის თუ არა შესყიდვების ანგარიშები რეგულარულად შექმნილი და განხილული? აღწერეთ ანგარიშები, მათი სიხშირე, განხილვა და მოწონება.	დიახ			დაბალი	1	წარმოდგენილი იქნება შესაბამის ანგარიშები
7.5 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის სტრუქტურული შესყიდვების სამსახური განსაზღვრული ანგარიშებით, რაც ეფექტურობასა და ანგარიშვალდებულებას უწყობს ხელს?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
7.6 არის თუ არა ა(ა)იპ-ის შესყიდვების სამსახური სათანადოდ აღჭურვილი კვალიფიციური კადრებით, რომლებიც მომზადებულნი და სერტიფიცირებულნი არიან და, გარდა ა(ა)იპ-ის შესყიდვების წესებისა და რეგულაციებისა, იცნობენ გაეროს / მსოფლიო ბანკის / ევროკავშირის შესყიდვების მოთხოვნებს?	დიახ			დაბალი	1	
7.7 არსებობს თუ არა რაიმე მნიშვნელოვანი რეკომენდაციები აუდიტორთა მიერ წინასწარი ხუთი აუდიტის ანგარიშთან ან / და მართვის წერილებთან დაკავშირებით ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში, რაც ჯერ არ გათვალისწინებული?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
<b>7.8 ითხოვს თუ არა ა(ა)იპ წერილობით ავტორიზაციას შესყიდვისას? თუ ასეა, შეაფასეთ თუ არის ავტორიზაციის დონე შესაბამისი?</b>			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
7.9 შესყიდვების პროცედურები და კონტრაქტების ნიმუშები მოიცავენ ეთიკური შესყიდვების პრინციპებს და გამონაკლისებს და შეუსაბამობის კრიტერიუმებს?	დიახ			დაბალი	1	
<b>7.10 იღებს თუ არა ა(ა)იპ შესაბამის ნებართვას კონტრაქტზე ხელმოწერამდე?</b>	დიახ			დაბალი	1	პროცესი აღწერილი იქნება ანგარიშებში
7.11 აქვს თუ არა და გამოიყენებს თუ არა ა(ა)იპ გაწერილ სახელმძღვანელო პრინციპებს და პროცედურებს,	დიახ			დაბალი	1	მასალა იარსებებს გაიდის და

პოტენციურ მომწოდებლებთან / პოტენციურ მომწოდებლებთან ინტერესთა პოტენციური კონფლიქტების გამოსავლენად? თუ კი, როგორ მოქმედებს ა(ა)იპ-ის ინტერესთა კონფლიქტის შემთხვევაში?						ტემპლიტების სახით და დართული იქნება შესაბამისი დოკუმენტაცია
7.12 მიეცება თუ არა ა(ა)იპ კარგად განსაზღვრულ პროცესს მომწოდებლების ანაზღაურებისას? მოიცავს თუ არა ფორმალური შესყიდვების მეთოდები ფართო შესყიდვების შესაძლებლობების?	დიახ			დაბალი	1	მასალა იარსებებს გაიდის და მონაცემთა ბაზების სახით
7.13 ინახავს თუ არა ა(ა)იპ-ის მომწოდებელთა შესახებ ჩანაწერებს? მაგალითად. სანდო მომწოდებლების მონაცემთა ბაზას.	დიახ			დაბალი	1	მასალა იარსებებს მონაცემთა ბაზების სახით
7.14 მიჰყვება თუ არა ა(ა)იპ კარგად განსაზღვრულ პროცესს უსაფრთხო და გამჭვირვალე ტენდერისა და შეფასების პროცესის უზრუნველსაყოფად? თუ ასეა, აღწერეთ პროცესი.	დიახ			დაბალი	1	
7.15 სატენდერო წინადადების გამოქვეყნებისას, აფორმებს თუ არა ა(ა)იპ ხელშეკრულებას წინასწარ განსაზღვრულ საფუძველზე, შესაბამისი დოკუმენტაციით განსაზღვრული ტექნიკური მონაცემებისა და ფასის გათვალისწინებით?	დიახ			დაბალი	1	პროცედურები მოცემულ იქნება გაიდებში და წარმოდგენილი იქნება შესაბამისი დოკუმენტაცია
7.16 თუ ა(ა)იპ მართავს მნიშვნელოვან კონტრაქტებს, აქვს თუ არა მას კონტრაქტების მართვის / ადმინისტრირების პოლიტიკა?	დიახ			დაბალი	1	პროცედურები მოცემულ იქნება გაიდებში
<b>7b. კონტრაქტების ადმინისტრირება - ივსება თუ ა(ა)იპ მართავს კონტრაქტებს, როგორც პროგრამის ნაწილს. სხვა შემთხვევაში მონიშნეთ "უპასუხოდ" რისკების შეფასებისას</b>						
7.17 არსებობს თუ არა კონკრეტულად დანიშნული პერსონალი კონტრაქტების მართვაზე ან საკონტრაქტო ვადის მონიტორინგზე?	დიახ			დაბალი	1	პროექტის გუნდს ჩაუტარდება ტრენინგი
7.18 არსებობს თუ არა პერსონალი, რომ განახორციელოს ფასიანი ქაღალდების მართვის ვადების, გარანტიების, ზარალის ანაზღაურების და სხვა რისკის მართვის მონიტორინგი?		არა		საშუალო	2	
7.19 აქვს თუ არა ა(ა)იპ-ის კონტრაქტების შემდგომი რეაგირების პოლიტიკა?	დიახ			დაბალი	1	პროცედურები მოცემულ იქნება გაიდებში
7.20 რამდენად ხშირია პოსტ-ფაქტო ხელშეკრულებები?			უპასუხოდ	უპასუხოდ	-	
ამ ბლოკის კითხვების საერთო ოდენობა:	20					
პასუხბეჭედი კითხვების საერთო ოდენობა:	16					
პასუხბეჭედი მირითადი კითხვების საერთო ოდენობა:	4					
რისკის ქულების საერთო ოდენობა:	17					
რისკის ქულა	1.063					
რისკების რეიტინგის ზონა	დაბალი					

## ნიმუშები

შენიშვნა: წრმოდგენილი ნიმუშების სარეკომენდაციო ხასიათისაა. ა(ა)იპ შესაძლოა სარგებლობდეს ანალოგიური შინაარსის, მაგრამ განსხვავებული ფორმატის ნიმუშებით.

ნომერი #1. შრომითი ხელშეკრულება ა(ა)იპ-ის თანამშრომელთან

**ხელშეკრულება №\_\_\_**  
(შრომითი ურთიერთობის შესახებ)

**ქ. თეთრიწყარო**

**??.??.2018**

ერთი მხრივ, ააიპ "თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი" (ს/კ:430798531) შემდგომში "დამსაქმებელი" და მეორე მხრივ, XXX (პ/ნ: XXX) შემდგომში "დასაქმებული" ვდებთ წინამდებარე ხელშეკრულებას შემდეგზე:

**1. ხელშეკრულების საგანი**

- 1.1. დამსაქმებელი დასაქმებულს სამუშაოზე იყვანს [სამუშაოს დასახელება] პოზიციაზე და დასაქმებული თანხმობას აცხადებს შეასრულოს მასზე დაკისრებული სამუშაო წინამდებარე ხელშეკრულებითა და შრომის აღწერილობით (დანართი №1, რომელიც წარმოადგენს ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს) დადგენილი პირობების შესაბამისად.
- 1.2. დამსაქმებელი უხდის დასაქმებულს შესრულებული სამუშაოს საფასურს - ხელფასს XXX ([თანხა სიტყვიერად]) ლარის ოდენობით.
- 1.3. შრომის ხელშეკრულების მოქმედების ვადა განისაზღვრება ??.??.2019 დან ??.??.2019 მდე.

**2. სამუშაოს შესრულების ადგილი, სამუშაო საათები და დასვენების დრო**

- 2.1. დასაქმებულის სამუშაო ადგილია ქ. თეთრიწყარო, რუსთაველის ქ. №9.
- 2.2. დასაქმებულის მიერ შესასრულებელი სამუშაო განისაზღვრება დანართი №1-ით (სამუშაოს აღწერილობა), რომელიც წარმოადგენს ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს.
- 2.3. დასაქმებული ჩვეულებრივ მუშაობს კვირაში ხუთი დღე, ორშაბათიდან პარასკევის ჩათვლით. სამუშაო საათების ხანგრძლივობა კვირაში შეადგენს ორმოც საათს.
- 2.4. ყოველდღიური შესვენების ხანგრძლივობა შეადგენს ერთ საათს. აღნიშნული დრო არ ითვლება სამუშაო დროის ხანგრძლივობაში.

**3. მხარეთა უფლება-მოვალეობები**

**3.1. დამსაქმებელი**

- 3.1.1. უფლებამოსილია მიიღოს დასაქმებულისთვის შესასრულებლად სავალდებულო შიდა რეგულაციები. დასაქმებულის მიერ შრომის დისციპლინის დარღვევის ან შრომითი ვალდებულების არაჯეროვანი შესრულების შემთხვევაში დამსაქმებელი უფლებამოსილია გამოიყენოს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი შესაბამისი დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა.
- 3.1.2. უფლებამოსილია მოსთხოვოს დასაქმებულს დამსაქმებლის მიერ დაკისრებული ვალდებულებების შესრულება.
- 3.1.3. უფლებამოსილია მოსთხოვოს დასაქმებულს წერილობითი ან/და ზეპირი ანგარიშის წარდგენა შესრულებულ სამუშაოზე და სამუშაოს მიმდინარეობის შესახებ;
- 3.1.4. დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულს გადაუხადოს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ხელფასი და ანაზღაუროს ზეგანაკვეთური სამუშაო (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) მეოთხე მუხლის შესაბამისად.

**3.2. დასაქმებული**

- 3.2.1. ვალდებულია ჯეროვნად და კეთილსინდისიერად შეასრულოს მისთვის დაკისრებული მოვალეობები;
- 3.2.2. ვალდებულია აუნაზღაუროს დამსაქმებელს ვალდებულებების განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შეუსრულებლობით/არაჯეროვნად შესრულებით დამსაქმებლისთვის მიყენებული ზიანი;
- 3.2.3. ვალდებულია გაუფრთხილდეს დამსაქმებლის მიერ მისთვის მინდობილ დამსაქმებლის ქონებას. დასაქმებული ღებულობს თავის თავზე სრულ მატერიალურ პასუხისმგებლობას დამსაქმებლის მიერ მასზე ჩაბარებულ ქონებაზე.
- 3.2.4. არ არის უფლებამოსილი ამ ხელშეკრულებით დადგენილი ვალდებულებები გადასცეს მესამე პირებს დამსაქმებლის თანხმობის გარეშე.

#### 4. ანაზღაურება

- 4.1. დამსაქმებელი დასაქმებულს უზდის 1.2 პუნქტით შეთანხმებულ ანაზღაურებას ყოველთვიურად უნაღდო ანგარიშსწორების წესით.
- 4.2. დამსაქმებელი არ არის ვალდებული აანაზღაუროს ის დღეები, როდესაც დასაქმებული საკუთარი ბრალით არ ასრულებდა სამუშაოს.
- 4.3. ანაზღაურებას ექვემდებარება ზეგანაკვეთური სამუშაოც. ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ მიიჩნევა დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულება დროის იმ მონაკვეთში, რომლის ხანგრძლივობა აღემატება შინაგანაწესით განსაზღვრულ სამუშაო დროს. დასაქმებული ვალდებულია იმუშაოს ზეგანაკვეთურად, საქართველოს შრომის კოდექსით განსაზღვრულ შემთხვევებში და მის შესაბამისად. აღნიშნულის თაობაზე დამსაქმებელის წერილობითი მითითებაში ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული შესასრულებელი სამუშაო და ზეგანაკვეთურად მუშაობის ფარგლები.
- 4.4. აკრძალულია ორსული ან ახალნამშობიარები ქალის, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე, ავადმყოფი პირის ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე დასაქმება მისი წერილობითი თანხმობის გარეშე.
- 4.5. ზეგანაკვეთური სამუშაოს დროის ანაზღაურება უნდა განხორციელდეს 1.1-მაგი საათობრივი ტარიფით.
- 4.6. მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების სანაცვლოდ დასაქმებულისათვის დამატებითი შესვენების დროის მიცემაზე 1.1-მაგი საათობრივი დროით.

#### 5. შვებულება

- 5.1. დასაქმებული სარგებლობს შვებულების უფლებით საქართველოს შრომის კოდექსით გათვალისწინებული პირობების შესაბამისად.
- 5.2. დასაქმებულს უფლება აქვს ისარგებლოს ანაზღაურებადი შვებულებით წელიწადში სულ მცირე 24 სამუშაო დღით.
- 5.3. დასაქმებულს უფლება აქვს ისარგებლოს ანაზღაურების გარეშე წელიწადში სულ მცირე 15 კალენდარული დღით.
- 5.4. შრომითი ურთიერთობის პირველი წლის განმავლობაში დასაქმებულს შეუძლია გამოიყენოს ანაზღაურებადი შვებულება 11 (თერთმეტი) თვის მუშაობის შემდეგ, დასაქმებულს მხარეთა შეთანხმებით შვებულება შეიძლება მიეცეს აღნიშნული ვადის გასვლამდე.

#### 6. ხელშეკრულების შეწყვეტა

- 6.1. წინამდებარე ხელშეკრულება შეწყდება ხელშეკრულების ვადის გასვლისთანავე.
- 6.2. დამსაქმებელს შეუძლია, შეწყვიტოს წინამდებარე ხელშეკრულება საქართველოს შრომის კოდექსის 37-ე და 38-ე მუხლების შესაბამისად;
- 6.3. დამსაქმებლის მიერ საქართველოს შრომის კოდექსის 37-ე მუხლის "ა", "ვ", "ი" და "ო" პუნქტებით დადგენილი რომელიმე საფუძვლით ხელშეკრულების შეწყვეტისას დამსაქმებელი ვალდებულია არანაკლებ 30 კალენდარული დღით ადრე გააფრთხილოს დასაქმებული წინასწარი წერილობითი შეტყობინების გზით. ამასთანავე დასაქმებულს მიეცემა მის მიერ შეწყვეტამდე გამომუშავებული ხელფასი და კომპენსაცია არანაკლებ მისი ერთი თვის ხელფასის ოდენობით, ხელშეკრულების შეწყვეტიდან 30 კალენდარული დღის ვადაში.
- 6.4. დამსაქმებლის მიერ საქართველოს შრომის კოდექსის 37-ე მუხლის "ა", "ვ", "ი" და "ო" პუნქტებით დადგენილი რომელიმე საფუძვლით ხელშეკრულების შეწყვეტისას დამსაქმებელი უფლებამოსილია არანაკლებ 3 კალენდარული დღით ადრე გააფრთხილოს დასაქმებული წინასწარი წერილობითი შეტყობინების გზით. ამასთანავე დასაქმებულს მიეცემა მის მიერ შეწყვეტამდე გამომუშავებული ხელფასი და კომპენსაცია არანაკლებ მისი ორი თვის ხელფასის ოდენობით, ხელშეკრულების შეწყვეტიდან 30 კალენდარული დღის ვადაში.
- 6.5. დასაქმებულს არ გადაეხდება კომპენსაცია დასაქმებულის მიერ წინამდებარე ხელშეკრულების შესაბამისად მასზე დაკისრებული ნებისმიერი ვალდებულების შეუსრულებლობის გამო ხელშეკრულების შეწყვეტისას.
- 6.6. შრომითი ხელშეკრულების დასაქმებულის ინიციატივით შეწყვეტისას დასაქმებული ვალდებულია არანაკლებ 30 კალენდარული დღით ადრე გააფრთხილოს დამსაქმებელი წინასწარ წერილობითი შეტყობინების გაგზავნით.

#### 7. ფორს მაჟორი



- 7.1. მხარეები თავისუფლდებიან ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების შეუსრულებლობით გამოწვეული პასუხისმგებლობისგან, თუ ვალდებულების შეუსრულებლობა გამოწვეულია დაუძლეველი ძალის (სტიქიური უბედურება, ეპიდემია, ომი და სხვა) ზეგავლენით, რომელთა წინასწარ განსაზღვრა ან თავიდან აცილება აღემატება მხარეთას გონივრულ კონტროლს და შესაძლებლობებს. დაუძლეველ ძალით გამოწვეული მოვლენები ეწოდება ისეთ მოვლენებს, რომელთა წარმოშობასა და განვითარებაზე მხარეებს არ შეუძლიათ ზეგავლენის მოხდენა (ფორს-მაჟორი)
- 7.2. მხარე, რომელსაც მიზეზად დაუძლეველი ძალის მოვლენები მოჰყავს, ვალდებულია პირველივე შესაძლებლობისთანავე აცნობოს მეორე მხარეს წერილობით ასეთი მოვლენების დადგომის თაობაზე. ამასთან, მეორე მხარის მოთხოვნის შემთხვევაში, უნდა წარმოადგინოს დაუძლეველი ძალის მოვლენების არსებობის დამადასტურებელი დოკუმენტი, თუ ის საყოველთაოდ აღიარებული არ არის. თუ ასეთი მოვლენები გაგრძელდა 30 (ოცდაათი) დღეზე მეტი ვადით მხარეები უფლებამოსილნი არიან მოშალონ ხელშეკრულება.

### 8. დავის გადაწყვეტა

- 8.1. წინამდებარე ხელშეკრულებასთან დაკავშირებული და მისგან გამომდინარე შრომითი დავები უნდა გადაწყდეს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის მოლაპარაკების გზით.
- 8.2. შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში დავა განხილული და გადაწყვეტილ იქნება საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად საერთო სასამართლოების მეშვეობით.

### 9. დასკვნითი დებულებები

- 9.1. წინამდებარე ხელშეკრულება შედგენილია ქართულ ენაზე, ორ ეგზემპლარად, თითოეულ მხარეს გადაეცემა თითო ეგზემპლარი.
- 9.2. ყველა შეტყობინება და/ან სხვა ინფორმაცია მხარეებს უნდა გაეგზავნოს წინამდებარე ხელშეკრულებაში მითითებულ მისამართებზე.
- 9.3. მხარეებმა აღნიშნულის დასტურად, წინამდებარე ხელშეკრულებას ხელი მოაწერეს ზემოთ აღნიშნულ დღეს.

### 10. მხარეთა რეკვიზიტები

დამსაქმებელი	დასაქმებული
ააიპ "თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი"	XXX
ს/კ: 430798531	პ/ნ: XXX
მის: თეთრიწყარო, რუსთაველის ქ. №9	მისამართი: ქ. თბილისი, XXX
დირექტორი:	

დანართი №1

### დასაქმებულის სამუშაოს აღწერილობა

ფუნქციები

- გაეროს განვითარების პროგრამასთან გაფორმებული საგრანტო შეთანხმების ფარგლებში პროექტით გათვალისწინებული აქტივობების კოორდინირება, შესაბამისი ანგარიშების მომზადება, პროექტის მიმდინარეობაზე დონორის ინფორმირება და მასთან კომუნიკაცია;
- ფონდის ხელმძღვანელის მიერ გაცემული დავალებების შესრულება;

*[შენიშვნა: ყველა გვერდზე უნდა იყოს დამსაქმებლისა და დასაქმებულის ხელმოწერა]*

ნომერი #2. კონტრაქტი მოწვეულ ფიზიკურ პირთან

[ორგანიზაციის ბლანკი, ან ორგანიზაციის ლოგო და მისამართი]

**ხელშეკრულება**

ქ. თბილისი

თარიღი, 2019 წ.

ერთის მხრივ, ა(ა)იპ "XXX" - სნ. XXX (შემდგომში "ორგანიზაცია"), წარმოდგენილი მისი დირექტორის [სახელი, გვარი] სახით და მეორეს მხრივ [სახელი, გვარი], პ/ნ: XXX (შემდგომში "შემსრულებელი"), ვთანხმდებით შემდეგზე:

**მუხლი 1. ხელშეკრულების საგანი**

- 1.1. შემსრულებელი ვალდებულია იღებს პროექტის "XXX" ფარგლებში:
  - როგორც მოწვეულმა ექსპერტმა, მონაწილეობა მიიღოს [დავალების მითითება].
- 1.2. შემსრულებელმა ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაო უნდა შეასრულოს XXX-დან XXX-მდე პერიოდში.
- 1.3. ორგანიზაცია ვალდებულია იღებს გადაუხადოს შემსრულებელს შრომის ანაზღაურება - XXX ლარის ოდენობით (დარიცხული).
- 1.4. უხარისხო და ვადაგადაცილებული სამუშაოს შემთხვევაში, ორგანიზაცია იტოვებს უფლებას შეცვალოს საზღაურის ოდენობა.

**მუხლი 2. დასკვნითი დებულებები**

- 2.1. მხარეებს შორის სადავო საკითხები წყდება მოლაპარაკებისა და ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე, ხოლო ასეთის შეუძლებლობის შემთხვევაში, მოქმედი კანონმდებლობის საფუძველზე;
- 2.2. ხელშეკრულება შეიძლება გაგრძელდეს მხარეთა ზეპირი შეთანხმებით;
- 2.3. ხელშეკრულება შედგენილია ორ თანაბარი იურიდიული ძალის მქონე ეგზემპლარად.

ორგანიზაცია	შემსრულებელი
[ხელმოწერა]	[ხელმოწერა]
[სახელი, გვარი, თანამდებობა]	[სახელი, გვარი] პ/ნ: XXX
[ორგანიზაციის მისამართი]	საბანკო რეკვიზიტები: [ბანკი, ბანკის კოდი] [ანგარიშის ნომერი] [შემსრულებლის მისამართი]

ნომერი #3. მიღება-ჩაბარების აქტი

მიღება-ჩაბარების აქტი

ქ.თბილისი  
[თარიღი]

ჩვენ, ქვემოთ ხელის მომწერი, ერთი მხრივ ა(ა)იპ "XXX", წარმოდგენილი მისი დირექტორის [სახელი, გვარი] სახით და მეორეს მხრივ [სახელი, გვარი] (პ/ნ XXX) (შემდგომში "შემსრულებელი") ვადგენთ მიღება-ჩაბარების აქტს მასზედ, რომ რომ "შემსრულებელმა", 2019 წლის [ხელშეკრულების თარიღი] გაფორმებული # XXX ხელშეკრულების საფუძველზე შეასრულა ხელშეკრულებით გათვალისწინებული მომსახურება. გაწეული მომსახურების ღირებულება შეადგენს XXX ლარს (ყველა გადასახადის ჩათვლით).

ორგანიზაცია	შემსრულებელი
[ხელმოწერა]	[ხელმოწერა]
[სახელი, გვარი, თანამდებობა]	[სახელი, გვარი] პნ: XXX
[ორგანიზაციის მისამართი]	[შემსრულებლის მისამართი]
[საკონტაქტო ინფორმაცია]	

ნომერი #4. გამარჯვებულ კომპანიასთან გაფორმებული ხელშეკრულება

**ხელშეკრულება №\_\_\_**  
(სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ)  
NAT ?????

**ქ. თეთრიწყარო**

**??.??.2018**

ერთის მხრივ ააიპ "თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი" (შემდგომში – შემსყიდველი), წარმოდგენილი [თანამდებობა, სახელი, გვარი] სახით და მეორეს მხრივ შპს [ორგანიზაციის სახელი] (შემდგომში–მიმწოდებელი), წარმოდგენილი მისი [თანამდებობა, სახელი, გვარი] სახით, ვხელმძღვანელობთ რა საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით, "სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ" საქართველოს კანონის მე-16<sup>1</sup> მუხლის პირველი პუნქტის, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის 2017 წლის 14 ივნისის №12 ბრძანების 33-ე მუხლის საფუძველზე, ვდებთ წინამდებარე ხელშეკრულებას შემდეგზე:

**1. ხელშეკრულების საგანი**

- 1.1. ხელშეკრულების საგანია [პროგრამის დასახელება] ფარგლებში, სხვადასხვა მომსახურების სახელმწიფო შესყიდვა. ინფორმაცია გასაწევი მომსახურების შესახებ მოცემულია დანართი №1 და №2 -ის სახით და წარმოადგენს წინამდებარე ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს;
- 1.2. კლასიფიკატორის კოდი XXXXX;

**2. ხელშეკრულების ღირებულება, ანგარიშსწორება**

- 2.1. ხელშეკრულების ღირებულება შეადგენს XXXXX ([თანხა სიტყვიერად]) ლარს;
- 2.2. ხელშეკრულების ღირებულება მოიცავს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ გადასახადებს;
- 2.3. შემსყიდველი ვალდებულია განახორციელოს უნაღდო ანგარიშსწორება მიმწოდებელთან, ეროვნულ ვალუტაში, მიღება-ჩაბარების აქტის გაფორმებიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში.

**3. შესყიდვის ობიექტის მიწოდების პირობები, ვადები და ადგილი**

- 3.1. მომსახურების გაწევა უნდა განხორციელდეს ხელშეკრულების გაფორმებიდან 60 კალენდარული დღის ვადაში;
- 3.2. მომსახურების გაწევის ადგილია თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტი..

**4. შესყიდვის ობიექტის მიღება-ჩაბარების წესი**

- 4.1. შესყიდვის ობიექტის მიღება ფორმდება მიღება-ჩაბარების აქტით, შემსყიდველისა და მიმწოდებლის მხრიდან საამისოდ უფლებამოსილ წარმომადგენელთა ხელმოწერით;
- 4.2. მიღება-ჩაბარების აქტი გაფორმდება მიმწოდებლის მიერ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულების შემთხვევაში;

**5. მხარეთა მოვალეობანი**

**5.1. შემსყიდველი ვალდებულია:**

- ✓ წერილობითი ფორმით აცნობოს მიმწოდებელს ინსპექტირების დროს აღმოჩენილი ნაკლის შესახებ;
- ✓ გადაუხადოს მიმწოდებელს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული თანხა;

**5.2. მიმწოდებელი ვალდებულია:**

- ✓ გაუწიოს შემსყიდველს ხელშეკრულების 1.1 მუხლით და ამ ხელშეკრულების დანართი №1 და №2-ით განსაზღვრული მომსახურება ჯეროვნად და ხარისხიანად;
- ✓ მიმწოდებელი ვალდებულია ხელშეკრულების დანართი №1 და №2-ის პუნქტი 3-ით განსაზღვრული საინფორმაციო ბანერებისა და საგზაო ნიშნულების დიზაინი წარმოადგინოს ხელშეკრულების გაფორმებიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში.
- ✓ უზრუნველყოს ხელშეკრულების ინსპექტირების შედეგად გამოვლენილი ნაკლის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) აღმოფხვრა ამისათვის საჭირო გონივრულ ვადაში;

**6. მხარეთა პასუხისმგებლობა**

- 6.1. ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულების შესრულების ვადის გადაცილების შემთხვევაში მხარეს ეკისრება პირგასამტეხლო ყოველ ვადაგადაცილებულ დღეზე შესასრულებელი ვალდებულების ღირებულების 0.02 %-ის ოდენობით;

6.2. ხელშეკრულების მე-7 მუხლის მე-2 პუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში (გარდა ფორსმაჟორული გარემოებისა) დამრღვევ მხარეს ეკისრება პირგასამტეხლო ხელშეკრულების ღირებულების 20%-ის ოდენობით.

### **7. ხელშეკრულების მოქმედების ვადა, შეწყვეტა**

7.1. ხელშეკრულება ძალაში შედის ხელმოწერის დღიდან და მოქმედებს 2019 წლის [თარიღი] ჩათვლით;

7.2. ხელშეკრულება ვადაზე ადრე შესაძლებელია შეწყდეს მეორე მხარისათვის გაგზავნილი წერილობითი შეტყობინების საფუძველზე, ერთ-ერთი მხარის ინიციატივით, თუ ვალდებულების დარღვევის გამო გაგზავნილ წერილობით შეტყობინებას, მითითებულ გონივრულ ვადაში, ვალდებულების შესრულების შესახებ არ მოყვება რეაგირება დამრღვევი მხარისაგან, აგრეთვე ფორს-მაჟორული გარემოების შემთხვევაში.

### **8. ხელშეკრულების პირობების გადასინჯვის შესაძლებლობა**

8.1. წინამდებარე ხელშეკრულების პირობების ცვლილება დაუშვებელია, თუ ამ ცვლილებების შედეგად იზრდება ხელშეკრულების საერთო ღირებულება ან უარესდება ხელშეკრულების პირობები შემსყიდველი ორგანიზაციისათვის, გარდა საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 398-ე მუხლით გათვალისწინებული შემთხვევებისა;

8.2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული პირობის დადგომისას, დაუშვებელია თავდაპირველად დადებული ხელშეკრულების ჯამურის ღირებულების გაზრდა 10%-ზე მეტი ოდენობით.

8.3. ხელშეკრულების ნებისმიერი ცვლილება ან/და დამატება უნდა გაფორმდეს წერილობით, მხარეთა შეთანხმებით, რომელიც წარმოადგენს ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს.

### **9. ფორს-მაჟორი**

9.1. მხარეები არ არიან პასუხისმგებელი თავიანთი ვალდებულებების შეუსრულებლობაზე, თუ ეს შეუსრულებლობა გამოწვეულია ისეთი გარემოებით, როგორცაა წყალდიდობა, ხანძარი, მიწისძვრა და სხვა სტიქიური მოვლენები, აგრეთვე ომები და საომარი მოქმედებები, ეპიდემიები, კარანტინი, მორატორიუმი, ემბარგო, საბიუჯეტო ასიგნებების მკვეთრი შემცირება, რომლებიც უშუალო ზემოქმედებას ახდენენ ხელშეკრულების შესრულებაზე;

9.2. მხარე, რომელსაც შეექმნება ფორს-მაჟორი გარემოება, დაუყოვნებლივ წერილობით აცნობებს ამის შესახებ მეორე მხარეს.

### **10. დავების გადაწყვეტის წესი**

10.1. ხელშეკრულების დამდები მხარეები თანხმდებიან მასზედ, რომ ყველა ღონეს იხმარენ, რათა შეთანხმებით მოაგვარონ ნებისმიერი უთანხმოება და დავა, წარმოქმნილი მათ შორის ხელშეკრულების ან მასთან დაკავშირებული საკითხების ირგვლივ;

10.2. თუ შემსყიდველი და მიმწოდებელი ვერ შესძლებენ სადაო საკითხების შეთანხმებას, ნებისმიერ მხარეს დავის გადაწყვეტის მიზნით შეუძლია დადგენილი წესით მიმართოს საქართველოს სასამართლოს.

### **11. სხვა პირობები**

11.1. არცერთ მხარეს არა აქვს უფლება გადასცეს მესამე პირს თავისი უფლებები და მოვალეობები, მეორე მხარის წერილობითი თანხმობის გარეშე;

11.2. წინამდებარე ხელშეკრულება შედგენილია ქართულენაზე, სამ ეგზემპლარად, რომელთაგან თითოეულს აქვს თანაბარი იურიდიული ძალა და ინახება ხელმომწერ მხარეებთან (ერთი პირი მიმწოდებელთან და ორი პირი შემსყიდველთან).

### **12. მხარეთა რეკვიზიტები**

ააიპ "თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი"

მის: თეთრიწყარო რუსთაველის ქ. N9

ს/კ: 430798531

ბანკი - XXX / ბანკის კოდი - XXX

ანგარიშის # - XXX

ტელ. - XXX

ელ-ფოსტა: XXX

[თანამდებობა ხელმოწერა]

შპს [ორგანიზაციის სახელწოდება]

მის: - XXX

ს/კ: - XXX

ბანკი - XXX / ბანკის კოდი - XXX

ანგარიშის # - XXX

ტელ. - XXX

ელ-ფოსტა: XXX

[თანამდებობა ხელმოწერა]

დანართი №1

დასახელება	რაოდენობა	ერთეულის ფასი	ჯამური ღირებულება
ელექტრონული რუკის შექმნა	-	XXX	XXX
მობილური აპლიკაციის შექმნა	-	XXX	XXX
საინფორმაციო დაფის დამზადება/განთავსება	12	XXX	XXX
საგზაო ნიშნის დამზადება/განთავსება	14	XXX	XXX
საინფორმაციო ბროშურის დამზადება/განთავსება	500	XXX	XXX

ჯამი XXXXX ლარი

**შემსყიდველი**

**ააიპ "თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი"**

მის: თეთრიწყარო რუსთაველის ქ. N9

ს/კ: 430798531

ბანკი - XXX

ბანკის კოდი - XXX

ანგარიშის # - XXX

ტელ. - XXX

ელ-ფოსტა: XXX

[თანამდებობა ხელმოწერა]

**მიმწოდებელი**

**შპს [ორგანიზაციის სახელწოდება]**

მის: - XXX

ს/კ: - XXX

ბანკი - XXX

ბანკის კოდი - XXX

ანგარიშის # - XXX

ტელ. - XXX

ელ-ფოსტა: XXX

[თანამდებობა ხელმოწერა]

დანართი №2

**ტექნიკური დავალება**

1. მიმწოდებელმა უნდა უზრუნველყოს ორ ენოვანი (ქართული, ინგლისური) ელექტრონული რუკის შექმნა, რომელზეც მონიშნული და აღწერილი იქნება თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე არსებული 470 ისტორიულ-კულტურული ძეგლი და მისასვლელი მარშრუტები. ელექტრონულ რუკაზე უნდა მოინიშნოს და დეტალურად აღიწეროს 470 ისტორიულ-კულტურული ძეგლი და მისასვლელი მარშრუტები, რომელიც უნდა დახარისხდეს მისი სირთულის, ქალაქის ცენტრიდან მანძილის, დროის და სხვა მნიშვნელოვანი პარამეტრების გათვალისწინებით. ელექტრონული რუკის ფორმატი და მასშტაბი უნდა შეთანხმდეს შემსყიდველთან. დაინტერესებულ პირს ყველა საჭირო ინფორმაციაზე წვდომა უნდა შეეძლოს მუნიციპალიტეტის ვებ-გვერდზე, რაც საშუალებას მისცემს წინასწარ დაგეგმოს მარშრუტები.

2. მიმწოდებელმა უნდა უზრუნველყოს მობილური აპლიკაციის შექმნა, რომელშიც მოცემული იქნება ინფორმაცია 470 ისტორიულ-კულტურული ძეგლის შესახებ. მიმწოდებელმა უნდა უზრუნველყოს მობილური აპლიკაციის პროგრამული გამართულობა მიღებაჩაბარების აქტის გაფორმებიდან 1 წლის განმავლობაში. აპლიკაციის დიზაინი და ფუნქციონალი უნდა შეთანხმდეს შემსყიდველთან. აპლიკაცია უნდა განთავსდეს შესაბამის სისტემაში.

3. მიმწოდებელმა უნდა უზრუნველყოს დანართი №1-ით განსაზღვრული 12 საინფორმაციო დაფის და დანართი №2-ით განსაზღვრული 14 ერთეული საგზაო ნიშნის დამზადება და განთავსება. მიმწოდებელმა საგზაო ნიშნის და საინფორმაციო დაფის დამზადებამდე შემსყიდველთან უნდა შეთანხმოს გამოსაყენებელი დიზაინი, მასალა და ტექსტი. საგზაო ნიშნის ტექსტი შესრულებული უნდა იყოს ქართულ და ინგლისურ ენაზე. საინფორმაციო დაფაზე უნდა განთავსდეს ძეგლის არსებითი ისტორიული მონაცემები. საინფორმაციო დაფის ტექსტი შესრულებული უნდა იყოს ქართულ, ინგლისურ, რუსულ და გერმანულ ენებზე. ტექსტის თარგმნის ხარჯების დაფარვა უნდა უზრუნველყოს მიმწოდებელმა საკუთარი სახსრებით.

4. მიმწოდებელმა უნდა უზრუნველყოს 500 საინფორმაციო ბროშურის დამზადება და ტურისტულად აქტიურ ზონაში განთავსება. ბროშურა უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას



თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე არსებული ტურისტული მარშრუტების, დედაქალაქიდან არსებული მანძილის და ტრანსპორტირების დროის, მნიშვნელოვანი ისტორიულ-კულტურული ძეგლების და სხვა მნიშვნელოვან-პრაქტიკულ ინფორმაციას. ბროშურის მასალა, ტექსტი და დიზაინი უნდა შეთანხმდეს შემსყიდველთან. ტექსტის თარგმნის ხარჯების დაფარვა უნდა უზრუნველყოს მიმწოდებელმა საკუთარი სახსრებით.

**შემსყიდველი**

ააიპ "თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი"

მის: თეთრიწყარო რუსთაველის ქ. N9

ს/კ: 430798531

ბანკი - XXX

ბანკის კოდი - XXX

ანგარიშის # - XXX

ტელ. - XXX

ელ-ფოსტა: XXX

[თანამდებობა ხელმოწერა]

**მიმწოდებელი**

შპს [ორგანიზაციის სახელწოდება]

მის: - XXX

ს/კ: - XXX

ბანკი - XXX

ბანკის კოდი - XXX

ანგარიშის # - XXX

ტელ. - XXX

ელ-ფოსტა: XXX

[თანამდებობა ხელმოწერა]

ნომერი #5. საქმიანობის ანგარიშის შესაძლო ფორმა  
*[შენიშვნა: სასურველია ორგანიზაციის ბლანკზე]*

პროექტი: ტურისტული შესაძლებლობების მდგრადი მართვა თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტში  
ორგანიზაცია: ა(ა)იპ თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი  
განხორციელების პერიოდი: 21.12.2018 - 21.06.2019

**პროექტის I თვის ანგარიში**  
(21.12.2018 - 21.01.2019)

**პროექტის განრიგით დაგეგმილი იყო:**

1. მუნიციპალიტეტში არსებული 470 კულტურული მემკვიდრეობის ობიექტის შესახებ საინფორმაციო მასალის დამუშავება. ელექტრონული რუკისა და მობილური აპლიკაციის მოსამზადებლად შესაბამისი პროვაიდერის შერჩევა
2. კულტურული ობიექტების ნუსხიდან 12 პრიორიტეტული ძეგლის შერჩევა და მათი აღწერილობის მომზადება. შესაბამისი საინფორმაციო დაფებისა და ბანერების სტანდარტების შეთანხმება შესაბამის სახელისუფლებო უწყებებთან

**საანგარიშო პერიოდის მანძილზე განხორციელდა:**

1. მუნიციპალიტეტში არსებული 470 კულტურული მემკვიდრეობის ობიექტის შესახებ საინფორმაციო მასალის დამუშავება. ელექტრონული რუკისა და მობილური აპლიკაციის მოსამზადებლად შესაბამისი პროვაიდერის შერჩევა
  - მომზადებულ იქნა საინფორმაციო ბაზა მუნიციპალიტეტში არსებული კულტურული მემკვიდრეობის 470 ძეგლის შესახებ.
  - განხორციელდა პოტენციურ პროვაიდერთა მეპინგი. დადგინდა იქნა მოსამზადებელი საბაზრო ფასები. განხორციელდა შეხვედრა რიგ მსხვილ პროვაიდერ კომპანიებთან, შ.პ.ს "ჯეოგრაფიკთან", შ.პ.ს "ჯეო ლენდთან".
  - მომზადდა შესაბამისი სამუშაოების აღწერილობა და სატენდერო დოკუმენტაცია (იხილეთ დანართი).
2. კულტურული ობიექტების ნუსხიდან 12 პრიორიტეტული ძეგლის შერჩევა და მათი აღწერილობის მომზადება. შესაბამისი საინფორმაციო დაფებისა და ბანერების სტანდარტების შეთანხმება საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ეროვნული სააგენტოსთან.
  - თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტის მერიის შესაბამის სამსახურებთან კონსულტაციების შედეგად გამოიყო 12 პრიორიტეტული ძეგლი და 12 პრიორიტეტული ადგილი საგზაო ნიშნებისათვის. განხორციელდა კორდინატების დატანა რუკაზე-ლოკაციები, პრიორიტეტული ძეგლები და ყველა სხვა საკითხი განხილული და მოწონებული იქნა მერიის სამუშაო ჯგუფის მიერ, რომლის შემადგენლობაც შესაბამისი ბრძანების სახით ერთვის დანართად. *[ბანერები [ჩამონათვალი, ტექნიკური მონაცემები] ნიშნულები [ჩამონათვალი, ტექნიკური მონაცემები]*
  - მომზადდა აღნიშნული ძეგლების აღწერილობა შესაბამისი აღწერილობა და შეთანხმდა საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ეროვნული სააგენტოსთან (ერთვის დანართის სახით).
  - პროექტის გუნდმა საქართველოს შესაბამის სახელმწიფო უწყებებთან გაიარა კონსულტაციები საინფორმაციო მარკერებისა და ბანერების სტანდარტებთან დაკავშირებით, საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ეროვნული სააგენტოსთან და საავტომობილო გზების დეპარტამენტთან.

**შემდეგი ეტაპისათვის დაგეგმილია:**

1. ელექტრონულ რუკისა და მობილური აპლიკაციის განმხორციელებელი ორგანიზაციის გამოვლენა და საქმიანობის ერთობლივი დაგეგმვა.
2. ბანერების მომწოდებელი პროვაიდერის გამოვლენა და საქმიანობის ერთობლივი დაგეგმვა.

[თანამდებობა, ხელმოწერა]

ნომერი #6. ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტი

ვამტკიცებ  
თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტის მერი  
გიორგი ქორიძე  
03 იანვარი 2019 წელი

აიპ "თეთრიწყაროს განვითარების ფონდი"  
2019 წლის ხარჯთაღრიცხვა

		2019 წლის გეგმა	I კვარტალი	II კვარტალი	III კვარტალი	IV კვარტალი	2019 წლის გეგმა დასამტკიცებელი
	<b>ეკონომიკური კლასიფიკაციის დასახელება</b>	<b>222,874</b>	<b>125,428</b>	<b>50,109</b>	<b>23,639</b>	<b>23,639</b>	<b>222,814</b>
	მომუშავეთა რიცხოვნობა	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0
2	<b>ხარჯები</b>	<b>30,000</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>30,000</b>
2.1	<b>შრომის ანაზღაურება</b>	<b>23,400</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>23,400</b>
2.1.1	<b>ხელფასი</b>	<b>23,400</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>23,400</b>
2.1.1.1	<b>ხელფასები ფულადი ფორმით</b>	<b>23,400</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>5,850</b>	<b>23,400</b>
2.1.1.1.1.	<b>თანამდებობრივი სარგო</b>	23,400	5,850	5,850	5,850	5,850	23,400
2.1.1.1.4.	<b>დანამატი</b>						0.0
2.2.	<b>საქონელი და მომსახურება</b>	<b>6,600</b>	<b>1,650</b>	<b>1,650</b>	<b>1,650</b>	<b>1,650</b>	<b>6,600</b>
2.2.3.	<b>ოფისის ხარჯები</b>	0	0	0	0	0	0
2.2.3.10.	<b>კავშირგაბმულობის ხარჯი</b>	600.0	150.0	150.0	150.0	150.0	600.0
2.2.4.	<b>წარმომადგენლობითი ხარჯები</b>	500.0	125.0	125.0	125.0	125.0	500.0
2.2.7.	<b>რბილი ინვენტარის, უნიფორმის შეძენის და პირად ჰიგიენასთან დაკავშირებული ხარჯები</b>						
2.2.8.	<b>ტრანსპორტის, ტექნიკისა და იარაღის ექსპლუატაციისა და მოვლა-შენახვის ხარჯები მათ შორის:</b>	5,500	1,375	1,375	1,375	1,375	5,500
2.2.8.1.	<b>საწვავ/საპოხი მასალების შეძენის ხარჯი</b>	0	0	0	0	0	0
2.2.10.	<b>სხვა დანარჩენი საქონელი და მომსახურება მათ შორის:</b>	0	0	0	0	0	0
2.2.10.14.	<b>სხვა დანარჩენი საქონელსა და მომსახურებაზე გაწეული დანარჩენი ხარჯი</b>	0	0	0	0	0	0
31	<b>არაფინანსური აქტივების ზრდა</b>	<b>192,874.0</b>	<b>117,928.2</b>	<b>42,608.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>192,814.0</b>
31.1	<b>ძირითადი აქტივები</b>	<b>192,874.0</b>	<b>117,928.2</b>	<b>42,608.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>192,814.0</b>
31.1.1.	<b>შენობა-ნაგებობები</b>	<b>192,874.0</b>	<b>117,928.2</b>	<b>42,608.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>192,814.0</b>
	<b>საგზაო ნიშნების მოწყობა</b>	<b>53,000.0</b>	<b>26,470.0</b>	<b>26,470.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>52,940.0</b>
31.1.1.8.	<b>საკანალიზაციო და წყლის მომარაგების სისტემები</b>	<b>75,319.6</b>	<b>75,319.6</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>75,319.6</b>
31.1.1.11.	<b>სხვა შენობა-ნაგებობები</b>	<b>64,554.4</b>	<b>16,138.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>16,138.6</b>	<b>64,554.4</b>

აიპ "თეთრიწყაროს განვითარების ფონდის" დირექტორი: ლევან ლაბაძე