გერმანიის თანამშრომლობა
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

PMO Business Consulting

ინსტიტუციური მოწყობის პროცესის დიზაინი

ინტრუქციები მუნიციპალური ტყის მართვისთვის

საქართველოში ტყის სექტორის რეფორმის განხორციელების მხარდაჭერა - ECO.Georgia

ანგარიში

მომზადებულია საკონსულტაციო კომპანია PMO Consulting-ის მიერ

25 თებერვალი, 2025

Prepared by

სახელმძღვანელოს ანგარიშის სტრუქტურა მომზადებულია “PMO Consulting“-ის მიერ, **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**-ის მხარდაჭერით, პროექტის „საქართველოში ტყის სექტორის რეფორმის განხორციელების მხარდაჭერა – ECO.Georgia“ ფარგლებში

მისამართი

PMO Consulting
33-ე ი. ჭავჭავაძის გამზირი
0179 თბილისი,
საქართველო

თებერვალი, 2025

ავტორები: ია წულაია

ანა თექთურმანიძე

შენიშვნა
პუბლიკაცია მომზადდა PMO Consulting-ის მიერ, ECO.Georgia პროექტის ფარგლებში, რომელსაც ახორციელებს გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება (GIZ) GmbH გერმანიის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ფედერალური სამინისტროს (BMZ) სახელით. ამ პუბლიკაციაში მოცემული ინფორმაცია და შეხედულებები ეკუთვნის ავტორებს და არ ასახავს GIZ-ის და/ან BMZ-ის ოფიციალურ მოსაზრებას.

სარჩევი

შესავალი 5

დოკუმენტის რუკა .... Error! Bookmark not defined.

1. მოკლე მიმოხილვა 5

2. შესრულებული სამუშაოს მიმოხილვა 9

3. ადგილობრივი კონტექსტის მიმოხილვა 10

3.1. მუნიციპალური ტყის მართვის (MFM) კონტექსტი საქართველოში .... **Error! Bookmark not defined.**

3.2. ეკონომიკური ასპექტები 12

3.3 პოლიტიკური და მარეგულირებები ასპექტები .... **Error! Bookmark not defined.**

3.4 სოციალურ-კულტურული ასპექტები .... Error! Bookmark not defined.

3.5 გარემოსდაცვითი ასპექტები 17

3.6 რესურსები 18

3.7 დაინტერესებული მხარეები 20

4. მუნიციპალური ტყის მართვის არსებული სტრუქტურების მიმოხილვა 22

4.1 ბულგარეთის მიდგომა მუნიციპალური ტყის მართვისადმი 22

4.2 სლოვაკეთის მაგალითი 24

5. მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციური მოწყობის შემუშავების ჩარჩო 26

5.1 გარე ფაქტორები 28

5.1.1 მარეგულირებელი ფაქტორები 28

5.1.2. ეკონომიკური ფაქტორები 29

5.1.4 პოლიტიკური ფაქტორი 30

5.1.5. სოციალურ-კულტურული ფაქტორები 30

5.1.6. ტექნოლოგიური ფაქტორები 31

5.1.7. დაინტერესებული მხარეები 32

5.2 შიდა განზომილება 34

5.2.1 სტრატეგია 34

5.2.2 სტრუქტურა 35

5.2.3 კულტურა 35

5.2.4 ხალხი 36

5.2.5 სისტემები ..... **Error! Bookmark not defined.**

5.2.6 რესურსები ..... **Error! Bookmark not defined.**

6. მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციური მოწყობის დანერგვის პროცესის დიზაინი . 40

შეფასების ფოკუსირებული სფეროები უნდა შეიცავდეს: 57

7. საბოლოო პროდუქტი 58

1. სიტუაციური ანალიზის ანგარიში 58

2. SWOT ანალიზი 58

3. ორგანიზაციული მოწყობის დოკუმენტი 58

4. ფინანსური გეგმა და ხარჯ-სარგებლიანობის ანალიზი (CBA) 58

5. განხორციელების და გაშვების გეგმა 59

8. დასკვნა 59

ცხრილთა ჩამონათვალი

დიაგრამა 1 - ზოგადი მოდელი 27

დიაგრამა 2 - პროცესის დიზაინის ეტაპები 40

დიაგრამა 3 - გავლენა-ინტერესის მატრიცა..... 42

დიაგრამა 4 - მეორე ეტაპის პროცესი..... 44

აბრევიატურათა ჩამონათვალი

GIZ გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება
BMZ გერმანიის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ფედერალური სამინისტრო
MFM მუნიციპალური ტყის მართვა
SWOT სვოტ-ანალიზი
NTFPs ტყის არამერქნული პროდუქტები
FOA მუნიციპალური ტყეების ასოციაცია

მოკლე მიმოხილვა

დოკუმენტი წარმოადგენს ყოვლისმომცველ ჩარჩოს, რომელიც საქართველოს მუნიციპალური ტყის მართვის (MFM) საუკეთესო და ყველაზე შესაბამისი ინსტიტუციური მოწყობის განვითარების პროცესს ეხება. სახელმძღვანელო მომზადებულია **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**-ის მხარდაჭერილი პროექტის-“ინსტიტუციური მოწყობის პროცესის დიზაინის და „SWOT-ანალიზის“ ინსტრუქციების შემუშავება მუნიციპალური ტყის მართვის შესაძლებლობების განვითარებისთვის“ ფარგლებში. ანგარიში აღწერს ადგილობრივ კონტექსტს, აფასებს არსებულ მმართველობით სტრუქტურებს, განსაზღვრავს ძირითად გამოწვევებს და ასახავს მუნიციპალურ დონეზე ტყის მართვის ინსტიტუციური მოწყობის განვითარების პროცესს.

მუნიციპალური ტყის მართვა (MFM) საქართველოში სატყეო სექტორის რეფორმის ერთ-ერთ სტრატეგიულ პრიორიტეტად ჩამოყალიბდა, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს დეცენტრალიზაციასა და ადგილობრივი თემების ჩართულობაზე. ტყის მართვის პასუხისმგებლობის გადაცემა ცენტრალური დონიდან მუნიციპალურ ორგანოებზე მიზნად ისახავს ადგილობრივი მმართველობის გაძლიერებას, ეკონომიკური სარგებლის ზრდასა და გარემოსდაცვითი მდგრადობის უზრუნველყოფას. თუმცა, ამ პროცესს თან ახლავს მმართველობითი, ტექნიკური და ფინანსური გამოწვევები, რომელთა გადაჭრაც აუცილებელია.

ანგარიში ეფუძნება მეთოდოლოგიურ მიდგომას, რომელიც მოიცავს სამაგიდო კვლევას, დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციებსა და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის ანალიზს. ბულგარეთისა და სლოვაკეთის გლობალური მაგალითები იძლევა ღირებულ

შეხედულებებს მმართველობის მოდელებზე, რომლებიც შეიძლება საფუძვლად დაედოს საქართველოს მუნიციპალური ტყის მართვის ჩარჩოს.

დოკუმენტი განიხილავს ისეთ გარე და შიდა განზომილებებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინსტიტუციური მოწყობის დიზაინზე. შემდგომ იგი გვთავაზობს ექვსფაზიან განხორციელების გეგმას, რომელიც აერთიანებს ინსტიტუციურ დიზაინს, დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას (სოციალური და გენდერული ინკლუზიის გათვალისწინებით), ფინანსურ დაგეგმვასა და შესაძლებლობების განვითარებას.

ძირითადი მიგნებები და რეკომენდაციები

1. **მმართველობა და ინსტიტუციური ჩარჩო**
   - მოქმედი საკანონმდებლო ჩარჩო (მაგ. საქართველოს ტყის კოდექსი, ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი) წარმოადგენს მუნიციპალური ტყის მართვის საფუძველს, მაგრამ საჭიროებს უფრო მკაფიო სახელმძღვანელო მითითებებს მუნიციპალიტეტის ავტონომიისა და პასუხისმგებლობის შესახებ.
   - ადგილობრივი მნიშვნელობის ტყეების შესახებ განკარგულების პროექტი (FoLI) განსაზღვრავს მართვის გადაცემის პროცესს, თუმცა არ შეიცავს ფინანსური მხარდაჭერისა და გარდამავალი პერიოდის დახმარების მექანიზმებს.
   - **რეკომენდაცია:** ჩამოყალიბდეს მკაფიო ინსტიტუციური მართვის მოდელი, რომელიც განსაზღვრავს ცენტრალური ხელისუფლებისა და მუნიციპალიტეტების როლებს, ასევე ზედამხედველობის მექანიზმებს. მნიშვნელოვანია საკანონმდებლო ცვლილებები მუნიციპალური ავტონომიის გასაძლიერებლად ეროვნულ პოლიტიკასთან შესაბამისობის უზრუნველყოფის მიზნით.
2. **ტექნიკური შესაძლებლობები და ინფრასტრუქტურა**
   - მუნიციპალიტეტებს არ გააჩნიათ საჭირო გამოცდილება, კვალიფიციური პერსონალი და ინფრასტრუქტურა (მაგ., მონიტორინგის ტექნოლოგია და ტყის მართვის ინსტრუმენტები) ტყის მდგრადი მართვის განსახორციელებლად.
   - **რეკომენდაცია:** შემუშავდეს სტრუქტურირებული, გენდერულად მგრძნობიარე შესაძლებლობების განვითარების პროგრამა, რომელიც მოიცავს მუნიციპალიტეტის თანამშრომლების (მათ შორის ქალ თანამშრომელთა) ტრენინგებს, თანამედროვე სატყეო ტექნოლოგიებში ინვესტირებასა და ცოდნის გაზიარების პლატფორმების შექმნას გამოცდილ სატყეო სპეციალისტებთან.
3. **ფინანსური მდგრადობა**
   - ტყეების მუნიციპალიტეტებისთვის გადაცემა არ მოიცავს პირდაპირ ფინანსურ მხარდაჭერას, რაც ეჭვსქვეშ აყენებს მათი მართვის გრძელვადიან მდგრადობას.
   - **რეკომენდაცია:** ჩამოყალიბდეს ფინანსური მოდელი, რომელიც აერთიანებს სახელმწიფო სუბსიდიებს, საჯარო-კერძო პარტნიორობას, ხე-ტყისა და არამერქნული პროდუქტებიდან შემოსავლების გამომუშავებას და ეკოტურიზმის ინიციატივებს.
4. **დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა და საზოგადოების მონაწილეობა**
   - საზოგადოების ინფორმირებულობა და მონაწილეობა ტყის მართვაში დაბალია, ხოლო სოციალურ-კულტურული ბარიერები ზღუდავს ინკლუზიურ მმართველობას.

- **რეკომენდაცია:** დაინერგოს მონაწილეობაზე დაფუძნებული მიდგომა, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოების ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მრჩეველთა საბჭოების, ადგილობრივი კონსულტაციების და მიზანმიმართული საინფორმაციო კამპანიების საშუალებით. მონაწილეობის პროცესებმა აუცილებლად უნდა უზრუნველყოს ადგილობრივი ქალების ჩართულობაც.

5. **საუკეთესო პრაქტიკა და გაკვეთილები საერთაშორისო კვლევებიდან**
    - ბულგარეთისა და სლოვაკეთის მაგალითები ხაზს უსვამს სტრუქტურირებული მმართველობის მოდელებს, ფინანსური ავტონომიის მექანიზმებს და სათემო ტყის ინიციატივებს.
    - **რეკომენდაცია:** საერთაშორისო მოდელების საუკეთესო პრაქტიკის ადაპტირება, როგორიცაა მუნიციპალური სატყეო საწარმოების ინტეგრირება, გამჭვირვალე მმართველობის უზრუნველყოფა და საჯარო და კერძო თანამშრომლობის ხელშეწყობა.
6. **განხორციელების გზამკვლევი**
    - დოკუმენტი გვთავაზობს ექვს საფეხურიან პროცესს, რომელიც მოიცავს ინსტიტუციურ შეფასებას, სტრატეგიისა და მმართველობის შემუშავებას, ფინანსურ დაგეგმვასა და მუდმივ მონიტორინგს.
    - **რეკომენდაცია:** პოლიტიკის შემქმნელებმა უნდა მიიღონ ეტაპობრივი, გენდერულად მგრძნობიარე მიდგომა, რომელიც განსაზღვრავს მკაფიო ეტაპებს და უზრუნველყოფს სისტემური შესაძლებლობების განვითარებას, ფინანსურ დაგეგმვას და პოლიტიკის ადაპტაციას, განხორციელების პროცესში წარმოშობილი გამოწვევების შესაბამისად.

შესავალი

ინსტიტუციური პროცესის დიზაინის ინსტრუქციები მომზადებულია Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH-ის მიერ მხარდაჭერილი პროექტის ფარგლებში - **„ინსტრუქციების შემუშავება „პროცესის დიზაინი ინსტიტუციონალური მოწყობისთვის“ და „SWOT ანალიზი“, მათ შორის MFM შესაძლებლობების განვითარება.“**

დოკუმენტი მიზნად ისახავს დეტალური ინსტრუქციის შემუშავებას პროცესის დიზაინის შესახებ და პრაქტიკული ინსტრუმენტებით აღჭურვას, რათა გაანალიზდეს მუნიციპალური ტყის მართვის (MFM) ინსტიტუციური მოწყობისთვის ყველაზე შესაფერისი სცენარები. დოკუმენტი მოიცავს საქართველოში მუნიციპალური ტყის მართვის (MFM) ინსტიტუციური მოწყობის შეფასების ჩარჩოსა და დიზაინს. ის მიზნად ისახავს ადგილობრივი კონტექსტის, არსებული მმართველობითი სტრუქტურებისა და მუნიციპალური ტყეების მართვასთან დაკავშირებული შესაძლო გამოწვევების ყოვლისმომცველი მიმოხილვას. დოკუმენტი ემსახურება პოლიტიკის შემმუშავებლების, დაინტერესებული მხარეებისა და ადგილობრივი ხელისუფლების მხარდაჭერას, საუკეთესო პრაქტიკებისა და რეკომენდაციების მიწოდებით, რათა უზრუნველყოფილ იქნას მდგრადი და ტყის ეფექტიანი მართვის პროცესის დიზაინი.

დოკუმენტის გზამკვლევი

დოკუმენტი შედგება რვა ძირითადი თავისგან, რომლებიც კატეგორიებად არის დაყოფილი:

1. **შესრულებული სამუშაოს მიმოხილვა**– უზრუნველყოფს პროექტის განხორციელების მეთოდოლოგიურ მიმოხილვას, აღწერს მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის პროცესში გამოყენებულ მიდგომებს, ინსტრუმენტებსა და პროცესებს.
2. **სიტუაციის ანალიზი, რომელიც მოიცავს 2 ქვეთავს:**

   2.1. ადგილობრივი კონტექსტის მიმოხილვა– განიხილავს მუნიციპალური ტყის მართვის პრაქტიკებს, არსებულ ხარვეზებსა და გამოწვევებს საქართველოში ოთხი ძირითადი ასპექტის მიხედვით:

   - **ეკონომიკური**
   - **პოლიტიკურ-რეგულატორული**
   - **სოციალურ-კულტურული**
   - **გარემოსდაცვითი**
   - ასევე, განყოფილებაში განხილულია არსებული რესურსები და საქართველოს კონტექსტში მოქმედი ძირითადი დაინტერესებული მხარეები.

   2.2. არსებული მუნიციპალური ტყის მართვის სტრუქტურების მიმოხილვა– აანალიზებს ტყის მართვის მოდელებს ბულგარეთისა და სლოვაკეთის მაგალითზე, განსაზღვრავს საუკეთესო პრაქტიკებს, მმართველობის ჩარჩოებსა და ინსტიტუციურ მოწყობას, რომლებიც შეიძლება იყოს საქართველოსთვის გამოსადეგი.

3. **ინსტიტუციური მოწყობის პროცესის დიზაინი** მოიცავს:

   3.1. მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციური მოწყობის განვითარების ჩარჩო– წარმოადგენს სტრუქტურირებულ შეფასების მოდელს, რომელიც განიხილავს ინსტიტუციური მოწყობის შეფასების პროცესს. ის განსაზღვრავს შიდა და გარე ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ MFM-ის მმართველობაზე, გადაწყვეტილებების მიღებასა და ოპერატიულ სტრუქტურებზე.

   3.2. მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციური მოწყობის განხორციელების პროცესის დიზაინი– აღწერს ნაბიჯ-ნაბიჯ პროცესს, რომელიც მოიცავს მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციური სტრუქტურის შემუშავებას და ჩამოყალიბებას სხვადასხვა ინსტრუმენტების, დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობისა და შეფასების მოდელის საფუძველზე.

   3.3. საბოლოო პროდუქტი/შედეგი – განსაზღვრავს იმ საბოლოო დოკუმენტაციასა და შედეგებს, რომლებიც მიიღება განხორციელების პროცესის დასრულებისას.

4. **დასკვნა**– აჯამებს დოკუმენტის ძირითად მიგნებებს, შემოთავაზებულ ინსტიტუციურ გადაწყვეტილებებსა და რეკომენდაციებს, რომლებიც მიზნად ისახავს მუნიციპალური ტყის მართვის გაუმჯობესებას საქართველოში.

1. შესრულებული სამუშაოს მიმოხილვა

ამ ანგარიშის შემუშავება ეფუძნება ყოვლისმომცველ და მეთოდოლოგიურად მყარ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს პირველადი და მეორეული კვლევის მეთოდებს. მისი მიზანი იყო შესაბამისი მონაცემების შეგროვება, არსებული ინსტიტუციური ჩარჩოს ანალიზი, გამოწვევების იდენტიფიცირება და მტკიცებულებებზე დაფუძნებული რეკომენდაციების მიწოდება მუნიციპალური ტყეების მართვისთვის (MFM) საქართველოში. შესრულებული სამუშაო მოიცავს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს:

სამაგიდო კვლევა და საერთაშორისო პრაქტიკის მიმოხილვა: ჩატარდა ყოვლისმომცველი სამაგიდო კვლევა, რათა შეიქმნას საფუძველი საქართველოში მუნიციპალური ტყის მართვის ამჟამინდელი მდგომარეობის გასაგებად, საკანონმდებლო ჩარჩოების იდენტიფიცირებისთვის და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის შესასწავლად. ეს ეტაპი მოიცავდა:

- **ეროვნული პოლიტიკისა და კანონმდებლობის მიმოხილვა:**
    - საქართველოს ტყის კოდექსი
    - ტყის მართვასთან დაკავშირებული მთავრობის შესაბამისი განკარგულებები, დადგენილებები და სამართლებრივი აქტები
    - ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი
    - ტყის განვითარების კონცეფციები და სტრატეგიები
- **ანგარიშებისა და კვლევების ანალიზი:**
    - საქართველოს სატყეო სექტორის წინა შეფასებები
    - არსებული ანგარიშები მმართველობის, ფინანსური მექანიზმებისა და ინსტიტუციური გამოწვევების შესახებ
    - სტატისტიკური მონაცემები სამთავრობო ორგანოებიდან, როგორიცაა ეროვნული სატყეო სააგენტო (NFA), გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო (MEPA) და დაცული ტერიტორიების სააგენტო (APA).
- **საერთაშორისო და რეგიონალური კარგი პრაქტიკის მიმოხილვა**:
    - კარგი პრაქტიკის შესწავლა ტყის წარმატებული დეცენტრალიზებული მართვის სისტემების მქონე ქვეყნებიდან, მათ შორის ბულგარეთი, სლოვაკეთი და სხვა ევროპული მაგალითები.
    - ორიენტირებული ანალიზი ინსტიტუციურ მოდელებზე, საზოგადოების ჩართულობის სტრატეგიებსა და დაფინანსების მექანიზმებზე.

საველე სამუშაოები და დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციები: საველე სამუშაოების კომპონენტი მნიშვნელოვანი იყო პერსპექტივების დასაფიქსირებლად და მუნიციპალური ტყის მართვის განხორციელების პრაქტიკული გამოწვევებისა და შესაძლებლობების იდენტიფიცირებისთვის. ჩატარდა ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუებისა და დისკუსიების სერია სამთავრობო ინსტიტუტებთან, მუნიციპალიტეტებთან, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან. კონსულტაციები გაიმართა შემდეგ დაინტერესებულ მხარეებთან:

- **ეროვნული დონის დაინტერესებული მხარეები:** საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; სსიპ ეროვნული სატყეო სააგენტო; სსიპ დაცული ტერიტორიების სააგენტო; გარემოსდაცვითი ზედამხედველობის დეპარტამენტი.
- **ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენლები**: თბილისის მერია და სამიზნე მუნიციპალიტეტები, მათ შორის ახმეტა, ჩოხატაური და სხვები, რომლებიც შერჩეულნი არიან მუნიციპაური ტყის მართვის ინიციატივების საპილოტე პოტენციალის შესაბამისად; მერიის წარმომადგენლები და საკრებულოს წევრები აქტიურად იყვნენ ჩართულნი. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო გენდერულად ინკლუზიურ მიდგომას, რაც გულისხმობდა მუნიციპალიტეტის თანამშრომელი ქალების აქტიურ მონაწილეობას მმართველობის საკითხებზე განხილვებში და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.
- **სამოქალაქო საზოგადოება და თემის ექსპერტები:** დისკუსია ფოკუსირებული იყო მათი როლების, გამოცდილების და პოტენციალის იდენტიფიცირებაზე საზოგადოების ჩართულობისა და შესაძლებლობების განვითარების ხელშეწყობაში. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო ქალთა ხელმძღვანელობით მოქმედი ორგანიზაციებისა და ქალი ექსპერტების ჩართულობას, რათა კონსულტაციის პროცესში უზრუნველყოფილიყო მრავალფეროვანი ხედვები და ინკლუზიური მიდგომა.

2. სიტუაციის ანალიზი

2.1. ადგილობრივი კონტექსტის მიმოხილვა

წინამდებარე თავი წარმოადგენს მუნიციპალური ტყის მართვის (MFM) მიმოხილვას საქართველოში და დეტალურად აანალიზებს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ-კულტურულ და გარემოსდაცვით ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მის განვითარებაზე. თავი წარმოადგენს ფუნდამენტს არსებული გამოწვევებისა და შესაძლებლობების გასააზრებლად, რაც აუცილებელია მუნიციპალური ტყის მართვის ეფექტიანი განხორციელებისთვის. წარმოდგენილი ინფორმაცია ეფუძნება სამაგიდო კვლევას, საველე სამუშაოებსა და საუკეთესო პრაქტიკების ანალიზს.

ინსტრუქციის სახელმძღვანელოს ეს თავი მოიცავს შემდეგ ქვეპუნქტებს:

- **მუნიციპალური ტყის მართვის კონტექტი-** საქართველოში მუნიციპალური ტყის მართვის განვითარების ზოგადი მიმოხილვისა და მის წინაშე მდგარი გამოწვევების მიმოხილვა.

- **ეკონომიკური ასპექტები:** განიხილავს ტყეების ეკონომიკურ როლს ადგილობრივი თემებისთვის, მათ შორის მათ წვლილს საარსებო წყაროსა და რეგიონულ განვითარებაში. ასევე მოიცავს მუნიციპალიტეტების ფინანსურ შეზღუდვებს ტყის რესურსების მართვისას.
- **პოლიტიკური და მარეგულირებელი ასპექტები:** ეს ნაწილი განიხილავს მუნიციპალური ტყის მართვის მოქმედ პოლიტიკურ და მარეგულირებელ გარემოს, აიდენტიფიცირებს შეზღუდვებსა და ხარვეზებს მიმდინარე პოლიტიკაში, მმართველობასა და საკანონმდებლო ჩარჩოებში.
- **სოციალურ-კულტურული ასპექტები:** იკვლევს ადგილობრივ თემებსა და ტყეებს შორის ურთიერთობას, ხაზს უსვამს ტრადიციულ პრაქტიკებს, საზოგადოების ჩართულობას და ტყეების სოციალურ მნიშვნელობას.
- **რესურსები:** ეს ნაწილი შეეხება ტყეების მართვის ტექნიკურ გამოწვევებს, როგორიცაა ინფრასტრუქტურა, ხელმისაწვდომი ტექნოლოგიები და ადგილობრივ დონეზე ექსპერტიზა.
- **დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა:** აღნიშნული ფოკუსირებულია ძირითადი დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიკაციაზე, ჩართულობასა და თანამშრომლობაზე.

2.1.1. მუნიციპალური ტყის მართვის კონტექსტი საქართველოში

ბოლო წლებში მუნიციპალური ტყის მართვა ერთ-ერთ მთავარ სტრატეგიულ პრიორიტეტად ჩამოყალიბდა, განსაკუთრებით მას შემდეგ, რაც საქართველოში სატყეო სექტორის რეფორმის ფარგლებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა. ეს რეფორმები, რომელთაც საქართველოს მთავრობა საერთაშორისო პარტნიორების მხარდაჭერით ახორციელებს, ყურადღებას ამახვილებს ტყის მმართველობის დეცენტრალიზაციაზე, რაც გულისხმობს ტყის მართვის პასუხისმგებლობის ცენტრალური ხელისუფლებიდან მუნიციპალიტეტებისთვის გადაცემას. ეს ცვლილება არის გლობალური პროცესის ნაწილი, რომელიც მიზნად ისახავს ადგილობრივი ხელისუფლებების გაძლიერებას, თემების უფრო აქტიურ ჩართულობასა და ტყის რესურსების მდგრად მართვას.

პროექტი ECO.Georgia, რომელსაც ახორციელებს Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH გერმანიის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ფედერალური სამინისტროს (BMZ) სახელით, გადამწყვეტ როლს ასრულებს ამ რეფორმების წინსვლაში. პროექტი სპეციალურად შექმნილია საქართველოს მხარდასაჭერად მუნიციპალურ დონეზე ტყის მართვის მდგრადი, ეფექტური და ინკლუზიური პრაქტიკის დანერგვისთვის. შესაძლებლობების განვითარების, პოლიტიკის მხარდაჭერისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით, ECO.Georgia მიზნად ისახავს გადალახოს მმართველობაში არსებული ხარვეზები და გააძლიეროს ადგილობრივი მუნიციპალიტეტების ტექნიკური, ფინანსური და ინსტიტუციური შესაძლებლობები.

მუნიციპალური ტყის მართვა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ნაბიჯს ადგილობრივი მმართველობის გაუმჯობესებისა და ტყის მართვის უფრო ლოკალიზებული, მონაწილეობითი მიდგომის უზრუნველსაყოფად. მუნიციპალიტეტებისათვის ტყის მართვის უფლებამოსილების გადაცემა საშუალებას აძლევს ადგილობრივ თემებს უფრო აქტიურად განკარგონ თავიანთი რესურსები, რაც აძლიერებს საზოგადოების ჩართულობას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობას. ეს ლოკალიზებული მიდგომა არა მხოლოდ გარემოსდაცვითი მდგრადობის გაუმჯობესებას

უწყობს ხელს, არამედ ეკონომიკური სარგებლის მიღების შესაძლებლობებსაც უქმნის მუნიციპალიტეტებს, მათ შორის:

- სამუშაო ადგილების შექმნა სატყეო ოპერაციების, ეკოტურიზმისა და მდგრადი რესურსების მოპოვების გზით;
- ხე-ტყისა და არამერქნული ტყის პროდუქტებიდან შემოსავლის გამომუშავება (NTFPs);
- ეკოტურიზმის ინფრასტრუქტურის განვითარება, როგორიცაა საფეხმავლო ბილიკები, რეკრეაციული ზონები და ვიზიტორთა მომსახურება;
- ენერგოეფექტურობა მდგრადი გათბობის გადაწყვეტილებებისა და ტყის ბიომასის გამოყენებით.

თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ მუნიციპალური ტყის მართვა გულისმობს მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს, არსებობს რამდენიმე გამოწვევა, რომელიც უნდა გადაიჭრას წარმატებული განხორციელების უზრუნველსაყოფად. ეს გამოწვევებია:

- **მმართველობის ხარვეზები:** მუნიციპალიტეტები ხშირად აწყდებიან ისეთ გამოწვევებს, როგორიცაა გაურკვეველი როლები, პასუხისმგებლობების გადაფარვა და შეზღუდული ინსტიტუციური ჩარჩო.
- **ტექნიკური შეზღუდვები:** ადგილობრივ ხელისუფლებას არ გააჩნია საკმარისი გამოცდილება, ინფრასტრუქტურა და ტყის მდგრადი მართვისთვის საჭირო თანამედროვე ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა.
- **ფინანსური შეზღუდვები:** ტყის მართვის სისტემების ჩამოყალიბება და შენარჩუნება მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს პერსონალის, აღჭურვილობის, მონიტორინგისა და ინფრასტრუქტურის განვითარებაში.

ამ გამოწვევების გადაჭრა მოითხოვს ყოვლისმომცველ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს შესაძლებლობების განვითარებას, ინსტიტუციურ გაძლიერებას და ფინანსურ მხარდაჭერას მუნიციპალიტეტებისთვის ტყეების ეფექტური მართვისთვის საჭირო ინსტრუმენტებითა და რესურსებით აღჭურვისთვის. გარდა ამისა, ცენტრალურ ხელისუფლებას, მუნიციპალიტეტებს, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებსა და ადგილობრივ თემებს შორის უფრო მეტი თანამშრომლობის ხელშეწყობა აუცილებელია ტყის მდგრადი და ინკლუზიური მართვის შედეგების მისაღწევად.

ტყის მართვის პრაქტიკის მდგრადობასა და ინკლუზიურობაზე ფოკუსირებით, საქართველოს აქვს შესაძლებლობა მუნიციპალური ტყის მართვა გამოიყენოს, როგორც სოფლის განვითარების, გარემოს დაცვისა და სოციალური თანასწორობის მამოძრავებელი ძალა, რაც უზრუნველყოფს, რომ მისი ტყეები გააგრძელებენ სასიცოცხლო მნიშვნელობის მომსახურებას მომავალი თაობებისთვის.

2.1.2. ეკონომიკური ასპექტები

ტყეები გადამწყვეტ ეკონომიკურ როლს ასრულებენ ადგილობრივი თემებისთვის, რაც წარმოადგენს საარსებო წყაროს და ხელს უწყობს რეგიონულ განვითარებას. ტყის სახეობიდან და რესურსებიდან გამომდინარე, მუნიციპალიტეტებს შეუძლიათ მიიღონ როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური ეკონომიკური სარგებელი.

მატერიალური სარგებელი:

- **სამუშაო ადგილების შექმნა და ადგილობრივი ეკონომიკური ზრდა:** ტყეების მართვა ადგილობრივ დონეზე ხელს უწყობს დასაქმების შესაძლებლობების შექმნას სატყეო საქმიანობაში, ეკოტურიზმსა და მასთან დაკავშირებულ მომსახურებებში, რაც ადგილობრივი ეკონომიკის გაძლიერებას უწყობს ხელს. ტყის მართვის, გიდობისა და გარემოსდაცვითი პროექტების მიმართულებით სამუშაო ადგილებზე ქალებისა და მამაკაცებისთვის თანაბარი ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს გენდერულად ინკლუზიური სტრატეგიის მეშვეობით. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ქალთა დასაქმების წახალისებას ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ხის გადამუშავება, რეინჯერების მომსახურება და ტყეზე დაფუძნებული ბიზნესები, რომლებიც ისტორიულად მამაკაცთა დომინირებულ სფეროებად ითვლებოდა.
- **შემოსავალი ტყის პროდუქტებიდან:** მუნიციპალიტეტებს შეუძლიათ შემოსავლის გენერირება მდგრადი რესურსგამოყენების გზით, მათ შორის კენკრის, სოკოსა და სამკურნალო მცენარეების მოპოვებით, ასევე ხის და მერქნის გაყიდვით შესაბამისი ნებართვების გაცემის გზით. იმისათვის, რომ ქალების ეკონომიკური ჩართულობა გაიზარდოს, მნიშვნელოვანია, მათ, როგორც არამერქნული სატყეო პროდუქტების (NTFPs) მთავარ შემგროვებლებს, ჰქონდეთ სამართლიანი წვდომა ლიცენზიებზე, გადამზადებაზე და ბაზარზე წვდომის შესაძლებლობებზე.
- **ეკოტურიზმი და რეკრეაციული სერვისები:** ტყეები გვთავაზობენ ეკოტურიზმის აქტივობებს, როგორიცაა კემპინგი, ლაშქრობა და რეკრეაციული ზონები. ამ სერვისების განვითარებით მუნიციპალიტეტებს შეუძლიათ სტუმრების მოზიდვა და ადგილობრივი ბიზნესის გაძლიერება, როგორიცაა საოჯახო სასტუმროები და რესტორნები. ქალებს მნიშვნელოვანი როლი აქვთ ეკოტურიზმის სფეროში, რომელიც მოიცავს საოჯახო სასტუმროების მართვას, ადგილობრივი პროდუქტების წარმოებასა და ტურების ხელმძღვანელობას. ქალთა აქტიური მონაწილეობა ეკოტურიზმის დაგეგმვასა და შემოსავლების განაწილების მექანიზმებში ხელს შეუწყობს უფრო სამართლიან და ინკლუზიურ ეკონომიკურ სარგებელს მთელი საზოგადოებისათვის.
- **სასოფლო-სამეურნეო და რესურსებზე დაფუძნებული სერვისები:** ისეთი აქტივობები, როგორიცაა თევზის მოშენება, ცხოველთა ძოვება და ტყის ზონებში პლანტაციების მეურნეობა, უზრუნველყოფს დამატებით შემოსავალს. ქალთა მონაწილეობა აგროტყეო მეურნეობასა და მდგრადი სოფლის მეურნეობის პროექტებში უნდა წახალისდეს ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობის, ფინანსური დახმარებისა და შესაძლებლობების განვითარების გზით. გენდერულად მგრძნობიარე პოლიტიკამ შეიძლება მნიშვნელოვნად შეამციროს არსებული უთანასწორობა მიწის საკუთრებასა და სოფლის მეურნეობის დაფინანსებაში, რაც ქალებს საშუალებას მისცემს უფრო აქტიურად ჩაერთონ ამ სექტორში.
- **ნებართვაზე დაფუძნებული შემოსავალი:** მუნიციპალიტეტებს შეუძლიათ გასცენ ნებართვები კვლევით, საგანმანათლებლო აქტივობებისთვის ან კულტურული ღონისძიებებისთვის, რაც უზრუნველყოფს როგორც ფინანსურ ანაზღაურებას, ასევე ტყის შენარჩუნებას. მნიშვნელოვანია, რომ საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა და ქალთა ხელმძღვანელობით მოქმედმა პროექტებმა თანაბარი წვდომა მიიღონ ლიცენზიებზე, ხოლო ნებართვების გაცემის პროცესი არ იქცეს ბარიერად ნაკლებად წარმოდგენილი ჯგუფებისთვის, როგორიცაა ქალები და ახალგაზრდები.

არაატერიალური სარგებელი:

- **ენერგოეფექტურობა და გარემოს დაცვა**: ტყეებს მნიშვნელოვანი როლი აქვთ ენერგიის ხარჯების შემცირებაში, რადგან ისინი ქარის დამცავი ზოლების ფუნქციას ასრულებენ, რაც ამცირებს გათბობის საჭიროებას მიმდებარე დასახლებებში. გარდა ამისა, ტყის რესურსების, მათ შორის შეშის გამოყენება, ეხმარება ოჯახებს ხარჯების შემცირებაში. ენერგოეფექტურობის ღონისძიებები, როგორიცაა ალტერნატიული გათბობის მეთოდების დანერგვა და შეშის მდგრადი გამოყენების პრაქტიკა, უნდა განხორციელდეს ქალების აქტიური ჩართულობით, რადგან სწორედ ისინი არიან სოფლის რეგიონებში საოჯახო ენერგომოხმარების მთავარი მენეჯერები.
- **ეკოსისტემური სერვისები და ნახშირბადის კრედიტები:** ტყეები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ წყლის რეგულაციაში, ნიადაგის დაცვასა და ნახშირბადის შთანთქმაში, რაც გრძელვადიან მდგრადობას უზრუნველყოფს. ეს სარგებელი ასევე შეიძლება გადაიზარდოს პირდაპირ ფინანსურ შემოსავალში ნახშირბადის კრედიტების პროგრამების საშუალებით. გენდერულად მგრძნობიარე კლიმატის დაფინანსების მექანიზმებმა უნდა უზრუნველყოს, რომ ნახშირბადის ბაზრებიდან მიღებული ეკონომიკური სარგებელი ხელმისაწვდომი იყოს თემებზე დაფუძნებული კონსერვაციის პროექტებისა და ქალთა ხელმძღვანელობით ინიციატივებისთვის.
- **ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება:** მწვანე სივრცეები ხელს უწყობს ჰაერის ხარისხის გაუმჯობესებასა და რეკრეაციული შესაძლებლობების შექმნას, რაც დადებითად აისახება საზოგადოების ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაზე.[1] როგორც საზოგადოების ძირითადი მზრუნველები და ლიდერები, ქალებს უნდა ჰქონდეთ აქტიური როლი მწვანე სივრცეების დაგეგმვასა და მოვლაში, რათა ისინი სხვადასხვა საჭიროებებს მოერგოს, მათ შორის ყველა ასაკისა და შესაძლებლობის მქონე ადამიანისთვის იყოს ხელმისაწვდომი და ბავშვებისთვის უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოს.

ფინანსური შეზღუდვები

მიუხედავად იმისა, რომ მუნიციპალური ტყის მართვა გთავაზობთ მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს, ის ასევე მოიცავს გამოწვევებს, მათ შორის:

- **მაღალი საწყისი ინვესტიციები:** მუნიციპალური ტყის მართვის ერთეულების შექმნა საჭიროებს ფინანსურ რესურსებს პერსონალის დაქირავებისთვის, აღჭურვილობის შეძენისა და ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის. ქალთა მონაწილეობა სატყეო სექტორში მოქმედ ბიზნესებსა და კოოპერატივებში უნდა იქნას მიზანმიმართულად მხარდაჭერილი, მათ შორის სამიზნე დაფინანსების მექანიზმების, მიკროსაფინანსო შესაძლებლობებისა და უნარების განვითარების პროგრამების საშუალებით.
- **საოპერაციო ხარჯები:** ტყეების შენარჩუნების რეგულარულმა ხარჯებმა, ხელფასების, აღჭურვილობის შესყიდვისა და ადმინისტრაციული ხარჯების ჩათვლით, შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს მუნიციპალურ ბიუჯეტებზე. მნიშვნელოვანია, რომ ფინანსური განაწილება ითვალისწინებს გენდერულად მგრძნობიარე ბიუჯეტირებას, რასაც შეუძლია

[1] შემოსავლების გენერირებისა და ეკონომიკური სარგებლის შესახებ უფრო დეტალური ინფორმაციისთვის იხილეთ PMO-ს მიერ მომზადებული ხარჯ-სარგებლიანობის ანალიზის (CBA) ანგარიში.

მუნიციპალიტეტებს დაეხმაროს რესურსებზე წვდომისა და სამუშაო ძალაში ჩართულობის უთანასწორობების აღმოფხვრაში.

- **გადაუდებელი და კატასტროფების ხარჯები:** მოულოდნელი მოვლენები, როგორიცაა ტყის ხანძარი ან მავნებლების აფეთქება, მოითხოვს დამატებით რესურსებს აღდგენისა და პრევენციისთვის. ქალების მოწყვლადობის საკითხები კატასტროფულ სიტუაციებში უნდა გადაიჭრას მიზანმიმართული საგანგებო რეაგირების დაგეგმვის, საზოგადოების მზადყოფნის ტრენინგების და ინკლუზიური კატასტროფის შემდგომი აღდგენის ინიციატივების მეშვეობით.
- **განვითარების ხარჯები:** რეკრეაციული მიზნებისთვის ინფრასტრუქტურის აშენება ან მომსახურების გაფართოება მოიცავს მნიშვნელოვან ფინანსურ დაგეგმვასა და ინვესტიციებს. მნიშვნელოვანია, ტყესთან დაკავშირებული ინფრასტრუქტურის დაგეგმვაში გაერთიანდეს გენდერულად მგრძნობიარე მიდგომა, რათა უზრუნველყოფილ იქნას, რომ განვითარების ბაზრები ხელმისაწვდომი, უსაფრთხო და სასარგებლო იყოს ქალებისა და ნაკლებად წარმოდგენილი ჯგუფებისთვის.

2.1.3. Political and Regulatory Aspects

მარეგულირებელი გარემო გადამწყვეტ როლს თამაშობს მუნიციპალური ტყის მართვის ეფექტურობის ჩამოყალიბებაში. საქართველოში ძირითადი პოლიტიკა მოიცავს შემდეგ დოკუმენტებს:

- საქართველოს ტყის კოდექსი: განსაზღვრავს მუნიციპალურ ტყეებს და ასახავს მუნიციპალიტეტების როლებსა და კომპეტენციებს ტყის მართვაში.
- მთავრობის განკარგულებები: მოიცავს რეგულაციებს ტყის მდგრადი მართვის, ტყით სარგებლობის, დაცვისა და მონიტორინგის პროცედურებს:

1. საქართველოს მთავრობის No231 დადგენილება: დებულება საქართველოს ტყის მდგრადი მართვის კრიტერიუმებისა და ინდიკატორების შესახებ.
2. საქართველოს მთავრობის No221 დადგენილება: დებულება ტყითსარგებლობის წესების შესახებ.
3. საქართველოს მთავრობის No383 დადგენილება: დებულება ტყის დაცვის, აღდგენისა და მოვლის წესის შესახებ.
4. საქართველოს მთავრობის No427 დადგენილება: დებულება საქართველოს ტყის სისტემის, კატეგორიზაციისა და მონიტორინგის წესის შესახებ.
5. საქართველოს მთავრობის No496 დადგენილება: დებულება ტყის საზღვრების მინიჭების, შეწყვეტისა და განსაზღვრისა და კორექტირების/შეცვლის შესახებ.
6. მიზნობრივი მუნიციპალიტეტების ბიუჯეტები და მუნიციპალიტეტის საკრებულოს დადგენილებები;
7. საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს ბიომრავალფეროვნებისა და სატყეო მეურნეობის დეპარტამენტის, ეროვნული სატყეო სააგენტოს, დაცული ტერიტორიების სააგენტოს, გარემოს ეროვნული სააგენტოს ანგარიშები და სტატისტიკური მონაცემები.
8. საქართველოს ორგანული კანონი ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი, 2014 წ
9. საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის მინისტრის ბრძანება No2–67

ტყეების სტატუსის განმსაზღვრელი კომისიის შესახებ 2023 წ.
10. საქართველოს ეროვნული სატყეო კონცეფცია 2013 წ

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი დებულებებისა, ერთ-ერთი სახელმძღვანელო დოკუმენტი, რომელიც ამჟამად შემუშავების პროცესშია, არის დადგენილება „ადგილობრივი მნიშვნელობის ტყის" განსაზღვრის კრიტერიუმებისა და ადგილობრივი მნიშვნელობის ტყის მუნიციპალიტეტისთვის გადაცემის წესის დამტკიცების შესახებ.

დადგენილების პროექტი განსაზღვრავს სამართლებრივ ჩარჩოს, რომელიც არეგულირებს ადგილობრივი მნიშვნელობის ტყეების მუნიციპალიტეტებისთვის გადაცემის პროცესს. თუმცა, ეს ხდება მკაცრად სტრუქტურირებულ და ცენტრალიზებულ სამართლებრივ გარემოში. იგი აყალიბებს დასაშვებობის კრიტერიუმებს, პროცედურულ მოთხოვნებს და მუნიციპალური ტყის განსაზღვრის სამართლებრივ პირობებს. თუმცა, იგი სრულად არ ავითარებს მუნიციპალური ტყის მართვის დეტალურ მოდელს, რაც ტოვებს მნიშვნელოვან გაურკვევლობას ადგილობრივ ავტონომიასთან, ფინანსურ მდგრადობასთან და ოპერატიულ მმართველობასთან დაკავშირებით. დადგენილების შესახებ დამატებითი ინფორმაცია მოცემულია დანართში.

2.1.4. სოციალურ-კულტურული ასპექტები

ტყეებს მნიშვნელოვანი კულტურული და ისტორიული ღირებულება აქვს ადგილობრივი თემებისთვის. ისეთ რეგიონებში, როგორიც არის თუშეთი და სვანეთი, „წმინდა" ტყეები დაცულია, როგორც ნაკრძალი, რაც გამოხატავს თემების ძლიერ კავშირს ამ ლანდშაფტებთან და ასახავს ტრადიციულ მდგრად პრაქტიკას. ეს ტყეები ხშირად ხელუხლებელია და გამოირჩევა როგორც ბიომრავალფეროვნებით, ისე ღირებულებით. „წმინდა" ტყის ფენომენის არსებობა საფუძვლად დაედო ადგილობრივ საზოგადოებასთან მუშაობის წარმატების მიღწევას. თუმცა, სოციალურ-კულტურული გამოწვევები მოიცავს:

- **მოწყვლადი ჯგუფების შეზღუდული ჩართულობა:** კულტურულმა ნორმებმა შეიძლება გამორიცხოს გარკვეული ჯგუფები, როგორიცაა ქალები, ტყის მართვისას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
- **თემის კონფლიქტები:** მართვის პრაქტიკების დანერგვამ შესაძლოა მიწის გამოყენებასთან დაკავშირებული კონფლიქტები გამოიწვიოს, განსაკუთრებით იმ რეგიონებში, სადაც ტყეები პირად ან საზოგადოებრივ საკუთრებად აღიქმება. პოტენციური გამოწვევები მოიცავს:

  - კულტურული წინააღმდეგობას მენეჯმენტის ახალი პრაქტიკის მიმართ
  - კორუფციის ან დაუმორჩილებლობის რისკი, რაც შეიძლება გამოიწვიოს ადგილობრივი ხელისუფლების მიმართ დაბალმა ნდობამ.

მუნიციპალიტეტებმა უნდა შეაფასონ თემის ჩართულობის ხარისხი ტყის მართვაში. ძლიერი მხარე შეიძლება იყოს საზოგადოების ძლიერი ჩართულობა და ტრადიციული ცოდნა, ხოლო სუსტი მხარეები შეიძლება მოიცავდეს საზოგადოების შეზღუდული შესაძლებლობების ან ნაკლებად წარმოდგენილი ჯგუფების გამორიცხვას. შესაძლებლობები მოიცავს საზოგადოების როლების გაფართოებას და ადგილობრივი ცოდნის ინტეგრირებას მართვის გეგმებში, ხოლო საფრთხეები

შეიძლება შეიცავდეს კულტურულ ბარიერებს ან კონფლიქტებს რესურსების გამოყენებასთან დაკავშირებით. (Acosta, 2002)

საზოგადოებაზე ორიენტირებული ადაპტაციის ერთ-ერთი წარმატებული მაგალითი მოიცავს სურსათისა და წყლის უსაფრთხოების, ასევე ჯანმრთელობის უზრუნველყოფას თემზე დაფუძნებული აქტივობების მეშვეობით. სოფლის რეგიონებში ტყეებსა და ხეებს მნიშვნელოვანი როლი აქვთ სურსათის, წყლისა და ჯანმრთელობის უზრუნველყოფაში. მიწის მესაკუთრეებს შეუძლიათ ურთიერთთანამშრომლობისგან სარგებლის მიღება, თუ ისინი დააიდენტიფიცირებენ პრიორიტეტულ ზონებს წყლის რესურსების დაცვისთვის და დანერგავენ გაერთიანებულ საგანგებო მარაგს თესლისა და სურსათის უზრუნველყოფისთვის, ეკოსისტემური სერვისების დაცვისა და გაუმჯობესების სტრატეგიებს (მაგალითად, დამტვერვის, წყლის ხარისხის გაუმჯობესებისა და ნიადაგის დაცვის მექანიზმები), მოსალოდნელი დაავადებების გამავრცელებელი სახეობების გამრავლების რისკების შემცირების ზომებს (Louman, 2010).

კულტურული ბარიერები მნიშვნელოვნად ზღუდავს ქალთა მონაწილეობას სხვადასხვა სექტორში, მათ შორის ტყის მართვაში. ეს ბარიერები ხშირად გამომდინარეობს ღრმად ფესვგადგმული სოციალური ნორმებიდან და შეხედულებებიდან, რომლებიც კარნახობენ რა არის „შესაბამისი“ ქცევა მამაკაცებისა და ქალებისთვის. ტრადიციული ნორმები ხშირად განიხილავენ ქალებს, როგორც მამრობით სქეს დაქვემდებარებულებს, რაც ზღუდავს მათ ხელმისაწვდომობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესებსა და ხელმძღვანელ პოზიციებზე. ამ იერარქიულ სტრუქტურას შეუძლია ხელი შეუშალოს ქალებს ხმის გაჟღერებას ტყის მმართველობაში ან საზოგადოების ინიციატივებში. სატყეო მეურნეობა და ბუნებრივი რესურსების მენეჯმენტი ხშირად განიხილება, როგორც მამრობითი სქესის დომინირების სფერო, კულტურული ნორმები ხელს უშლის ქალებს ამ პროფესიებში შესვლაში ან მასთან დაკავშირებულ საქმიანობაში.[2]

2.1.5. გარემოსდაცვითი ასპექტები

საქართველოს სატყეო სექტორი უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ქვეყნის გარემოსდაცვით მდგრადობაში, ეკონომიკურ სტაბილურობასა და სოციალურ ერთიანობაში. ტყეები ფარავს ეროვნული ტერიტორიის თითქმის 44%-ს[3] და შეუფასებელია მათი ბიომრავალფეროვნებით, ნახშირბადის შთანთქმის უნარით, ეკოსისტემური სერვისებით, როგორიცაა წყლის რეგულირება, ნიადაგის დაცვა და კლიმატის ცვლილების შერბილება. გარდა ამისა, ტყეები კრიტიკულ როლს ასრულებენ სოფლის მოსახლეობის ცხოვრების მხარდაჭერაში, უზრუნველყოფენ სათბობ და სამშენებლო რესურსებს, შემოსავლის წყაროს მერქნული და არამერქნული პროდუქტების (კენკრა, სოკო, სამკურნალო მცენარეები) მდგრადი მოპოვების გზით.

ნიადაგის დეგრადაციის პრევენცია და ხელუხლებელი ტყეების დაცვა მუნიციპალური ტყის მართვის (MFM) ფუნდამენტური მიზნებია. ტყეების შენარჩუნების ძირითადი სტრატეგიები

---

[2] PMO-ს მიერ მომზადებული SWOT ანალიზის დოკუმენტი მოიცავს სტრატეგიების დეტალებს, თუ როგორ უნდა გაუმჯობესდეს ქალთა ჩართვა ტყის მართვაში.

[3] წყარო: საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, 2022, „საქართველოს ეროვნული სატყეო ინვენტარიზაცია“

მოიცავს მკაცრი დაცვის ზომებს, მდგრადი რესურსგამოყენებასა და თემზე დაფუძნებული კონსერვაციას. გარემოზე პოზიტიური ზეგავლენა მოიცავს ხის წვის შემცირებას, რადგან გაზიფიკაციის პროცესმა შეამცირა შეშაზე დამოკიდებულება, რაც ამცირებს ტყეების ჭრასა და მავნე ემისიებს. გარდა ამისა, დეცენტრალიზებული სატყეო მართვა აძლიერებს ადგილობრივ მმართველობას სხვა სექტორებშიც, მაგალითად წყლის რესურსების მართვაში, რაც კიდევ ერთხელ აჩვენებს გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობისა და თემის განვითარების ურთიერთკავშირს.

2.1.6. რესურსები

მუნიციპალური ტყის ეფექტური მართვა მოითხოვს მნიშვნელოვან ფიზიკურ-მატერიალურ რესურსებს, მათ შორის სპეციალიზებულ პერსონალს, ინფრასტრუქტურასა და აღჭურვილობას, ტექნოლოგიას, ასევე სხვა ტექნიკურ და ფინანსურ რესურსებს.

ადამიანური რესურსები

მენეჯმენტის გეგმების განსახორციელებლად აუცილებელია კვალიფიციური პერსონალი. საქართველოს ტყის კოდექსით სავალდებულოა კვალიფიციური მეტყევეების ჩართვა მდგრადი პრაქტიკის უზრუნველსაყოფად, რადგან მენეჯმენტის გეგმების ეფექტური განხორციელება მოითხოვს სპეციალიზებულ პერსონალს, რომელიც აღჭურვილია როგორც ძირითადი ხელსაწყოებით, ასევე მოწინავე მექანიკური აღჭურვილობით. საქართველოს ტყის კოდექსი მოიცავს კონკრეტულ საკანონმდებლო ვალდებულებებს ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებით. კოდექსის მიხედვით, ტყის მართვის ორგანომ უნდა უზრუნველყოს კვალიფიციური მეტყევეების და მეტყევე სპეციალისტების სავალდებულო ჩართვა ტყის მართვაში. ამასთან, საქართველოში ტყის მდგრადი მართვის პრინციპების განსახორციელებლად, 2025 წლის 1 იანვრამდე ტყის მართვის ორგანომ ყოველწლიურად უნდა გაზარდოს ტყის კოდექსის 83-ე მუხლით განსაზღვრული პირების რაოდენობა. ამ ზრდამ უნდა უზრუნველყოს, რომ თითოეულ ტყის ფართობზე არაუმეტეს 3,500 ჰა-ს მართავდეს მინიმუმ ერთი კვალიფიციური პირი. ასევე მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ ტერიტორიის სპეციფიკური მახასიათებლებიდან გამომდინარე (როგორიცაა მისი ზომა, ხელმისაწვდომობა, ახლომდებარე თემების მოსახლეობის სიმჭიდროვე და ა.შ.), შესაძლოა საჭირო გახდეს ერთზე მეტი ინდივიდი 3,500 ჰა ფართობის ეფექტურად მართვისთვის.

გარდა ამისა, სპეციალიზებული პერსონალი, რომელიც აღჭურვილია როგორც საბაზისო ხელის იარაღებით, ისე თანამედროვე მექანიზებული ტექნიკით, აუცილებელია ტყის მართვის გეგმების ეფექტიანი განხორციელებისთვის. ინვესტიცია გადამზადებასა და უწყვეტ განათლებაში გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა, რათა პერსონალსა და ადგილობრივ თემებს ჰქონდეთ ცოდნა ტყის მდგრადი მართვისთვის.

მუნიციპალური ტყის მართვის ძირითადი პერსონალის[4] სავარაუდო ჩამონათვალი:

[4] ქართველიშვილი, 2023

საკადრო პოზიციები	პერსონალის რაოდენობა
დირექტორი	1
უფროსი მეტყევე	1
მეტყევე	1[5]
ელექტრონული ხე-ტყის რესურსების მართვის სისტემის განვითარების სპეციალისტი	1
ტყის მოვლისა და აღდგენის სპეციალისტი	1
ენტომოლოგი/ფიტოპათოლოგი	1
ეკონომისტი	1
ბუღალტერი	1
ადმინისტრატორი	1

ინფრასტრუქტურა და აღჭურვილობა

სპეციალიზებული აღჭურვილობა (მაგ., ტრაქტორები, ბენზოხერხები) აუცილებელია როგორც მერქნის მოპოვებისთვის, ასევე ტყის ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული სამუშაოებისთვის. ინფრასტრუქტურა, როგორიცაა ტყის გზები და შესაბამისი შენობები (მაგალითად, საწყობები და ადმინისტრაციული ობიექტები), ფუნდამენტური მნიშვნელობისაა ტყის მართვის ეფექტიანობისთვის. სამიზნე მუნიციპალიტეტებში ინფრასტრუქტურა პრაქტიკულად არ არსებობს. (ქართველიშვილი, 2023) ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში მხოლოდ მცირე ზომის აღჭურვილობაა ხელმისაწვდომი, როგორიცაა ბენზოხერხები, ბუჩქების საკრეჭები და ტოტების საჭრელები.

ტექნოლოგიური რესურსები

GPS სისტემები, რუკების პროგრამული უზრუნველყოფა და მონიტორინგის ხელსაწყოები ამლიერებს დაგეგმვის, შესრულების და შეფასების პროცესებს, რაც უზრუნველყოფს სიზუსტეს და ანგარიშვალდებულებას. ამ ეტაპზე ეს სისტემები მუნიციპალიტეტებისთვის ხელმიუწვდომელია.

ფინანსური რესურსები

აღსანიშნავია, რომ ფინანსური რესურსები საჭიროა არა მხოლოდ აღჭურვილობისა და პერსონალისთვის, არამედ პერსონალის უწყვეტი განათლებისა და გადამზადებისთვის, ასევე საზოგადოების ჩართულობისა და გარემოსდაცვითი რეგულაციების დაცვისთვის. მიმდინარე

[5] ტერიტორიის დაცვისთვის საჭირო მეტყევეების რაოდენობა უნდა განისაზღვროს თითოეული შემთხვევის მიხედვით.

გამოცდილება აჩვენებს, რომ ფინანსური და ტექნიკური დახმარების ძირითადი ნაწილი დონორებისა და საერთაშორისო ფონდებისგან მოდის.

2.1.7. დაინტერესებული მხარეები

მუნიციპალური ტყის მართვის დაინტერესებული მხარეები არიან მუნიციპალური ხელისუფლება, ადგილობრივი თემები (მათ შორის სხვადასხვა დემოგრაფიული ჯგუფის წარმომადგენლები), გარემოსდაცვითი ორგანიზაციები, სატყეო ექსპერტები და შესაბამისი სახელმწიფო უწყებები, როგორიცაა ეროვნული სატყეო სააგენტო და საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო.

ძირითადი დაინტერესებული მხარეები წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში:

ჯგუფი	დაინტერესებული მხარეები	განმარტება / MFM-თან მიმართებაში
სახელმწიფო ინსტიტუტები	ეროვნული სატყეო სააგენტო	როგორც ტყის მართვაზე პასუხისმგებელი ძირითადი სახელმწიფო ორგანო, სააგენტოს აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა და ინტერესი, რაც მოითხოვს აქტიურ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში.
	მუნიციპალური მთავრობა	უშუალოდ პასუხისმგებელია ტყის მართვის განხორციელებაზე მუნიციპალურ დონეზე.
	საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	სამინისტროს აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა გარემოსდაცვით პოლიტიკაზე და ეროვნულ დონეზე მაღალი ინტერესი ტყის რესურსის მდგომარეობის გარეშე, რაც მოითხოვს მონაწილეობას ეროვნულ სტრატეგიებთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად.
	გარემოსდაცვითი ზედამხედველობის სახელმწიფო საქვეუწყებო დეპარტამენტი (DES)	გადამწყვეტ როლს ასრულებს ტყის ზედამხედველობა/დაცვაში, უზრუნველყოფს გარემოსდაცვითი რეგულაციების შესრულებას და მუნიციპალურ ტყეებში უკანონო ქმედებების კონტროლს, რაც მას მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტყის მართვის პრაქტიკის წარმატებაზე. DES-ს აქვს მაღალი ინტერესი მუნიციპალური ტყის მართვის მიმართ, რადგან ის პასუხისმგებელია სამართლებრივი სტანდარტების მონიტორინგსა და აღსრულებაზე, ხე-ტყის უკანონო ჭრის პრევენციასა და გარემოს მდგრადობის უზრუნველყოფაზე. საჭიროა აქტიური ჩართულობა მარეგულირებელ შესაბამისობის შესანარჩუნებლად, მდგრადი პრაქტიკის მხარდასაჭერად და გარემოს დაცვის სტანდარტების დაცვაზე ეროვნული პოლიტიკის შესაბამისად.

	დაცული ტერიტორიების სააგენტო	სააგენტომ უნდა უზრუნველყოს, რომ მათი უფრო ფართო კონსერვაციის მცდელობები არ ეწინააღმდეგებოდეს მუნიციპალურ მიზნებს.
კერძო სექტორი	კერძო სატყეო საწარმოები	ამ დაინტერესებულ მხარეებს აქვთ საშუალო გავლენა პოლიტიკის განხორციელებაზე და მაღალი ინტერესი მათი მუშაობის მიმართ.
	ტურიზმი და რეკრეაციული ბიზნესი	ეს დაინტერესებული მხარეები სარგებლობენ კარგად მართული ტყეებით, მაგრამ აქვთ ზომიერი გავლენა და ინტერესი. ახალი რეგულაციები მოითხოვს მათ მონიტორინგს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს ამ ბიზნესების საქმიანობა MFM-ის მიზნებთან შესაბამისობაში.
სამოქალაქო საზოგადოება	ადგილობრივი საზოგადოება	ადგილობრივ თემებს დიდი ინტერესი აქვთ ტყის მართვის შედეგების მიმართ, განსაკუთრებით საარსებო წყაროსა და რესურსებზე ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით, რაც მოითხოვს მათთან რეგულარულ განახლებას და კონსულტაციებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს საჭიროებები და ინტერესები გენდერულად დიფერენცირებულია.
	გარემოსდაცვითი არასამთავრობო ორგანიზაციები	ეს ორგანიზაციები უაღრესად დაინტერესებულნი არიან მდგრადი პრაქტიკის ხელშეწყობით და უნდა იყვნენ ინფორმირებულები, რათა გამოიყენონ თავიანთი ადვოკატირებისა და საზოგადოების ჩართულობის ძალისხმევა.
	აკადემიური და კვლევითი ინსტიტუტები	ღირებული შეხედულებებისა და ინოვაციების შემოტანით, ეს ინსტიტუტები უნდა იყვნენ ინფორმირებული, რათა უზრუნველყონ, რომ ტყის მართვის სტრატეგიები ეფუძნება უახლეს კვლევებს.
	საზოგადოება	საზოგადოებას დიდი ინტერესი აქვს ტყის მენეჯმენტის მიმართ, განსაკუთრებით გარემოს ხარისხისა და რესურსების ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით, რაც გამჭვირვალობას და მათთან რეგულარულ კომუნიკაციას მოითხოვს.
	საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციები და ფინანსური ინსტიტუტები	ეს ორგანიზაციები უზრუნველყოფენ კრიტიკულ დაფინანსებას და მხარდაჭერას, ამიტომ მათი გავლენა მაღალია. ინტერესის დონე საშუალოა და დამოკიდებულია ქვეყნის ეროვნულ მიზნებზე. ახალი რეგულაცია ზოგადად მოითხოვს ამ მხარის ჩართულობას რესურსების მიწოდებისა და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკასთან შესაბამისობაში მოყვანაში.

2.2. მუნიციპალური ტყის მართვის არსებული სტრუქტურების მიმოხილვა

აღნიშნული თავი ასახავს ტყის მართვის საუკეთესო პრაქტიკის შედარებით ანალიზს ბულგარეთისა და სლოვაკეთის მაგალითზე და აფასებს, თუ როგორ შეიძლება მათი გამოყენება ან ადაპტირება საქართველოს კონტექსტში.

2.2.1. ბულგარეთის მიდგომა მუნიციპალური ტყის მართვისადმი

ბულგარეთის რესპუბლიკაში მუნიციპალიტეტები მართავენ მათთვის სხვადასხვა გზით გადაცემულ ტყეებს, იგულისხმება როგორც რესტიტუცია, ასევე იურიდიული ოპერაციების (მაგ. შესყიდვა, შემოწირულობა, ანდერძი, გაყოფა ან ქონების გაცვლა), ტყის გაშენება ან შეძენის სხვა ფორმები. ეს ტყეები არა სახელმწიფო ან კერძო საკუთრება, რადგან ისინი მუნიციპალურ საკუთრებაშია.

ბულგარეთის მუნიციპალური ტყეების მართვის მოდელი ხასიათდება სტრუქტურირებული საკანონმდებლო ჩარჩოებით, მენეჯმენტის მრავალფეროვანი ვარიანტებით და მკაფიოდ განსაზღვრული როლებით მუნიციპალური და სახელმწიფო ორგანოებისთვის.

საზოგადოებრივი მუნიციპალური ტყის საკუთრება

ადგილობრივ საკუთრებაში არსებული ზოგიერთი ტყე კლასიფიცირებულია როგორც საჯარო მუნიციპალური საკუთრება. აღნიშნულში იგულისხმება:

- ტყეები, რომლებიც იმართება ეროვნული უსაფრთხოების, თავდაცვის, ჯანდაცვის, განათლების ან ჰუმანიტარული მიზნებისთვის.
- ტყეები სანიტარული დაცვის ზონებში წყლის წყაროების, სასმელი წყლის ობიექტების და მინერალური წყლის წყაროების გარშემო, როგორც ეს განსაზღვრულია წყლების აქტით.
- დაცული ტერიტორიების კანონის მიხედვით დაცული ტერიტორიების ფარგლებში მდებარე ტყეები.
- ტყეები, რომლებიც შედის უძრავი კულტურული მემკვიდრეობის დაცვისათვის გამოყოფილ ზონებში, კულტურული მემკვიდრეობის აქტის შესაბამისად.

მუნიციპალიტეტის საკრებულოს რეგულაციები

მუნიციპალიტეტის საკრებულო ადგენს განკარგულებებს და სტრატეგიებს მუნიციპალური ტყეების მართვის მიზნით. ეს მოიცავს

- განკარგულება მუნიციპალური ქონების შეძენის, მართვისა და განკარგვის შესახებ: განსაზღვრავს მუნიციპალური ქონების მართვის პროცედურებს.
- განკარგულება მუნიციპალური ტყის ტერიტორიების მართვის შესახებ: ასახავს მუნიციპალურ საკუთრებაში არსებული ტყეების მართვის პირობებს და მეთოდებს.
- მუნიციპალური ქონების მართვის სტრატეგია: მოიცავს მართვის გეგმებს საკრებულოს მანდატის ხანგრძლივობისთვის.
- მენეჯმენტისა და განკარგვის წლიური პროგრამა: უზრუნველყოფს ყოველწლიურ მითითებებს ქონების მართვისა და უტილიზაციისთვის.

მუნიციპალური ტყის ტერიტორიების მართვა

მუნიციპალურ ტყეებს მართავენ უფლებამოსილი პირები მუნიციპალიტეტის საკრებულოს ხელმძღვანელობით. აღნიშნულში იგულისხმება:

1. მუნიციპალური სატყეო ორგანოები, რომლებსაც შეუძლიათ მიიღონ შემდეგი ფორმები:
    - მუნიციპალური ადმინისტრაციის სტრუქტურული ერთეული.
    - კომერციული კომპანია, რომელიც მთლიანად მუნიციპალიტეტის საკუთრებაშია.
    - მუნიციპალური საწარმო- მუნიციპალური ქონების შესახებ კანონით.
2. სახელმწიფო სატყეო ან სანადირო საწარმოები, რომლებიც იმართება ხელშეკრულების საფუძველზე.
3. რეგისტრირებული პროფესიონალები ან სავაჭრო სუბიექტები, რომლებიც რეგისტრირებულია საჯარო რეესტრებში სატყეო მეურნეობის აქტის შესაბამისად მოქმედი კონტრაქტით.

თუ მუნიციპალიტეტი ფლობს 1500 ჰექტარზე მეტ ტყეს, მართვა ხელშეკრულებით უნდა დაევალოს მუნიციპალურ სატყეო ორგანოს ან სახელმწიფო სატყეო/სამონადირეო საწარმოს. მუნიციპალური სატყეო ორგანოს ხელმძღვანელი უნდა აკმაყოფილებდეს სახელმწიფო სატყეო საწარმოს დირექტორისთვის საჭირო კვალიფიკაციას და შეტანილი იყოს მეტყევეობის საჯარო რეესტრში.

დასაშვები საქმიანობა მუნიციპალურ ტყეებში

მუნიციპალიტეტებს უფლება აქვთ განახორციელონ შემდეგი აქტივობები ტყის ზონებში:

- მერქნული და არამერქნული ტყის პროდუქტების მოპოვება და ტრანსპორტირება.
- ტერიტორიების გაწმენდა და ტყის გასაშენებლად ნიადაგის მომზადება.
- ბუნებრივი აღდგენის, ტყის გაშენების და ტყის კულტურების გაშენების ხელშეწყობა.
- მოსაჭრელი პლანტაციებისა და ხეების მონიშვნა.
- განკარგულებით ან კანონით განსაზღვრული სხვა საქმიანობა.

გადაცემა

სატყეო ტერიტორიებზე საქმიანობის გადაცემა ხდება ღია და ელექტრონული ტენდერების ან მოლაპარაკებების გზით, რაც დამოკიდებულია საკანონმდებლო რეგულაციებზე. მაგალითები მოიცავს:

- ხის ან მოჭრილი ხის რეალიზაცია: ტარდება ღია ვაჭრობის, ელექტრონული ტენდერის ან კონკურსის გზით.
- გაყიდვის მეთოდი განისაზღვრება ტყის მართვის სტრუქტურით, რომელიც შეიძლება მოიცავდეს:
    - მუნიციპალიტეტის მერს ან უფლებამოსილ თანამდებობის პირს.

- მუნიციპალური ქონების შესახებ კანონის მიხედვით მუნიციპალური სატყეო საწარმოს ხელმძღვანელს.
- სრულად მუნიციპალიტეტის საკუთრებაში არსებულ კომერციული კომპანიის ხელმძღვანელს.[6]

2.2.2. სლოვაკეთის მიდგომა მუნიციპალურ ტყის მართისადმი

სლოვაკეთის 2 009 000 ჰა ტყეს აქვს ძალიან რთული საკუთრების სტრუქტურა, რაც გამოწვეულია ისტორიული და პოლიტიკური ფაქტორებით. ამჟამად, მთელი ტყის მიწის 47.6 პროცენტი სახელმწიფო საკუთრებაა, რომელსაც მართავს სახელმწიფო საწარმოები. არასახელმწიფო სექტორი მოიცავს არა მხოლოდ კერძო, მუნიციპალურ, საეკლესიო და კოოპერატიულ ტყეებს, არამედ ტყის ერთობლივი საკუთრების სპეციფიკურ ისტორიულ ფორმას - ურბარიატს.

1990 წლის პოლიტიკური ცვლილებების შემდეგ არ არსებობდა რეგულაციები არასახელმწიფო სატყეო სექტორისთვის. ტყის ახალი მფლობელები, რომლებსაც არ აქვთ კერძო საკუთრების ადმინისტრირებისა და მართვის გამოცდილება, გაერთიანდნენ და ჩამოაყალიბეს ასოციაციები, რომლებსაც შეეძლოთ მათი ინტერესების დაცვა შესაფერისი ეკონომიკური, სოციალური, ორგანიზაციული და საკანონმდებლო პირობების ფორმირებაში.

მუნიციპალიტეტებს ასევე შეექმნათ გამოწვევები დაბრუნებული ტყეების მართვისთვის საკუთარი ინსტიტუტების შემუშავებისას, თუმცა მათი პრობლემები განსხვავდებოდა მცირე კერძო მესაკუთრეების პრობლემებისგან. მუნიციპალური ტყეები შეტანილია პირველ ტყეების მესაკუთრეთა ასოციაციაში (FOA), რომელიც დაარსდა 1991 წელს; 1994 წელს გადაწყდა მათთვის დამოუკიდებელი FOA - მუნიციპალური ტყეების ასოციაციის (ZOL) შექმნა.

მუნიციპალიტეტები თავიანთ ტყეებს მართავენ სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურების მეშვეობით, როგორიცაა მუნიციპალური სატყეო ორგანოები, რომლებიც შეიძლება მუშაობდნენ როგორც სტრუქტურული ერთეულები მუნიციპალურ ადმინისტრაციაში, ისევე როგორც მუნიციპალურ საკუთრებაში არსებული კომერციული კომპანიები ან მუნიციპალური საკუთრების აქტით განსაზღვრული მუნიციპალური საწარმოების ფორმით. მართვის ფორმის არჩევანს ადგენს მუნიციპალიტეტის საკრებულო. მუნიციპალიტეტებისთვის, სადაც ტყიანი ფართობი აღემატება 1500 ჰექტარს, მართვას, როგორც წესი, ახორციელებს მუნიციპალური სატყეო ორგანო ან სახელმწიფო სატყეო საწარმოებთან ხელშეკრულებებით. ეს არის მუნიციპალიტეტის მიერ დაფუძნებული სუბსიდირებული ან შეზღუდული კომპანიები. ამ კომპანიებიდან ბევრი ასევე ინარჩუნებს პარკებსა და სხვა მწვანე ზონებს თავიანთ მუნიციპალიტეტებში.

ტყის მართვის გეგმები სავალდებულოა სლოვაკეთის ყველა ტყის მფლობელისთვის. ეს გეგმები შემუშავებულია ისეთი ორგანიზაციების მიერ, როგორიცაა Lesoprojekt Zvolen (ტყის მართვის დაგეგმვის ინსტიტუტი) და ექვემდებარება დამტკიცებას რეგიონალური სატყეო ოფისების მიერ.

[6] https://www.tfma.eu/files/files/Bulgaria_Management%20of%20municipal%20forest%20estates_BNAO_EN.pdf?utm

გეგმები უზრუნველყოფს ტყის მდგრადი მართვის პრაქტიკას, შესაბამისობას საკანონმდებლო რეგულაციებთან და ეროვნულ სატყეო პოლიტიკასთან შესაბამისობაში. [7]

მუნიციპალიტეტები პასუხისმგებელნი არიან სატყეო მეურნეობის მთელ რიგ აქტივობებზე, მათ შორის ხე-ტყის მოპოვებაზე, ტყის გაშენებასა და ტყის ინფრასტრუქტურის მოვლაზე. ეს აქტივობები ხშირად იდება ღია ტენდერებსა და ელექტრონულ აუქციონებზე, გამჭვირვალობისა და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად. მუნიციპალური ტყეებიდან მიღებული შემოსავალი ხელს უწყობს ადგილობრივ ბიუჯეტებს, თემის განვითარებას და საჯარო სერვისებს.

[77] https://unece.org/fileadmin/DAM/timber/docs/tc-58/efc-reports/slovakia.pdf?utm_source=chatgpt.com

3. ინსტიტუციური მოწყობის პროცესის დიზაინი

3.1. მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციური მოწყობის შემუშავების ჩარჩო

აღნიშნულ თავში განიხილულია მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციური მოწყობის შემუშავების ძირითადი ელემენტები, გამოწვევები და შეფასების კრიტერიუმები.

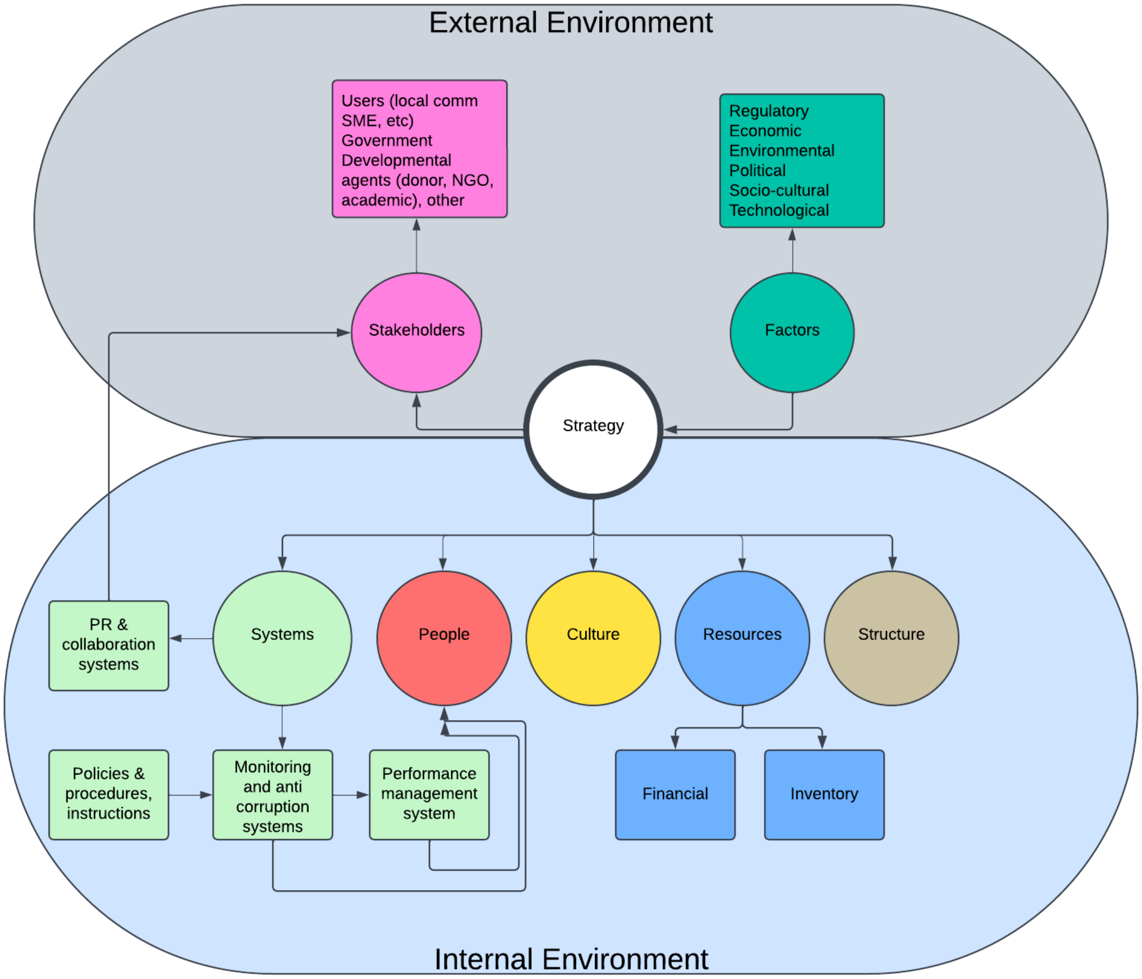
ორგანიზაციული დიზაინის მოდელი ასახავს ორგანიზაციის ძირითად ელემენტებს და იკვლევს მათ შორის ურთიერთკავშირს. ეს მოდელი ითვალისწინებს როგორც შიდა, ასევე გარე განზომილებებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მუშაობასა და ეფექტურობაზე.

გარე ფაქტორები გულისმობს ისეთ ასპექტებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის შიდა პროცესებზე, ასევე აქტორებს/დაინტერესებულ მხარეებს, რომლებიც ჩართულნი არიან მისი საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტში.

გარე ფაქტორებიდან გამომდინარე, ორგანიზაცია აყალიბებს სტრატეგიას, რომელიც, თავის მხრივ, აყალიბებს მის შემდგომ ძირითად ელემენტებს: სისტემები, ხალხი, კულტურა, რესურსები და სტრუქტურა. ეს ელემენტები შემდგომში იყოფა მცირე კომპონენტებად, რომელთაგან თითოეული ხელს უწყობს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას.

თითოეული ეს ძირითადი ელემენტი დეტალურად არის აღწერილი შემდეგ ნაწილში.

დიაგრამა 1 - ზოგადი მოდელი



3.1.1. გარე განზომილება

ჩვენ გამოვავლინეთ ექვსი ძირითადი ფაქტორი, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ მუნიციპალური ტყის მართვის ორგანიზაციულ წყობაზე. ეს ფაქტორებია: მარეგულირებელი, ეკონომიკური, გარემოსდაცვითი, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური. სანამ შიდა ფაქტორებს ჩავუღრმავდებით, უნდა ჩატარდეს გარე ფაქტორების ანალიზი.

გარე ფაქტორები

1. **მარეგულირებელი ფაქტორები**

მნიშვნელოვანია მარეგულირებელი ბაზის გაანალიზება მოქმედი საკანონმდებლო ბაზის განახლების, ახალი რეგულაციების შემოღების ან მომავალი ცვლილებების შესახებ ინფორმაციის თვალსაზრისით. ყველა ეს ფაქტორი შეიძლება მოითხოვდეს ცვლილებებს ორგანიზაციის ოპერაციებში, სტატუსში, ბიზნეს პროცესებში ან ორგანიზაციის დიზაინის სხვა სფეროებში. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია შემდეგი მოქმედებები:

გაეცანით არსებულ საკანონმდებლო და მარეგულირებელ ბაზას

მიმართეთ შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებს მარეგულირებელი ცვლილებების ან განახლებების შესახებ.

ძირითადი კითხვები:

1. რომელი კანონები არეგულირებს მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციურ წყობას?
2. რა არის მუნიციპალური ტყის მართვის შესაბამისობის მოთხოვნები?
3. არსებობს რაიმე კონკრეტული ზონა რომელიც ექვემდებარება შესაბამისობის სხვადასხვა რეჟიმს? (მაგ. დაცული ტერიტორიები, მაღალი რისკის ზონები და ა.შ.)
4. არრსებობს თუ არა რაიმე დამატებითი სტანდარტი, რომელსაც იყენებენ ინდუსტრიის მოთამაშეები ადგილობრივ ან საერთაშორისო დონეზე?
5. არის თუ არა საჭირო სერთიფიკატები, რომ ორგანიზაციამ წარმართოს ტყის მართვის პროცესი?
6. როგორ შეესაბამება ინსტიტუციური მოდელი სატყეო მეურნეობის ეროვნულ პოლიტიკას და დეცენტრალიზაციის რეფორმებს?
7. ახალი მოდელის მხარდასაჭერად საჭიროებს თუ არა არსებული კანონები და რეგულაციები ცვლილებებს?
8. რა საერთაშორისო ხელშეკრულებები ან ვალდებულებები (მაგ., კლიმატის მიზნები, ბიომრავალფეროვნების დაცვა) უნდა იყოს ინტეგრირებული მოდელში?

მარეგულირებელი და სამართლებრივი ჩარჩოს შეზღუდვები

- მუნიციპალიტეტებმა უნდა დაიცვან მკაცრი ეროვნული კრიტერიუმები (ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსით და ტყის კოდექსით გათვალისწინებული), რაც შეამცირებს მოქნილობას მმართველობის მოდელებში.
- გადაწყვეტილების მიღება რჩება ცენტრალიზებული, შესაბამისად მუნიციპალიტეტები ასრულებენ ადმინისტრაციული მენეჯერების როლს და არ არიან პოლიტიკის განმსაზღვრელები.

2. ეკონომიკური ფაქტორები

ადგილობრივ, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე ეკონომიკურმა ფაქტორებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს მუნიციპალური ტყის მართვის პროცესის დიზაინზე. მნიშვნელოვანია შეფასდეს ეკონომიკური ფაქტორები, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის დიზაინზე, პროცესებზე ან რესურსებზე.

ძირითადი კითხვები:

1. რა ეკონომიკური მდგომარეობაა ეროვნულ დონეზე?
2. რა ეკონომიკური მდგომარეობაა მუნიციპალურ დონეზე?
3. რა მდგომარეობაა მუნიციპალურ დონეზე ბიუჯეტის თვასაზრისით?
4. შეესაბამება თუ არა ეს მუნიციპალური ტყის მართვასთან დაკავშირებულ მმართველობით ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობებს?
5. ასრულებს თუ არა ტყესთან დაკავშირებული საქმიანობები როლს ადგილობრივი ეკონომიკური კეთილდღეობის განმტკიცებაში? თუ კი, რა დონეზე?
6. რა არის გენდერულად დიფერენცირებული როლები და სარგებელი?

3. გარემოსდაცვითი ფაქტორი

გარემოსდაცვითი ფაქტორები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მუნიციპალური ტყის მართვის ორგანიზაციულ წყობასა და მის საქმიანობაში. ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ არის ადგილობრივი კლიმატის მახასიათებლები, ეკოლოგიური პრობლემები, ტყეების ტიპები, რესურსები, მდგრადობა.

ძირითადი კითხვები:

1. რა არის იმ ტყის ძირითადი და მეორეული ფუნქციები, რომელსაც ვმართავთ?
2. არსებობს თუ არა კონკრეტული ეკოლოგიური პრობლემები, რომლებიც ტყის მართვასთან არის დაკავშირებული?
3. იზრდება, სტაბილურია თუ მცირდება ტყის მოცულობა? რა ფაქტორები განაპირობებს ამ ტენდენციას?
4. რა მდგომარეობაშია ტყე მავნებლებისა და დაავადებების მხრივ?
5. რა არის მუნიციპალიტეტის ტყეებში ხანძრის ძირითადი რისკები და როგორ შეფასდა/შეფასდება ისინი?
6. რომელი კონკრეტული რესურსებია ხელმისაწვდომი მუნიციპალურ ტყეებში, რომლებიც დამატებითი სერვისებისა და აქტივობების განვითარებას მოითხოვს?
7. არსებობს თუ არა მდგრადობის პრობლემები ტყის მართვასთან დაკავშირებით?

4. პოლიტიკური ფაქტორი

პოლიტიკური ფაქტორების გათვალისწინება გადამწყვეტია მმართველობის სტრუქტურებთან, დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებთან და პოლიტიკის ჩარჩოებთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად.

ძირითადი კითხვები:

1. რა დონის პოლიტიკური მხარდაჭერა არსებობს მუნიციპალური ტყის მართვისთვის?
2. როგორია მუნიციპალური ტყის მართვის თანმიმდევრული დაფინანსების უზრუნველყოფის პოლიტიკური მიზანშეწონილობა? (იქნება თუ არა გრანტები, ბიუჯეტის ან შემოსავლების განაწილების მექანიზმები?)
3. როგორ შეიძლება დაცული იყოს დაფინანსება პოლიტიკური ცვლილებებისგან ან კონკურენტული პრიორიტეტებისაგან?
4. რომელი პოლიტიკური დაინტერესებული მხარეები უნდა ჩაერთონ პრიორიტეტების დასაბალანსებლად?

5. სოციალურ-კულტურული ფაქტორები

საგულდაგულოდ უნდა იყოს შესწავლილი სოციალურ-კულტურული ფაქტორები, მათ შორის მუნიციპალური ტყის მართვის შესახებ საზოგადოების ინფორმირებულობა და მიზნობრივი ჯგუფების დამოკიდებულება. დემოგრაფიული ასპექტები, როგორიცაა ეთნიკური და უმცირესობების ჯგუფების არსებობა, ისევე როგორც მათი უნიკალური კულტურული პრაქტიკა, გასათვალისწინებელია საზოგადოებაში არსებული მრავალფეროვნების გასაგებად. ასევე უნდა გაანალიზდეს მიგრაციისა და ურბანიზაციის პოტენციური გავლენა ადგილობრივ პროცესებზე, სენსიტიურობის ანალიზის ჩატარებასთან ერთად იმის შესაფასებლად, თუ როგორ შეიძლება ზემოთ ჩამოთვლილი ცვლილებები (მიგრაცია, მოსახლეობის სტრუქტურული ცვლილებები, კულტურული დინამიკა) გავლენას ახდენდეს მუნიციპალური ტყის მართვის განხორციელებაზე.

გენდერულად მგრძნობიარე მიდგომა სოციალურ-კულტურული დინამიკის შესწავლისთვის აუცილებელია. ბევრ საზოგადოებაში კულტურული ტრადიციები აფერხებს ქალების მონაწილეობას მართვასა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რადგან მტკიცდება, რომ სატყეო სექტორი „მამაკაცთა დომინირებულ სფეროს" წარმოადგენს. გენდერული მიკერძოების გამოვლენის სხვადასხვა ფორმები შეიძლება იყოს:

- ქალები ნაკლებად არიან წარმოდგენილი ტყის მომხმარებელთა ასოციაციებსა და მუნიციპალური სატყეო მმართველობის სტრუქტურებში.
- გენდერული შრომის დანაწილება- მამაკაცები ძირითადად დასაქმებულნი არიან ოფიციალურ სატყეო სამუშაოებში, ხოლო ქალები უმეტესად არაფორმალურ საქმიანობებში, როგორიცაა შეშის, კენკრის, სოკოსა და სამკურნალო მცენარეების შეგროვება.
- სოციალური ნორმები უშლის ხელს ქალებს ტექნიკურ პროფესიებში დასაქმებაში, როგორიცაა რეინჯერობა, სატყეო დაგეგმარება და მერქნის მოპოვება.

- პროფესიული განვითარების ბარიერები – ქალებისთვის სატყეო სფეროში განათლების, გადამზადებისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები შეზღუდულია.

გარდა ამისა, ტრადიციული ცოდნა და კულტურული პრაქტიკები უნდა განიხილოს და ინტეგრირდეს ორგანიზაციის მისიასა და სტრატეგიაში.

ძიირთადი კითხვები:

1. რა არის ძირითადი დემოგრაფიული ჯგუფები რეგიონში, მათ შორის უმცირესობები და მოწყვლადი ჯგუფები?
2. რა გავლენა შეიძლება იქონიოს ამ ჯგუფების ჩართვამ ან გამორიცხვამ ადგილობრივ პროცესზე?
3. როგორ მოქმედებს მიგრაცია და ურბანიზაცია მუნიციპალური ტყის მართვის ინიციატივების განხორციელებაზე?
4. კარგად არის გაანალიზებული სოციალურ-კულტურული ნორმები და ღირებულებები სამიზნე ჯგუფებს შორის?
5. არსებობს თუ არა მუნიციპალიტეტის მიწებზე ტყეები ან კონკრეტული ტერიტორიები, რომლებიც ადგილობრივი საზოგადოებისათვის კულტურული, ისტორიული ან რელიგიური მნიშვნელობის მატარებელია, და როგორ უნდა მოხდეს მათი მართვა?
6. არის თუ არა სოციალურ-კულტურული ნორმები და ღირებულებები ინტეგრირებული MFM-ის სტრატეგიასა და პროცესებში?
7. რა საკომუნიკაციო სტრატეგიები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ყველა ჯგუფის ეფექტური ჩართვისა და ინფორმირებისთვის?

6. ტექნოლოგიური ფაქტორები

ტექნოლოგიურმა პროგრესმა შეიძლება მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს რესურსების განაწილებასა და MFM-ის ეფექტიანობაში. მნიშვნელოვანია, ჩატარდეს კვლევა ტექნოლოგიურ ინსტრუმენტებსა და აღჭურვილობაზე, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას მუნიციპალურ ტყის მართვაში. ასევე, უნდა შეფასდეს მუნიციპალიტეტის შესაძლებლობა ამ ტექნოლოგიების დანერგვისთვის.

ძირითადი კითხვები:

1. რა თანამედროვე ინსტრუმენტები არის ხელმისაწვდომი, რომლებიც შეიძლება იქნას დანერგილი MFM-ში?
2. გამოყენებულია თუ არა ეს ინსტრუმენტები რომელიმე მუნიციპალიტეტში საქართველოში?
3. არსებობს თუ არა საკმარისი ადამიანური, ფინანსური და ტექნიკური შესაძლებლობები ამ ინსტრუმენტების დასანერგად?

დაინტერესებული მხარეები

მუნიციპალური ტყის მართვის დაინტერესებული მხარეები შეიძლება დაიყოს ძირითად ჯგუფებად და შემდგომ ქვეჯგუფებად. ძირითადი ჯგუფებია: მომხმარებლები, მთავრობა, განვითარების აგენტები, კერძო ინტერესთა ჯგუფები. ყველა ეს ჯგუფი უნდა იყოს ყურადღებით გაანალიზებული, რათა შეიქმნას ეფექტიანი სტრატეგიები მათთან კომუნიკაციისა და თანამშრომლობისთვის.

1. **მომხმარებლები**

მუნიციპალური ტყის მართვის კონტექსტში მომხმარებლები არიან ის აქტორები, რომლებიც ტყის რესურსებზე არიან დამოკიდებულნი სასიცოცხლო საჭიროებების, ბიზნესის ან საზოგადოებრივი სარგებლის მისაღებად. საქართველოში უზუფრუქტისა და ტრადიციული წვდომის უფლებები ტყის რესურსების მართვის განუყოფელი ნაწილი წარმოადგენს. სამართლებრივი თვალსაზრისით, ხანმოკლე იჯარებს—როგორც წესი, ხუთ წელზე ნაკლებს—ხშირად უზუფრუქტის მინიჭებად განიხილავენ, რაც მომხმარებლებს ტყის სარგებლობისა და მისგან სარგებლის მიღების უფლებას აძლევს, მაშინ როცა საკუთრების უფლება სახელმწიფოს რჩება. ამ ფორმალური ჩარჩოს პარალელურად, მრავალ ადგილობრივ საზოგადოებას ხანგრძლივად ჩამოყალიბებული აქვს ტრადიციული წვდომის უფლებები, რომლებიც მათ საშუალებას აძლევს, ტყის რესურსები საარსებო წყაროსთვის, რეკრეაციისთვის და საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის, მათ შორის საცხოვრებელი სახლების, მხარდასაჭერად გამოიყენონ. ეს უფლებები, იქნება ეს კანონმდებლობაზე დაფუძნებული თუ ჩვეულებითი პრაქტიკით ჩამოყალიბებული, არაერთ მნიშვნელოვან სამართლებრივ დავას განაპირობებს. ამიტომ, როგორც უზუფრუქტის, ისე ტრადიციული წვდომის უფლებების გათვალისწინება გადამწყვეტია ტყის მართვის ისეთი პოლიტიკის შემუშავებისთვის, რომელიც იქნება არა მხოლოდ სამართლებრივად გამართული, არამედ სოციალურად სამართლიანი და მდგრადი.

ადგილობრივი თემები:

1. ტყეზე არიან დამოკიდებულნი მერქნის, შეშის, საკვების (კენკრა, სოკო) და სამკურნალო მცენარეებისთვის.
2. მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ არაფორმალურ ტყის გამოყენებასა და კონსერვაციაში.

მცირე და საშუალო მეწარმეები:

1. ბიზნესი, რომელიც ჩართულია სატყეო მეურნეობაში, ავეჯის წარმოებაში ან ტყის არამერქნული პროდუქტების გადამუშავებაში.
2. ოპერატორები ეკოტურიზმში, დასვენებაში ან სათავგადასავლო საქმიანობაში.

კონსერვაციისა და რეკრეაციის მომხმარებლები:

1. არასამთავრობო ორგანიზაციები (NGOs) ან სათემო ჯგუფები, რომლებიც ხელს უწყობენ ბიომრავალფეროვნებას, ეკოტურიზმსა და მდგრად პრაქტიკებს.

2. **მთავრობა**

1. მარეგულირებელი – ქმნის და ახორციელებს ტყის მართვის პოლიტიკას და რეგულაციებს.

2. რესურსების მიმწოდებელი – უზრუნველყოფს ბიუჯეტს, პერსონალს, ინფრასტრუქტურასა და სხვა საჭირო რესურსებს.

3. **განვითარების აგენტები**

ეს აქტორები სისტემაზე გავლენას ახდენენ ან მხარს უჭერენ ფინანსური, ტექნიკური რესურსებით ან ცოდნით.

- საერთაშორისო დონორები

1. დონორული პროექტები (ორმხრივი, მრავალმხრივი)
2. ტყის მართვის რეფორმების, შესაძლებლობების განვითარებისა და ტექნიკური დახმარების მხარდაჭერა.

- არასამთავრობო ორგანიზაციები და ადვოკატირების ჯგუფები:

1. კონსერვაციის, საზოგადოების ჩართულობისა და გარემოსდაცვითი ცნობიერების ხელშეწყობა.

- აკადემიური და კვლევითი ინსტიტუტები:

1. ატარებენ კვლევებს მდგრადი სატყეო პრაქტიკების, ბიომრავალფეროვნებისა და კლიმატის ადაპტაციის შესახებ.
2. უზრუნველყოფენ მონაცემებსა და ექსპერტიზას პოლიტიკის ფორმირებისთვის.

4. **სხვა**

- მედია და აზრის ლიდერები

1. ცნობიერების ამაღლება და ტყის მდგრადი მართვის მიმართ საზოგადოების დამოკიდებულებაზე გავლენა.

- ტექნილოგიების პროვაიდერები

1. კომპანიები, რომლებიც გვთავაზობენ ტყის მონიტორინგის ინსტრუმენტებს, როგორიცაა GIS პროგრამული უზრუნველყოფა, დრონები ან სატელიტურ მონაცემთა სერვისები.

ჩამოთვლილ აქტორებს შეუძლიათ შეასრულონ სხვადასხვა ფუნქციები. მუნიციპალური ტყის მართვის აქტორების ძირითადი ფუნქციებია:

<table>
<tr><td colspan="2">ცხრილი: ფუნქციები და პასუხისმგებლობები ტყის მართვაში</td></tr>
<tr><td>მარეგულირებელი ფუნქცია</td><td>ეკონომიკური მართვის ფუნქცია</td></tr>
<tr><td>• სატყეო სექტორის პოლიტიკური მმართველობა და სატყეო კანონმდებლობა
• ეროვნული სატყეო პროგრამები, სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები
• ეროვნული ტყის ინვენტარიზაცია</td><td rowspan="2">• ტყის მართვის გეგმა
• ტყის მართვა ტერიტორიებზე, რომლებიც ძირითადად ხის წარმოებისთვისაა განკუთვნილი: ტყის აღდგენა, განახლება, მოვლა და სხვ.
• ხის ჭრა და ვაჭრობა</td></tr>
<tr><td>საზედამხედველო ფუნქცია</td></tr>
</table>

• ზედამხედველობა, ინსპექტირება და კანონის აღსრულება • ტყის დაცვა (ტყის პოლიტიკა)	• ნადირობა და თევზაობა • უძრავი ქონებისა და მიწის გამოყენების მართვა • განახლებადი ენერგიის ბიზნესი • სატყეო ბიზნესი ხისს გარდა
დამხმარე და სოციალური საქონლის შექმნის ფუნქცია	
• გაფართოების სერვისი (ტყის დაგეგმვა ტყის არასახელმწიფო მესაკუთრეთათვის, დაფინანსება, ინფორმაცია, რჩევა) • ტყის დაცვა ბუნებრივი რისკებისგან (ხანძარი, ქარიშხალი, ბაქტერიები) • ტყის მართვა ბუნების პარკებში და დაცვის ფუნქციების მქონე ტერიტორიებზე (წყალი, ნიადაგი და ა.შ.) • ბუნების პარკის ადმინისტრაცია და დაცული ტერიტორიის მართვა • ტყის კვლევის ერთეულები	

3.1.2. შიდა განზომილება

ორგანიზაციული მოდელის შიდა განზომილება მოიცავს ექვს ძირითად კომპონენტს: სტრატეგია, სტრუქტურა, კულტურა, ადამიანები, ორგანიზაციული სისტემები და რესურსები.

1. **სტრატეგია**

სტრატეგია ორგანიზაციის მიმართულებას, განსაზღვრავს მისი მისიისა და ხედვის შესაბამისობასა და ადაპტირების უნარს.

ძირითადი კითხვები:

- არსებობს თუ არა განსაზღვრული სტრატეგია?
- აქვს თუ არა ორგანიზაციას მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მისია და ხედვა?
- არის თუ არა სტრატეგიული მიზნები კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში შეზღუდული (SMART პრინციპი)?
- როგორ ხდება სტრატეგიის კომუნიკაცია და რამდენად კარგად ესმით იგი ორგანიზაციის ყველა დონეზე?
- არსებობს თუ არა მექანიზმი სტრატეგიის გადახედვისა და ადაპტაციისთვის შიდა და გარე ფაქტორების მიხედვით?
- გათვალისწინებულია თუ არა სტრატეგიაში გრძელვადიანი მდგრადობა და ინოვაციები?

– გააჩნია თუ არა ორგანიზაციას შიდა ექსპერტიზა სტრატეგიის შემუშავებისა და შეფასებისთვის?

2. სტრუქტურა

სტრუქტურა განსაზღვრავს ორგანიზაციის იერარქიულ მოწყობას, დეპარტამენტების ურთიერთკავშირსა და სამუშაო პროცესებს. სტრუქტურა უნდა ეფუძნებოდეს ფუნქციას, რაც ნიშნავს, რომ პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს მიზნები, ხოლო შემდეგ – მათი მიღწევის გზები.

ძირითადი კითხვები:

- არის თუ არა ორგანიზაციული სტრუქტურა მკაფიოდ განსაზღვრული და შეესაბამება თუ არა სტრატეგიულ მიზნებს? გათვალისწინებულია თუ არა გენდერული ასპექტები, რათა უზრუნველყოფილ იქნას ინკლუზიური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესები?
- მკაფიოდ არის თუ არა დოკუმენტირებული და გასაგები დეპარტამენტებისა და თანამშრომლების როლები და პასუხისმგებლობები?
- რამდენად ეფექტურია კომუნიკაცია და კოორდინაცია სხვადასხვა განყოფილებებს შორის?
- სტრუქტურა უზრუნველყოფს თუ არა მოქნილობას და სწრაფ რეაგირებას გარემოს ცვლილებებზე?
- გენდერულად მგრძნობიარე დაგეგმვა გათვალისწინებულია თუ არა, რათა ორივე სქესის საჭიროებები და წვლილი ადეკვატურად შეფასდეს?
- არსებობს თუ არა მკაფიო ანგარიშგების ხაზები და პასუხისმგებლობის მექანიზმები?
- ინტეგრირებულია თუ არა გენდერული თანასწორობისა და სოციალური ინკლუზიის (GESI) პრინციპები შესრულების შეფასებასა და ანგარიშვალდებულების ჩარჩოებში?
- გავლენას მოახდენს თუ არა MFM მიმდინარე ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე? საჭიროა თუ არა სპეციალური ერთეულის შექმნა და როგორ უნდა იყოს იგი ეფექტიანად ორგანიზებული?

პოტენციური გამოწვევები

- მმართველობისა და ანგარიშვალდებულების ხარვეზები
- სამთავრობო ორგანოებს, ადგილობრივ ხელისუფლებასა და თემებს შორის კოორდინაციის საკითხები

3. კულტურა

კულტურა განსაზღვრავს ორგანიზაციის ღირებულებებს, მენეჯმენტის სტილს, თანამშრომელთა ჩართულობასა და სამუშაო ნორმებს.

ძირითადი კითხვები:

- აქვს თუ არა თანამშრომლებს საჭირო კომპეტენციები ორგანიზაციის მიზნების, განსაკუთრებით მუნიციპალური ტყის მართვის განხორციელებისთვის?
- როგორ შეუძლია ორგანიზაციას უზრუნველყოს, რომ ქალებსა და მამაკაცებს თანაბრად ჰქონდეთ საჭირო უნარ-ჩვევები MFM-თან დაკავშირებულ როლებში?

- რამდენად ეფექტიანია ორგანიზაცია კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნების კუთხით? რა პერსპექტივები არსებობს MFM-ის კონტექსტში?
- გააჩნია თუ არა ორგანიზაციას გენდერულად მგრძნობიარე დასაქმების პოლიტიკა, რომელიც ხელს უწყობს სამუშაო ძალაში მრავალფეროვნებას?
- არსებობს თუ არა სტრუქტურირებული სწავლისა და განვითარების პროგრამები თანამშრომლებისთვის? არის თუ არა რესურსები MFM-თან დაკავშირებული განათლების უზრუნველსაყოფად?
- ხორციელდება თუ არა ქალთა მონაწილეობის წახალისება სატყეო ტექნიკურ გადამზადებაში, ლიდერულ სემინარებში და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში?
- რა მექანიზმებია შექმნილი, რათა უზრუნველყოფილ იქნას თანამშრომლების MFM-თან დაკავშირებული აქტიური ჩართულობა?

პოტენციური გამოწვევები

- არ არსებობს ადგილობრივ საჭიროებებზე დაფუძნებული ადაპტური მართვის ჩარჩო.

4. ხალხი

ორგანიზაციულ მოდელში ხალხის ფაქტორი განსაზღვრავს თანამშრომელთა უნარებს, ორგანიზაციის შესაძლებლობას მოიზიდოს და შეინარჩუნოს კადრები და უზრუნველყოს განგრძობადი სწავლება და განვითარება.

ძირითადი კითხვები:

- აქვს თუ არა თანამშრომლებს საჭირო კომპეტენციები ორგანიზაციული მიზნების, განსაკუთრებით MFM-ის მიღწევისთვის?
- როგორ შეუძლია ორგანიზაციას უზრუნველყოს, რომ ქალებსა და მამაკაცებს თანაბრად ჰქონდეთ წვდომა და შესაძლებლობა MFM-თან დაკავშირებული უნარების განვითარებისთვის?
- რამდენად ეფექტიანია ორგანიზაცია კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნების კუთხით? როგორია პერსპექტივები MFM-ის კონტექსტში?
- გააჩნია თუ არა ორგანიზაციას გენდერულად მგრძნობიარე დასაქმების პოლიტიკა, რომელიც ხელს უწყობს სამუშაო ძალაში მრავალფეროვნებას?
- არსებობს თუ არა სტრუქტურირებული სწავლებისა და განვითარების პროგრამები თანამშრომლებისთვის? არის თუ არა სათანადო რესურსები MFM-თან დაკავშირებული სწავლების უზრუნველსაყოფად?
- ხორციელდება თუ არა ქალთა მონაწილეობის წახალისება სატყეო ტექნიკურ გადამზადებაში, ლიდერულ სემინარებში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში?
- რა მექანიზმებია შექმნილი, რათა თანამშრომელთა ჩართულობა MFM-თან დაკავშირებულ პროცესებში უზრუნველყოფილ იქნას?

წინასწარი კვლევით გამოვლენილია, რომ მუნიციპალიტეტებში კვალიფიციური კადრების პოვნა სატყეო მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობისთვის განსაკუთრებით რთულია, შესაბამისად, თანამშრომლების მოზიდვის სისტემა უნდა იყოს დეტალურად დაგეგმილი და ეფექტიანად განხორციელებული.

პოტენციური გამოწვევები

- მუნიციპალიტეტებს შესაძლოა არ გააჩნდეთ ექსპერტიზა და რესურსები ხარჯ-სარგებლის ანალიზის (CBA), რისკების შეფასებისა და სტრატეგიული დაგეგმვისთვის.
- მუნიციპალიტეტებისთვის მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად არ არის გათვალისწინებული შესაძლებლობების განვითარების ზომები ტრანსფერის პროცესის განმავლობაში და მის შემდეგ.
- ტყის მმართველობის ტექნიკური სირთულეები შესაძლოა მუნიციპალური ადმინისტრაციებისთვის გადამეტებულად რთული აღმოჩნდეს, რაც არაეფექტიან მართვამდე მიგვიყვანს.
- ქალები ხშირად ნაკლებად არიან წარმოდგენილი გადაწყვეტილების მიღების პროცესებსა და ტექნიკურ პოზიციებზე მუნიციპალური სატყეო მართვის ფარგლებში, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს დისბალანსი, რესურსების არათანაბარი განაწილება და ქალთა არასაკმარისი წარმომადგენლობა ამ სფეროში.

5. სისტემები

მუნციიპალური ტყის მართვის სისტემური ასპექტი მოიცავს ოთხ ძირითად კომპონენტს: PR & თანამშრომლობა, პოლიტიკა, პროცედურები და ინსტრუქციები, მონიტორინგისა და ანტიკორუფციული სისტემა, შესრულების მართვის სისტემა. ეს სისტემები ურთიერთდაკავშირებულია და დინამიურად ახდენენ გავლენას ორგანიზაციის სხვა ელემენტებზე.

- PR & თანამშრომლობა – მჭიდროდ არის დაკავშირებული დაინტერესებული მხარეების ჩართულობასთან, საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებასა და პარტნიორობების გაძლიერებასთან. იგი ასევე ასრულებს მნიშვნელოვან როლს საჩივრების მექანიზმების პოპულარიზაციასა და არალეგალური ტყის საქმიანობისა და გენდერული თანასწორობისა და სოციალური ინკლუზიის (GESI) საკითხებზე ცნობიერების ამაღლებაში, რაც უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას და ინკლუზიურობას.
- შესრულების მართვის სისტემა – პირდაპირ არის დამოკიდებული ადამიანურ რესურსებზე და მათი კომპეტენციების დონეზე, რაც უზრუნველყოფს ანგარიშვალდებულებას და ეფექტიანობას. სისტემა უნდა მოიცავდეს GESI-მექანიზმებს, რათა ხელი შეუწყოს თანასწორ მონაწილეობას, მრავალფეროვნებას და სამართლიან მოპყრობას სატყეო მართვისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში.
- მონიტორინგისა და ანტიკორუფციული სისტემა – დაკავშირებულია ეთიკური ზედამხედველობისა და აღსრულების მექანიზმებთან. მას შესაძლოა მოიცავდეს ცხელი

ხაზი ან სხვა მონიტორინგის მექანიზმი, რომელიც საზოგადოებასა და დაინტერესებულ მხარეებს მისცემს საშუალებას კონფიდენციალურად შეატყობინონ ტყის არალეგალური საქმიანობები, რაც ხელს შეუწყობს გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებას.

- პოლიტიკა, პროცედურები და ინსტრუქციები – აერთიანებს ანტიკორუფციულ, შესრულების მონიტორინგისა და რეგულაციების დაცვის ასპექტებს, რაც ქმნის სტრუქტურირებულ საოპერაციო ჩარჩოს. ისინი ასევე განსაზღვრავენ საჩივრების განხილვის მექანიზმებს, GESI-თან დაკავშირებული საკითხების მართვის პროტოკოლებს, არალეგალური ტყის საქმიანობის საწინააღმდეგო ღონისძიებების აღსრულების სახელმძღვანელო პრინციპებს, ამ სისტემების ეფექტური ფუნქციონირება აუცილებელია MFM-ის გამჭვირვალე, ინკლუზიური და მდგრადი მართვისთვის.

ამ სისტემების ეფექტური ფუნქციონირება აუცილებელია MFM-ის გამჭვირვალე, ინკლუზიური და მდგრადი მართვისთვის.

ძირითადი კითხვები:

- პოლიტიკა და პროცედურები მკაფიოდ არის თუ არა დოკუმენტირებული, ხელმისაწვდომი და რეგულარულად განახლებადი?
- რა პოლიტიკა, პროცედურები და ინსტრუქციები უნდა შემუშავდეს MFM-ისთვის?
- რამდენად ძლიერია ორგანიზაციის მონიტორინგისა და შესრულების მართვის სისტემები?
- როგორი იქნება MFM-თან დაკავშირებული შესრულების მართვის მოდელი?
- რა ზომებია მიღებული თაღლითობისა და კორუფციის პრევენციისა და აღმოსაფხვრელად?
- რამდენად ეფექტიანია კომუნიკაციის სისტემები როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე გარე დაინტერესებულ მხარეებთან?
- რამდენად ეფექტიანად იყენებს ორგანიზაცია ტექნოლოგიას ოპერაციების გაუმჯობესებისთვის?
- არის თუ არა საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობის სისტემები პროაქტიული და შედეგიანი MFM-ის კონტექსტში?

6. რესურსები

რესურსების კომპონენტი მოიცავს ფიზიკურ (ქონება და ინვენტარი) და ფინანსურ რესურსებს, რომელზეც გავლენას ახდენს ბიუჯეტირების პრაქტიკა და დაფინანსების წყაროები.

ძირითადი კითხვები:

- არსებული ფინანსური რესურსები საკმარისია თუ არა და ეფექტიანად არის თუ არა განაწილებული სტრატეგიული მიზნებისა და MFM-ის მხარდასაჭერად?
- ბიუჯეტირების პრაქტიკა ეფუძნება თუ არა პრიორიტეტებსა და სტრატეგიულ მიზნებს?
- რა ინვენტარი და ფიზიკური აქტივებია აუცილებელი MFM-ისთვის და როგორ შეიძლება მათი მოპოვება?

– არსებობს თუ არა სისტემები, რომლებიც მონიტორინგს უწევენ და ოპტიმიზაციას ახდენენ რესურსების განაწილებას?

პოტენციური გამოწვევები

• არ არის სახელმწიფო ფინანსური ვალდებულება გადაცემული ტყეებისთვის.

• შემოსავლების გამომუშავება არ არის გარანტირებული, რაც მუნიციპალურ ტყეებს დაუცველს ხდის არასაკმარისი დაფინანსების ან გადაჭარბებული ექსპლუატაციის მიმართ.

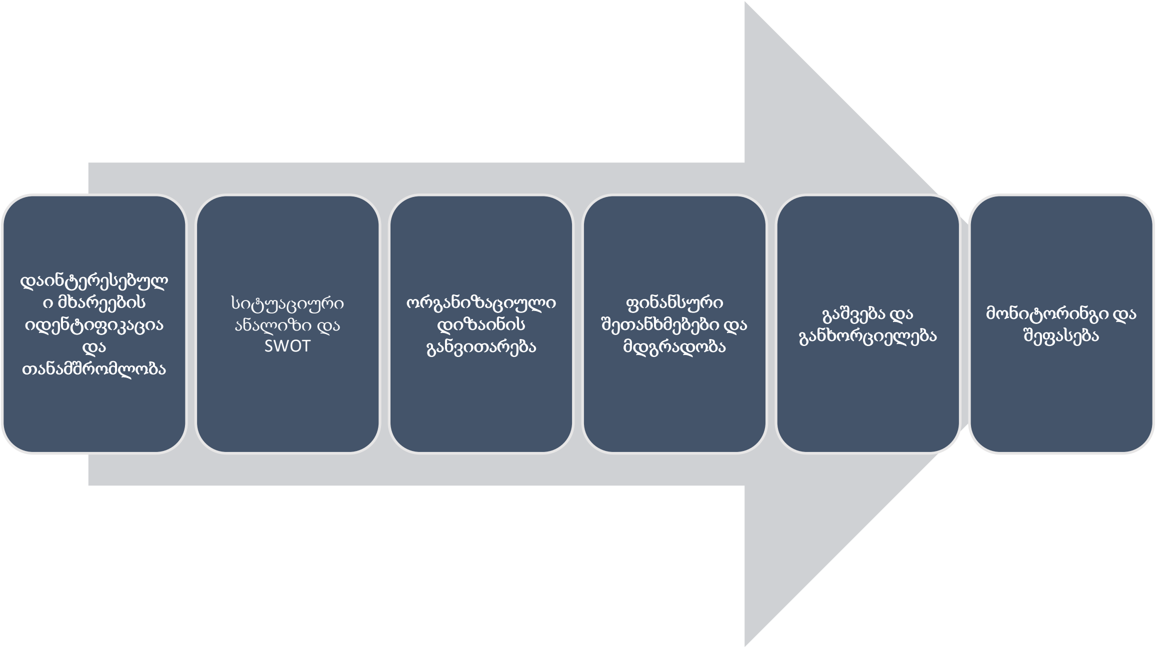
• ფინანსური წახალისების არარსებობამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს მუნიციპალიტეტებს ტყეების აქტიური მართვისგან.

3.2. მუნიციპალური ტყის მართვის ინსტიტუციური მოწყობის დანერგვის პროცესის დიზაინი

ეს თავი წარმოადგენს რეკომენდებული ინსტიტუციური მოდელის განხორციელების ჩარჩოს მუნიციპალური ტყის მართვისთვის (MFM). ამ ნაწილში წარმოდგენილია პრაქტიკული გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს, როგორ უნდა გადაიქცეს რეკომენდაციები კონკრეტულ ქმედებებად, რათა უზრუნველყოს შემოთავაზებული ინსტიტუციური რეფორმების ეფექტიანი განხორციელება საქართველოში.

დოკუმენტი მოცავს **ეტაპობრივ მიდგომას**, რომელიც შედგება ექვსი ძირითადი ეტაპისგან მუნიციპალური ტყის მართვის (MFM) ეფექტიანი ინსტიტუციური მოწყობის განვითარებისათვის. ინსტრუქცია ასევე განსაზღვრავს პროცესებსა და ინსტრუმენტებს, რომლებიც აუცილებელია ინსტიტუციური მოდელის ფორმირებისა და მისი ძირითადი ელემენტების განსაზღვრისთვის, რაც ხელს შეუწყობს მუნიციპალური ტყის მართვის ეფექტიანობას. ინსტიტუციური მოდელის განვითარება ეფუძნება გარე ფაქტორებისა და შიდა პროცესების ინტეგრირებას, რაც შექმნის კოორდინირებულ სტრატეგიას ტყის მდგრადი მმართველობის უზრუნველსაყოფად.

დიაგრამა 2 - პროცესის დიზაინის ეტაპები



აღსრულების პროცესზე გადასვლამდე საწყისი ნაბიჯი არის სამი ძირითადი ელემენტის იდენტიფიცირება: **მონაწილეები, რესურსები და ვადები.** პირველი ნაბიჯი არის გუნდის შეკრება და გუნდის სტრუქტურის განსაზღვრა, რომელიც ჩართული იქნება მოდელის შემუშავების პროცესში, მონაწილეების, გუნდის ლიდერებისა და ხელმძღვანელების ჩათვლით.

1. **მონაწილეები:** განსაზღვრეთ, ვინ იქნება ჩართული პროცესში, მათ შორის გუნდის წევრები და გარე დაინტერესებული მხარეები. მონაწილეები უნდა მოიცავდნენ პასუხისმგებელ (R)

მხარეს, რომელიც ხელმძღვანელობს პროცესს და პასუხისმგებელია ამოცანის საბოლოო შედეგზე.

2. **რესურსები:** შეაფასეთ მატერიალური რესურსები (მაგალითად, ფინანსური ან ტექნიკური საშუალებები) და არამატერიალური რესურსები (მაგალითად, დრო და ცოდნა), რომლებიც საჭირო იქნება განხორციელებისთვის.
3. **ვადები:** განსაზღვრეთ რეალისტური გრაფიკი ამოცანების შესრულებისა და ძირითადი ეტაპების მიღწევისთვის.

მონაწილეობაზე დაფუძნებული მიდგომა გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა მთელ პროცესში, რათა უზრუნველყოს ინკლუზიურობა, გენდერული თანასწორობა და თანამშრომლობა. ეს მიდგომა ხელს უწყობს ერთობლივი პასუხისმგებლობის ფორმირებას, დემოკრატიული გადაწყვეტილებების მიღებას და მდგრად და ფართოდ აღიარებულ შედეგებს.

შემდეგი განყოფილება აანალიზებს მოდელის თითოეულ ელემენტს ცალკე და იძლევა ინსტრუქციებს იმის შესახებ, თუ რა ინფორმაცია უნდა შეგროვდეს და გაანალიზდეს და როგორ უნდა გაკეთდეს.

ეტაპი 1: დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება და თანამშრომლობა

მონაწილეები: გარე კონსულტანტი (R), კონტრაქტორი მხარე, ბენეფიციარი, დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლები.

რესურსები: შეიძლება მოიცავდეს ლოგისტიკურ ხარჯებს, კომუნიკაციის პლატფორმებზე ხელმისაწვდომობას.

დრო: 1-2 კვირა.

პირველი ნაბიჯი არის ძირითადი დაინტერესებული მხარეების, მათ შორის ნაკლებად წარმოდგენილი ჯგუფების იდენტიფიკაცია. იდენტიფიკაციის შემდეგ, პასუხისმგებელმა მხარემ უნდა განსაზღვროს დაინტერესებული მხარეების როლები, პასუხისმგებლობები და თანამშრომლობის მექანიზმები. მიზანია მათი გავლენის, ინტერესებისა და როლების კლასიფიკაცია და გააზრება MFM-ის პროცესში.

მონაცემთა შეგროვების მეთოდები[8]: სამაგიდო კვლევა, მონაცემთა მოთხოვნა, ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუები

პროცესის აღწერა:

[8] მონაცემთა შეგროვების მეთოდებზე დეტალური ინფორმაციისთვის გთხოვთ გაეცნოთ: ცარციძე, დ. (2023). კვლევის მეთოდების და მონაცემთა ანალიზის გზამკვლევი. საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიურო.

- ➔ **ქმედება 1:** კომუნიკაცია კონტრაქტორ მხარესთან და ბენეფიციართან წინასწარი ინფორმაციის შეგროვებისთვის, მათ შორის პოტენციური დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიკაცია, წინა ანგარიშები და მონაცემთა შესაძლო წყაროები.
- ➔ **ქმედება 2:** სამაგიდო კვლევის განხორციელება საჯაროდ ხელმისაწვდომი დოკუმენტების საფუძველზე და ინფორმაციის შეგროვება განსხვავებული წყაროებიდან.
- ➔ **ქმედება 3:** სამაგიდო კვლევის დაზუსტება და გაფართოება ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუების მეშვეობით, რათა გამოვლინდეს დამატებითი (მეორეული) დაინტერესებული მხარეები.
- ➔ **ქმედება 4:** დაინტერესებული მხარეების კატეგორიზაცია ისეთი მოდელების გამოყენებით, როგორიცაა გავლენა-ინტერესის მატრიცა ან RACI მატრიცა (განსაზღვრული ამ სექციაში ქვემოთ).
- ➔ **ქმედება 5:** დაინტერესებული მხარეების ჯგუფების ანალიზი მათი როლის, ინტერესისა და გავლენის მიხედვით MFM-ის პროცესში.

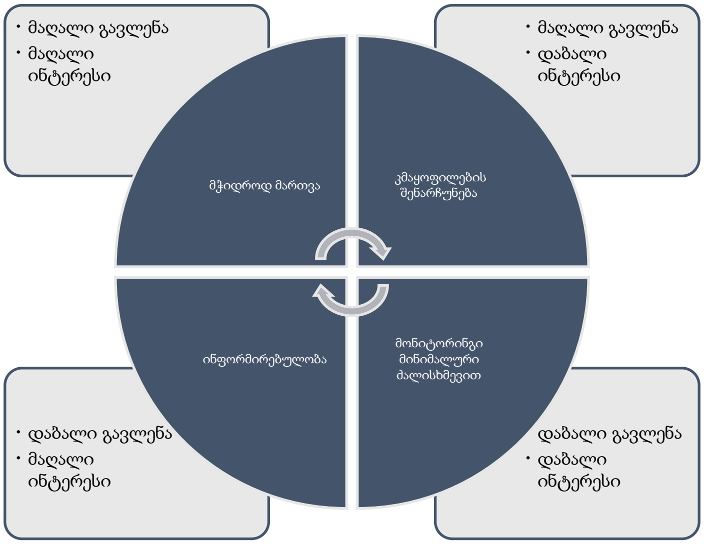
დაინტერესებული მხარეების ანალიზის ინსტრუმენტების მაგალითები

დაინტერესებული მხარეების კლასიფიკაციისა და ანალიზის ორ ყველაზე გავრცელებულ მეთოდს წარმოადგენს: გავლენა-ინტერესის მატრიცა (Power-Interest Grid) და RACI მატრიცა. ეს ჩარჩოები უზრუნველყოფს, რომ დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა იყოს სტრატეგიული და ეფექტიანად მართული.

გავლენა-ინტერესის მატრიცა

გავლენა-ინტერესის მატრიცა (Power-Interest Grid) ეხმარება დაინტერესებული მხარეების პრიორიტეტიზაციას მათი გავლენისა და ინტერესის დონის მიხედვით პროცესში.

დიაგრამა 3 - გავლენა-ინტერესის მატრიცა



RACI მატრიცა

უზრუნველყოფს როლებისა და კომუნიკაციის სიცხადეს დაინტერესებულ მხარეთა პასუხისმგებლობის განსაზღვრით:

- **პასუხისმგებლობა (R):** ვინ ასრულებს დავალებას.
- **ანგარიშვალდებულება (A):** ვინ არის საბოლოოდ პასუხისმგებელი ამოცანის შედეგზე.
- **კონსულტაცია (C):** ვინ უნდა ჩაერთოს და უზრუნველყოს საჭირო ინფორმაცია.
- **ინფორმირებულობა (I):** ვინ უნდა მიიღოს განახლებები ამოცანის მიმდინარეობისა და შედეგების შესახებ.

ეს ჩარჩოები უზრუნველყოფს დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას სტრატეგიული და კარგად მართული.

ეტაპი 2. სიტუაციური ანალიზი და სვოტი

ანალიზი იწყება გარე ფაქტორების შეფასებით, შემდეგ გადადის შიდა ფაქტორების განხილვაზე და იყენებს SWOT ანალიზის მსგავს ანალიტიკურ ინსტრუმენტს, რათა გამოავლინოს და დააკლასიფიციროს მიგნებები ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებისთვის.

მონაცემთა შეგროვების მეთოდები: სამაგიდო კვლევა, მონაცემთა მოთხოვნა, ნახევრად

მონაწილეები: გარე კონსულტანტი (R), კონტრაქტორი მხარე, ბენეფიციარი, დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლები.

რესურსები: შეიძლება მოიცავდეს ლოგისტიკურ ხარჯებს, კომუნიკაციის პლატფორმებზე ხელმისაწვდომობას.

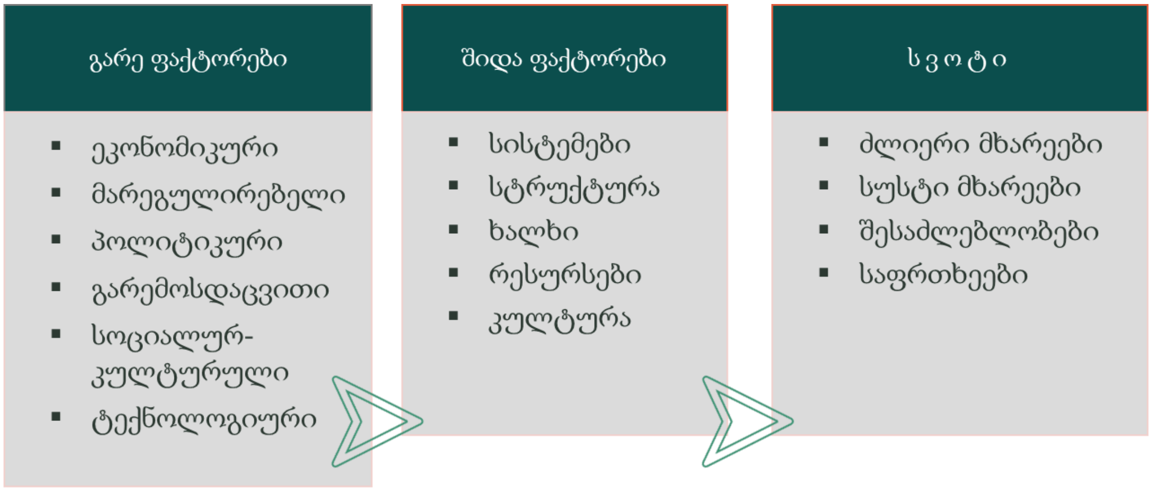
დრო: დაახლოებით 12 კვირა

სტრუქტურირებული და სიღრმისეული ინტერვიუები, მოსახლეობის აღქმის გამოკითხვა

პროცესის აღწერა:

- ➔ **ქმედება 1:** გარე ფაქტორების ანალიზი, რომელიც მოიცავს ექვს ძირითად კომპონენტს – ეკონომიკური, რეგულაციური, პოლიტიკური, გარემოსდაცვითი, სოციალური-კულტურული და ტექნოლოგიური ფაქტორები. თითოეული უნდა შეფასდეს როგორც მუნიციპალურ, ისე ეროვნული დონეზე.
- ➔ **ქმედება 2:** შიდა ფაქტორების ანალიზი, რომელიც მოიცავს ხუთ ძირითად ელემენტს – სისტემები, სტრუქტურა, ადამიანები, რესურსები და კულტურა.
- ➔ **ქმედება 3:** SWOT ანალიზი, რომელიც აჯამებს გარე და შიდა შეფასების შედეგებს და აყალიბებს ინფორმაციას ანალიტიკურ ჩარჩოში ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მისაღებად.

დიაგრამა 4 - მეორე ეტაპის პროცესი



ყოველი აქტივობის აღწერა, მათთან დაკავშირებული პოტენციური მონაცემთა წყაროები და კვლევის მეთოდები წარმოდგენილია ქვემოთ:

2.1. გარემო ფაქტორების ანალიზი

გარე ფაქტორების ანალიზი მოიცავს ექვს ძირითად ფაქტორს - ეკონომიკურ, მარეგულირებელ, პოლიტიკურ, ეკოლოგიურ, სოციალურ-კულტურულ, ტექნოლოგიურ. თითოეული მათგანი გულდასმით უნდა იყოს გაანალიზებული როგორც მუნიციპალიტეტის, ისე ქვეყნის დონეზე.

2.1.1. ეკონომიკური ფაქტორი:

შეაფასეთ მუნიციპალიტეტის ეკონომიკური კონტექსტი, მათ შორის:

- ბიუჯეტის განაწილება.
- შემოსავლების წყაროები და დამოკიდებულება ტყის პროდუქტებზე.
- შინამეურნეობების შემოსავალი და სიღარიბის მაჩვენებლები.
- სოციალური მოწყვლადობა.
- ტყესთან დაკავშირებული ეკონომიკური ფაქტორების ანალიზი, მათ შორის ტყის საქმიანობებიდან შესაძლო შემოსავლები.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები:

- საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (საქსტატი)
- მუნიციპალური ვებსაიტები
- საერთაშორისო ორგანიზაციები, მათ შორის GIZ, USAID, UNDP, World Bank, EBRD, WWF, ADB და ა.შ.
- პუბლიკაციები და ანგარიშები, რომლებიც დამზადებულია ამ სფეროში მომუშავე არასამთავრობო და სსო-ების მიერ, მათ შორის CENN, Green Alternative, Georgia's Environmental Outlook (GEO)

- ხარჯ-სარგებლის ანალიზის გზამკვლევი, მომზადებული PMO Consulting-ის მიერ GIZ-ის დაფინანსებული პროექტის Eco.Georgia-სთვის

კვლევის მეთოდები:

- მონაცემთა მოთხოვნა
- სამაგიდო კვლევა
- სიღრმისეული ინტერვიუები

2.1.2. მარეგულირებელი ფაქტორები:

მასშტაბი

ჩაატარეთ რეგულაციური მიმოხილვა არსებული ინფორმაციის გამოყენებით, რათა უზრუნველყოთ მოქმედ და მომავალი რეგულაციებთან შესაბამისობა და MFM-ის პროცესების სამართლებრივ ჩარჩოსთან შესაბამისი განვითარება.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები:

- საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე (სამართლებრივი აქტების, მუნიციპალური დებულებებისა და ცვლილებებისათვის).
- თემის ექსპერტები და გარემოსდაცვითი არასამთავრობო ორგანიზაციები (CENN, GEO, მწვანე ალტერნატივა და ა.შ.)
- ძირითადი დაინტერესებული მხარეები (MEPA, IDOs როგორიცაა GIZ და WWF და ა.შ.)
- კვლევის დოკუმენტები, მათ შორის სახელმძღვანელო ხარჯ-სარგებლის ანალიზისთვის და ინსტრუქციები გენდერულად მგრძნობიარე SWOT ანალიზისთვის, მომზადებული PMO Consulting-ის მიერ GIZ-ის დაფინანსებული პროექტის Eco.Georgia-სთვის.

კვლევის მეთოდები:

- მონაცემთა მოთხოვნა
- სამაგიდო კვლევა
- სიღრმისეული ინტერვიუები

2.1.3. პოლიტიკური ფაქტორები

მასშტაბი

გააანალიზეთ პოლიტიკური გარემო მუნიციპალურ დონეზე:

- ინტერვიუების ჩატარება როგორც ოპოზიციის, ისე მმართველი პარტიების წარმომადგენლებთან.

- ძირითადი გადაწყვეტილების მიმღები პირების (მაგ. გუბერნატორები, მინისტრები, საკრებულოს ხელმძღვანელები) იდენტიფიცირება.
- პრესრელიზების, ინტერვიუების და მუნიციპალური ვებ-კონტენტის გადახედვა ტყესთან დაკავშირებულ საკითხებზე მთავრობის პოზიციების გასაგებად.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები:

- მუნიციპალიტეტის ვებ-გვერდები, სოციალური მედია და სამთავრობო საიტები.
- ადგილობრივ თვითმმართველობაში ჩართული პარტიები, მათ შორის პოლიტიკური პარტიები, გუბერნატორი, საკრებულოს თავმჯდომარე)

კვლევის მეთოდები:

- სამაგიდო კვლევა
- სიღრმისეული ინტერვიუები

2.1.4. სოციალურ-კულტურული ფაქტორები:

მასშტაბი

ჩაატარეთ სოციალურ-კულტურული ასპექტების სენსიტიურობის ანალიზი, რათა შეაფასოთ კულტურული, დემოგრაფიული და სოციალური ფაქტორების ცვლილებები და მათი გავლენა ტყის მართვაზე (MFM), დაბალანსებულ მონაწილეობაზე და პროექტის მიღებაზე.

ეს ანალიზი განსაზღვრავს რომელი ფაქტორები ახდენენ ყველაზე მნიშვნელოვან გავლენას, რაც შესაძლებელს გახდის უფრო ინკლუზიური და ადაპტირებადი MFM ჩარჩოს შექმნას.

ანალიზის ჩასატარებლად, უპირველეს ყოვლისა, უნდა განისაზღვროს მნიშვნელოვანი სოციალურ-კულტურული ფაქტორები დაინტერესებული მხარეების კონსულტაციებისა და კვლევის მეშვეობით (ეს შეიძლება ასევე მოიცავდეს მოსახლეობის აღქმის რაოდენობრივ კვლევას, როგორიცაა საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვა). შემდეგ, ფაქტორები, როგორიცაა საზოგადოებრივი ცნობიერების დონე, ტრადიციული ტყის გამოყენებისადმი ერთგულება და უმცირესობათა ჯგუფების წარმომადგენლობა, შეიძლება შემოწმდეს მათი სხვადასხვა მნიშვნელობებით (მაგალითად: დაბალი, საშუალო, მაღალი), რათა შეფასდეს მათი გავლენა ისეთ შედეგებზე, როგორიცაა ჩართულობის დონე, რესურსების მდგრადობა ან კონფლიქტის პოტენციალი. გარდა ამისა, უნდა განიხილებოდეს ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირები, მაგალითად, როგორ აისახება ურბანიზაცია ტრადიციულ ცოდნაზე.

ანალიზის შედეგები ხელს შეუწყობს შერბილების სტრატეგიების შემუშავებას, როგორიცაა ცნობიერების ამაღლების კამპანიები, კულტურულად მგრძნობიარე სახელმძღვანელო პრინციპები და ნაკლებად წარმოდგენილი ჯგუფების ჩართულობის მექანიზმები.

მუნიციპალიტეტებს შეეძლებათ უზრუნველყონ, რომ MFM პროცესი ემთხვევა თემის ღირებულებებს და პრიორიტეტებს, ხელს უწყობს ინკლუზიურობას და გრძელვადიან მდგრადობას.

სენსიტიურობის ანალიზი ასევე საშუალებას იძლევა, წინასწარ გამოვლინდეს რისკები და შესაძლებლობები, რაც პროცესს გახდის უფრო გამძლეს და ადაპტირებადს სოციალურ-კულტურულ დინამიკასთან.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები:

- საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (საქსტატი)
- მუნიციპალიტეტის პროფილები შექმნილი საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ, როგორიცაა USAID, UNDP, EBRD და ა.შ.
- კვლევის დოკუმენტები, მათ შორის ინსტრუქციები გენდერულად მგრძნობიარე SWOT ანალიზისთვის, მომზადებული PMO Consulting-ის მიერ GIZ-ის დაფინანსებული პროექტის Eco.Georgia-სთვის.

კვლევის მეთოდები:

- დოკუმენტების სამაგიდო კვლევა
- მოსახლეობის აღქმის კვლევა
- სიღრმისეული ინტერვიუები იდენტიფიცირებულ დაინტერესებულ მხარეებთან

2.1.5. ტექნოლოგიური ფაქტორები

ტყის ეფექტიანი მართვის ტექნოლოგიური შესაძლებლობებისა და მოთხოვნების იდენტიფიცირება. ძირითადი სფეროები მოიცავს:

- **GIS სისტემები:** ტყის რესურსების აღრიცხვისა და მონიტორინგისთვის.
- **მონაცემთა მენეჯმენტის ინსტრუმენტები:** ტყესთან დაკავშირებული მონაცემების ანალიზი.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები

- გარემოს დაცვის სამინისტრო
- ტყს ეროვნული სააგენტო
- გარემოსდაცვითი განათლებისა და ინფორმაციის ცენტრი

კვლევის მეთოდები

- სიღრმისეული ინტერვიუები იდენტიფიცირებულ დაინტერესებულ მხარეებთან

2.2. შიდა ფაქტორების ანალიზი

შიდა ფაქტრები მოიცავს 5 კომპონენტს: **სისტემები, ხალხი, კულტურა, სტრუქტურა და რესურსები.** ეს კომპონენტები შემდგომში იყოფა კონკრეტულ ელემენტებად.

2.2.1. სისტემები

შიდა ფაქტორების ანალიზამდე აუცილებელია სამი ფუნდამენტური საკითხის განსაზღვრა:

1. **ტყის ფუნქციის განსაზღვრა**
   - მუნიციპალიტეტისთვის გადასაცემი ტყის დაგეგმილი ფუნქცია გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა.
   - ტყის ფუნქციები გავლენას ახდენს ინსტიტუციურ მოწყობაზე, რაც შეეხება შიდა სტრუქტურის ყველა დონეს.
2. ინსტიტუციური ფორმის განსაზღვრა
   - იქნება თუ არა ორგანიზაცია ცალკე ერთეული თუ არსებული სტრუქტურის ნაწილი, მაგალითად, მერიაში არსებული დეპარტამენტი?
   - **თუ ინსტიტუტი არსებულ ერთეულში ინტეგრირდება**, შეფასება უნდა მოიცავდეს მიმდინარე სტრუქტურის ანალიზს, ხარვეზების იდენტიფიცირებასა და გაუმჯობესების რეკომენდაციებს.
   - **თუ ინსტიტუტი ცალკე ერთეული იქნება**, ყურადღება უნდა გამახვილდეს ქვეყანაში არსებული ანალოგიური ინსტიტუციების კვლევაზე და საუკეთესო პრაქტიკის ანალიზზე, რათა უზრუნველყოს ეფექტური განხორციელება.
3. **რა იქნება მისი ძირითადი როლი?**
   - **აღმასრულებელი:** პირდაპირი მართვა და გადაწყვეტილებების მიღება.
   - **სამეთვალყურეო:** ზედამხედველობისა და რეგულირების ფუნქციები.
   - **მხარდამჭერი:** მჭიდრო კოორდინაცია სამინისტროსთან, უშუალო მართვის ნაცვლად მხარდაჭერის ფუნქციის შესრულება.

ეს საკითხები ინსტიტუციის ფორმირების წინაპირობაა, რადგან ისინი განსაზღვრავენ შიდა შეფასებების მასშტაბს და მიმართულებას.

ამ ინსტიტუციური მოწყობისთვის ჩვენ გამოვავლინეთ ოთხი ძირითადი სისტემა. თითოეული სისტემა უნდა შეფასდეს მიზნობრივი კვლევისა და მონაცემთა შეგროვების საშუალებით.

მასშტაბი

1. პოლიტიკის, პროცედურებისა და ინსტრუქციების სისტემა

პოლიტიკა და პროცედურები არეგულირებს ტყის მართვის ოპერაციებს. ანალიზმა უნდა:

- გამოავლინოს ეროვნული პრეცედენტები და საუკეთესო პრაქტიკა ინტეგრაციისთვის.[9]
- არსებული ჩარჩოს არარსებობის შემთხვევაში, განსაზღვროს საჭირო პოლიტიკის განვითარების მიმართულებები.
- შექმნას სტრუქტურირებული პოლიტიკის ჩარჩო, რომელიც განსაზღვრავს, რომელ დაინტერესებულ მხარეებს სჭირდებათ კონკრეტული პროცედურები და რეგულაციები.
- ჩართოს შესაბამისი სამინისტროები და რეგულირების ორგანოები პოლიტიკის შემუშავების მხარდაჭერისთვის.

2. მონიტორინგი და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა

მონიტორინგი

- შეფასდეს მიმდინარე მონიტორინგის მოდელი და იდენტიფიცირდეს ოპერაციული ხარვეზები.
- დაგეგმილ იქნას ეროვნული და მუნიციპალური რესურსების აღრიცხვა, როგორიცაა რეინჯერების სამსახური, დრონების მონიტორინგი, ვიდეოთვალის სისტემები.
- ჩატარდეს ტექნოლოგიების დანერგვის მიზანშეწონილობის კვლევა მონიტორინგისა და ანგარიშგებისთვის.
- განვითარდეს ეტაპობრივი მიდგომა, რომელიც დაადგენს გადაუდებელ და გრძელვადიან მონიტორინგის საჭიროებებს.
- შესწავლილი იქნას აუდიტის ფუნქციის ან დამოუკიდებელი ზედამხედველობის მექანიზმის შექმნა.

ანტიკორუფციული მექანიზმები

- შეფასდეს ინტერესთა კონფლიქტის შემოწმების მექანიზმების საჭიროება, განსაკუთრებით დასაქმებისა და შესყიდვების პროცესებში.
- ჩატარდეს აღქმის კვლევები, რათა დადგინდეს კორუფციისადმი დამოკიდებულება MFM-ის ფარგლებში.
- განვითარდეს სამოქმედო გეგმები, რომლებიც შეამცირებს რისკებს და ხელს შეუწყობს ეთიკურ მმართველობას.

3. შესრულების მენეჯმენტი

- განსაზღვროს MFM-ის მიზნები და საქმიანობის ფარგლები მუნიციპალური მმართველობისთვის.
- დაამყაროს ძირითადი შესრულების მაჩვენებლები (KPIs) მუნიციპალური პერსონალისთვის, რათა ისინი შეესაბამებოდეს სტრატეგიულ მიზნებს.[10]

---

[9] საქართველოს მთავრობის მიერ გამოცემული პოლიტიკის დაგეგმვის სახელმძღვანელო.

https://www.gov.ge/files/439_59408_877483_629.pdf

[10] KPI-ების ტიპები წარმოდგენილია საქართველოს მთავრობის მიერ გამოცემულ პოლიტიკის დაგეგმვის სახელმძღვანელოში, გვ. 40: https://www.gov.ge/files/439_59408_877483_629.pdf

უფრო დეტალური ინფორმაცია წარმოდგენილია PMO Consulting კვლევაში: https://shorturl.at/TJa41

- გამოიყენოს სახელმწიფო მმართველობის რესურსები, რათა შეიქმნას სტანდარტიზებული შესრულების შეფასების ჩარჩოები.
- განახორციელოს უკუკავშირისა და შეფასების მექანიზმები, რათა უზრუნველყოს მუდმივი გაუმჯობესება.

4. პიარი და თანამშრომლობა

- შეფასდეს მუნიციპალიტეტის არსებული PR ჩარჩო და კომუნიკაციის ეფექტიანობა. დადგინდეს, შეიცავს თუ არა მიმდინარე საჭიროებების შეფასება ტყესთან დაკავშირებულ ინფორმაციას.
- ჩატარდეს თემის საჭიროებების ანალიზი, რათა განისაზღვროს საზოგადოების ინფორმირებულობის დონე ტყის მართვის პოლიტიკის შესახებ. საწყისი საჭიროებების შეფასებისთვის შესაძლებელია ქსელის გამოყენება.
- განვითარდეს საჩივრების განხილვის მექანიზმები, რაც გააძლიერებს თემის ჩართულობას და უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას.
- გააძლიეროს ახალგაზრდების ჩართულობა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მონაწილეობა (მაგალითად, „ტყის მეგობრების“ ინიციატივები), რომლებიც ხელს შეუწყობენ ტყის უსაფრთხოების ზომებს და ახალ იდეებსა და ინიციატივებს მუნიციპალიტეტის ტყეების უკეთესი მართვისთვის.
- წახალისდეს ცხელი ხაზის სერვისები ტყის სამართალდარღვევების დასანიშნად, entweder არსებული სამთავრობო არხების ან მუნიციპალიტეტის მიერ მართული ინიციატივების საშუალებით.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები

- სამართლებრივი და პოლიტიკის დოკუმენტების მიმოხილვა
- დაინტერესებული მხარეების კონსულტაციები (მუნიციპალური წარმომადგენლები, სატყეო ექსპერტები, ადგილობრივი თემები)
- საუკეთესო პრაქტიკის შემთხვევითი კვლევები მსგავს ინსტიტუციებში (მაგალითად, თუშეთის დაცული ტერიტორია)

კვლევის მეთოდები

- სამაგიდო კვლევა
- გამოკითხვები და საველე შეფასებები
- სიღრმისეული ინტერვიუები იდენტიფიცირებულ რესპონდენტებთან

2.2.2. სტრუქტურა

მასშტაბი

აუცილებელი ფუნქციების, პასუხისმგებლობებისა და მმართველობის შეფასება უნდა მოიცავდეს:

- MFM-ის მისიისა და მიზნების მიხედვით საჭირო ფუნქციების იდენტიფიცირებას.
- ფუნქციების გარდაქმნას შესაძლო სამუშაო როლებად და პასუხისმგებლობებად.

- პერსონალის ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრას თითოეული სამუშაო აღწერილობის (JD) მიხედვით და ხელფასის კატეგორიების დადგენას.
- ანგარიშგების იერარქიების და ინსტიტუციური დაქვემდებარებების განსაზღვრას.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები

- სამართლებრივი და პოლიტიკის დოკუმენტების მიმოხილვა
- დაინტერესებული მხარეების კონსულტაციები (მუნიციპალური წარმომადგენლები, სატყეო ექსპერტები, ადგილობრივი თემები)
- საუკეთესო პრაქტიკის შემთხვევითი კვლევები მსგავს ინსტიტუციებში (მაგალითად, თუშეთის დაცული ტერიტორია)

კვლევის მეთოდები

- სამაგიდო კვლევა
- სიღრმისეული ინტერვიუები იდენტიფიცირებულ რესპონდენტებთან

2.2.3. ხალხი

მასშტაბი

- განსაზღვრეთ თითოეული როლისთვის აუცილებელი კვალიფიკაციები და კომპეტენციები. ამის საფუძველზე, შეადგინეთ პირადი განვითარების გეგმები თითოეული როლისთვის, რაც უზრუნველყოფს თანაბარ შესაძლებლობებს ქალებისა და მამაკაცებისთვის, რათა მიიღონ კარიერული ზრდის გზები ადგილობრივი ტყის მართვაში.
- შეიმუშავეთ მუნიციპალური ტყის მართის საჭიროებებზე მორგებული სასწავლო გეგმები, შესაბამისი სასწავლო ფორმატების ჩათვლით. მნიშვნელოვანი საკითხია სასწავლო გეგმის შემუშავებისას, დაადგინოთ, რა ბიუჯეტია გამოყოფილი ტრენინგებისა და პერსონალის განვითარებისთვის და გადაწყვიტოთ, რა არის რეალისტური, რომ შევიდეს სასწავლო გეგმაში.
- შეაფასეთ ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობა შესაძლებლობების განვითარებისთვის, რაც უზრუნველყოფს, რომ დაფინანსება გამოიყოს გენდერულად მგრძნობიარე სასწავლო პროგრამებისთვის და პროფესიული განვითარების ინიციატივებისთვის, რომლებიც მიმართულია ტყის მართვაში ქალების მონაწილეობის გაზრდაზე.
- ჩაატარეთ პოტენციური სამუშაო ძალის ხელმისაწვდომობის შეფასება და შეიმუშავეთ ნიჭის მოზიდვის სტრატეგია, რომელიც მოიცავს გენდერულად დაბალანსებულ დასაქმების პრაქტიკას.
- შეისწავლეთ ნიჭის განვითარების ალტერნატიული სტრატეგიები, მათ შორის სტაჟირება და პერსონალის როტაციის მოდელები.
- შეისწავლეთ ჯილდოებისა და შენარჩუნების მექანიზმები, რომლებიც შეესაბამება შესრულების მართვის სისტემას.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები

- დაინტერესებული მხარეების კონსულტაციები (მუნიციპალიტეტის მერია, სამინისტრო)
- საუკეთესო პრაქტიკის შემთხვევითი კვლევები მსგავს ინსტიტუციებში (მაგალითად, თუშეთის დაცული ტერიტორია)

კვლევის მეთოდები

- სამაგიდო კვლევა
- სიღრმისეული ინტერვიუები იდენტიფიცირებულ რესპონდენტებთან

ტრენინგები:

- ტექნიკური უნარ-ჩვევები (მაგ., GIS რუკა, დრონით ოპერაციები, მდგრადი სატყეო პრაქტიკა).
- სოციალურ-კულტურული სენსიტიურობა (მაგ., უმცირესობათა ჩართვა, მრავალენოვანი კომუნიკაცია).
- ინკლუზიური დასაქმების სტრატეგიები (გენდერული თანასწორობისა და სოციალური ინკლუზიის უზრუნველყოფა – GESI).

2.2.4. რესურსები

მასშტაბი

ინვენტარიზაცია და აქტივების მართვა

- იდენტიფიცირება მოახდინეთ ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების, მანქანების და პროგრამული უზრუნველყოფის აუცილებლობისა, რომლებიც საჭიროა ტყის ეფექტური მართვისთვის.
- ჩაატარეთ საწყისი ინვენტარიზაციის კვლევა არსებული აქტივების შესაფასებლად.
- შეაფასეთ ახალი შესყიდვების შესაძლებლობა და დაფინანსების პოტენციური წყაროები.
- შექმენით აქტივების შენახვისა და ტექნიკური მომსახურების მართვის პროტოკოლები.

ფინანსური რესურსები

- იდენტიფიცირება მოახდინეთ საბიუჯეტო წყაროების სახელმწიფო და მუნიციპალური მთავრობებიდან, ასევე საერთაშორისო განვითარების ორგანიზაციებიდან და საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებიდან.
- შეაფასეთ ფინანსური რესურსების გავლენა ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, ადამიანურ რესურსებზე და ოპერაციულ სისტემებზე.
- შეიმუშავეთ სტრატეგია გრძელვადიანი დაფინანსების მოსაპოვებლად, მათ შორის გრანტები, საჯარო-კერძო პარტნიორობა და შემოსავლის გამომუშავების ინიციატივები.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები

- დაინტერესებული მხარეების კონსულტაციები (დონორები, სატყეო ექსპერტები, მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლები)
- საუკეთესო პრაქტიკის შემთხვევითი კვლევები მსგავს ინსტიტუციებში (მაგალითად, თუშეთის დაცული ტერიტორია)

კვლევის მეთოდები

- სამაგიდო კვლევა
- სიღრმისეული ინტერვიუები იდენტიფიცირებულ რესპონდენტებთან

2.2.5. <u>კულტურა</u>

მასშტაბი

თუ გადაცემა დაგეგმილია ორგანიზაციის შიგნით:

- გაანალიზეთ შიდა ორგანიზაციული კულტურა და როგორ მოქმედებს იგი მუნიციპალური ტყის მართვის ოპერაციებზე.
- ჩაატარეთ აღქმის კვლევა და ფოკუს ჯგუფური დისკუსიები, რათა გამოავლინოთ შიდა გამოწვევები.
- შეაფასეთ თანამშრომლების დამოკიდებულება ინტერესთა კონფლიქტების მიმართ (მაგ., ოჯახური კავშირები სატყეო ბიზნესთან).

თუ ცალკე ორგანო უნდა შეიქმნას:

- მოამზადეთ ცნობიერების ამაღლებისა და ტრენინგის პროგრამის მონახაზები ეთიკის, გამჭვირვალობისა და შესაბამისობის შესახებ.
- იდენტიფიცირება მოახდინეთ კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის ღონისძიებების, რომლებიც უნდა იყოს ინტეგრირებული PR-ში, კომუნიკაციის სისტემებში და სტრატეგიულ გეგმებში.

მონაცემთა პოტენციური წყაროები

- სამართლებრივი და პოლიტიკის დოკუმენტების მიმოხილვა
- დაინტერესებული მხარეების კონსულტაციები (მუნიციპალური წარმომადგენლები, სატყეო ექსპერტები)
- საუკეთესო პრაქტიკის შემთხვევითი კვლევები მსგავს ინსტიტუციებში (მაგალითად, თუშეთის დაცული ტერიტორია)

კვლევის მეთოდები

- სამაგიდო კვლევა
- აღქმის კვლევა
- ფოკუს ჯგუფები

2.3. სვოტ ანალიზი

შიდა და გარე ფაქტორების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ უნდა შემუშავდეს SWOT ანალიზი ძირითადი ძლიერი და სუსტი ფაქტორების შესაჯამებლად შესაძლებლობებთან და გამოწვევებთან ერთად. SWOT ანალიზის შემუშავების ჩარჩო მოცემულია PMO Consulting დოკუმენტში.

<u>ეტაპი 3. ორგანიზაციული მოწყობა</u>

და გარე გარემოს ანალიზის შემდეგ, შემდეგი ნაბიჯია კარგად სტრუქტურირებული ორგანიზაციული დიზაინის შექმნა. ეს მოიცავს დაწესებულების სტრატეგიის, მმართველობის ჩარჩოს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესების და ოპერაციული სამუშაო პროცესების განსაზღვრას ეფექტურობისა და გრძელვადიანი მდგრადობის უზრუნველსაყოფად.

მონაწილეები: კვირაგარე კონსულტანტი (R), კონტრაქტორი მხარე, ბენეფიციარი, დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლები.

რესურსები: შეიძლება მოიცავდეს ლოგისტიკურ ხარჯებს, კომუნიკაციის პლატფორმებზე ხელმისაწვდომობას.

დრო: 6-8

3.1. სტრატეგია

მკაფიო სტრატეგია წარმოადგენს მუნიციპალური ტყის მართვის (MFM) საგზაო რუკას, რომელიც განსაზღვრავს მის მისიას, ამოცანებსა და ძირითად ფუნქციებს. სტრატეგიული განვითარების პროცესი მოიცავს:

1. **ძირითადი სერვისებისა და ფუნქციების განსაზღვრა** - MFM-ის ძირითადი როლის გარკვევა ტყის მართვაში, კონსერვაციასა და რესურსების მართვაში.
2. **სამიზნე მომხმარებელთა ჯგუფების იდენტიფიცირება** - ძირითადი ბენეფიციარების განსაზღვრა, მათ შორის ადგილობრივი თემების, ქალების და არასაკმარისად წარმოდგენილი ჯგუფების, ბიზნესის და სამთავრობო დაინტერესებული მხარეების.
3. **რესურსების საჭიროების შეფასება** - მომსახურების ეფექტური მიწოდებისთვის საჭირო ფინანსური, ადამიანური და ტექნიკური რესურსების შეფასება.
4. **შესრულების სტანდარტების დაწესება** - ინსტიტუციური ეფექტურობისა და გავლენის შესაფასებლად საორიენტაციო ნიშნულების დადგენა.

სტრატეგიული მეთოდოლოგია:

- ჩაატარეთ კრიტიკული წარმატების ფაქტორების ანალიზი, რათა გამოავლინოთ აუცილებელი რესურსები და შესაძლებლობები, რომლებიც საჭიროა ზემოთ განსაზღვრული სერვისების უზრუნველსაყოფად.
- აითვისეთ გარე ფაქტორების ანალიზიდან (SWOT, მარეგულირებელი მიმოხილვები, შედარებითი კვლევები) მიღებული შედეგები.
- შექმენით SMART მიზნები (კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური, დროში შეზღუდული).
- უზრუნველყავით სტრატეგიის შესაბამისობა ინსტიტუციურ შესაძლებლობებთან და რესურსების ხელმისაწვდომობასთან.

შეფასების კითხვები სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ:

1. არის თუ არა სტრატეგია მკაფიოდ განსაზღვრული და ეფექტური?
2. აერთიანებს თუ არა სტრატეგია ყველა შესაბამის შიდა და გარე ფაქტორს?
3. არის თუ არა საჭირო რესურსები წარმატებული შესრულებისთვის?

სტრატეგიული მიზნების დასახვის შემდეგ, შემდეგი ნაბიჯი არის მმართველობითი სტრუქტურების, გადაწყვეტილების მიღების პროცესების და ოპერატიული სამუშაო პროცესების ჩამოყალიბება ეფექტური განხორციელების მხარდასაჭერად.

3.2. <u>მმართველობა და ინსტიტუციური ჩარჩო</u>

- **ინსტიტუციური პოლიტიკისა და ჩარჩოების განსაზღვრა** - რეგულაციების, შესაბამისობის მექანიზმებისა და ოპერაციული პროცედურების ჩამოყალიბება.
- **გადაწყვეტილების მიმღები ორგანოს დაზუსტება** - დაწესებულების დამოუკიდებლობის დონის, იერარქიისა და ზედამხედველობის მექანიზმების დადგენა.
- **ოპერატიული სტრუქტურა** - შეადგინეთ ორგანიზაციული სქემა, რომელიც ასახავს როლებს, პასუხისმგებლობებს და ანგარიშგების ხაზებს.

<u>ეტაპი 4. ფინანსური მოწყობა და მდგრადობა</u>

მონაწილეები: გარე კონსულტანტი (R), კონტრაქტორი მხარე, ბენეფიციარი, დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლები.

რესურსები: შეიძლება მოიცავდეს ლოგისტიკურ ხარჯებს, კომუნიკაციის პლატფორმებზე ხელმისაწვდომობას.

დრო: 1-2 კვირა

გრძელვადიანი სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველსაყოფად, მუნიციპალური ტყის მართვისთვის უნდა ჩამოყალიბდეს მდგრადი ფინანსური მოდელი:

- **დაფინანსების წყაროების იდენტიფიცირება** – გამოიკვლიეთ ისეთი ვარიანტები, როგორიცაა მთავრობის ბიუჯეტი, დონორთა დაფინანსება და საჯარო-კერძო პარტნიორობა (PPP).
- **შემოსავლების გენერირების მოდელის შემუშავება** – ფინანსური მდგრადობის ღონისძიებების განხორციელება, რომლებიც შეესაბამება PMO Consulting-ის მიერ შემუშავებულ Cost-Benefit Analysis (CBA) ჩარჩოს.

ეტაპი 5. გაშვება და განხორციელება

შეადგინეთ ეტაპობრივი განხორციელების ნაბიჯების მონახაზი მკაფიო ეტაპებით. სასურველია შეიქმნას ერთწლიანი სამოქმედო გეგმა, რომელიც მოიცავს საჭირო რესურსებს, ბიუჯეტს, ვადებს და პასუხისმგებელ პირს თითოეული ამოცანისთვის. ზოგად სამოქმედო გეგმასთან ერთად, შესაძლებლობების განვითარების გეგმაც უნდა შემუშავდეს. ეს არსებითი ნაბიჯია ინსტიტუციური და ტექნიკური კომპეტენციების გაძლიერებისთვის.

მონაწილეები: კვირაგარე კონსულტანტი (R), კონტრაქტორი მხარე, ბენეფიციარი, დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლები.

რესურსები: შეიძლება მოიცავდეს ლოგისტიკურ ხარჯებს, კომუნიკაციის პლატფორმებზე ხელმისაწვდომობას.

დრო: 2 კვირა

როგორც ზემოთ აღინიშნა, დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია, ამიტომ უნდა შემუშავდეს ერთწლიანი გეგმა დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობისა და კომუნიკაციისთვის, რომელიც მოიცავს:

- ინკლუზიური მონაწილეობის სტრატეგიებს, მათ შორის კონსულტაციები, სემინარები და ციფრული ჩართულობის პლატფორმები.
- გამჭვირვალობა და უწყვეტი უკუკავშირის მექანიზმები ანგარიშვალდებულების ხელშესაწყობად.

ეტაპი 6. მონიტორინგი და შეფასება

ინსტიტუციური ეფექტურობის შესაფასებლად MFM-მა უნდა შექმნას ყოვლისმომცველი შეფასების ჩარჩო, რომელიც დაფუძნებულია შესრულების ძირითად ინდიკატორებზე (KPIs).

მონაწილეები: კვირაგარე კონსულტანტი (R), კონტრაქტორი მხარე, ბენეფიციარი, დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლები.

რესურსები: შეიძლება მოიცავდეს ლოგისტიკურ ხარჯებს, კომუნიკაციის პლატფორმებზე ხელმისაწვდომობას.

დრო: 2-3 კვირა

შეფასების ფოკუსირებული სფეროები უნდა შეიცავდეს:

- **მმართველობის ეფექტურობა** – არის თუ არა გადაწყვეტილების მიღება სტრუქტურირებული და ეფექტური?
- **დაინტერესებული მხარეების ჩართვა –** არიან თუ არა ძირითადი აქტორები აქტიურად ჩართულნი პროცესში?
- **ინსტიტუციური შესაძლებლობები** – აქვს თუ არა MFM-ს საჭირო უნარები და რესურსები?
- **მდგრადობა** – არის თუ არა ინსტიტუტი ფინანსურად და ოპერატიულად სიცოცხლისუნარიანი?
- **ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა** – არის თუ არა დაფინანსების მექანიზმები სტაბილური და მდგრადი?
- **მასშტაბურობა და ადაპტირება –** შეიძლება თუ არა მოდელის გაფართოება სხვა მუნიციპალიტეტებში ან ადაპტირებული ტყის სტრატეგიული მართვისთვის?

შეფასების სიხშირე

• **მოკლევადიანი მიმოხილვა:** ჩაატარეთ საწყისი შეფასება პირველი წლის განმავლობაში ეფექტურობის შესაფასებლად და პოტენციური გამოწვევების გადასაჭრელად.

• **გრძელვადიანი მიმოხილვა:** განახორციელეთ პერიოდული შეფასებები ყოველ 3-5 წელიწადში, უფრო ფართო სტრატეგიული ციკლის შესაბამისად.

გამჭვირვალობის შესანარჩუნებლად და ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად, მიზანშეწონილია გარე კონსულტანტის ჩართვა ინსტიტუციური შეფასებებისა და საქმიანობის შეფასებისთვის.

3.3. საბოლოო პროდუქტი

მუნიციპალური ტყის მართვის მეთოდოლოგიურ ჩარჩოზე დაყრდნობით, შემუშავდება შემდეგი ძირითადი შედეგები ინსტიტუციური დიზაინის, განხორციელებისა და მდგრადობის წარმართვის მიზნით:

1. სიტუაციური ანალიზის ანგარიში

შედგება სამი ნაწილისგან:

- **დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება და ანალიზი:** მოიცავს მუნიციპალური ტყის მართვაში (MFM) მონაწილე ყველა შესაბამისი მხარის იდენტიფიკაციასა და კლასიფიკაციას, მათ შორის ადგილობრივი ხელისუფლების, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების, კერძო სექტორის წარმომადგენლებისა და თემის ორგანიზაციების. მოსალოდნელი დაინტერესებული მხარეების რუკის შედგენა და მათი ანალიზი უნდა ითვალისწინებდეს GESI პრინციპებს.
- **გარე განზომილებები**: 6 ძირითადი ფაქტორის ანალიზი: რეგულაციის, პოლიტიკის, სოციალურ-ეკონომიკური, ეკონომიკური და გარემოსდაცვითი ფაქტორები.
- **შიდა განზომილებები**: შიდა ელემენტების ხარვეზების ანალიზი - შესრულება, სტრუქტურა, მმართველობა, HR შესაძლებლობები, სისტემები და პროცესები (თუ ის უკვე ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციაშია. თუ MFM ცალკე ერთეული უნდა იყოს, მან უნდა გააანალიზოს საუკეთესო პრაქტიკა და საერთო საჭიროებები)

2. SWOT ანალიზი

ძლიერი, სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების სტრუქტურირებული შეფასება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ინფორმირებისთვის, გენდერულად მგრძნობიარე SWOT ანალიზის ჩარჩოს ინსტრუქციებზე დაყრდნობით.

3. ორგანიზაციული მოწყობის დოკუმენტი

დოკუმენტი უნდა მოიცავდეს ანალიზს ორგანიზაციის სამ დონეზე: სტრატეგია, პროცესები და ხალხი

- სტრატეგიული მიზნები: ძირითადი მისია და მიზნები.
- სტრუქტურა და პროცესები: ორგანიზაციული სქემა და მმართველობის მოდელი, გადაწყვეტილების მიღების ჩარჩოები, ძირითადი პროცესები და სამუშაო პროცესები.
- ადამიანური რესურსები და კომპეტენციის მატრიცა: უნარების მოთხოვნები, შესაძლებლობების განვითარების საჭიროებები, KPI ჩარჩო მუშაობის მონიტორინგისთვის.

4. ფინანსური გეგმა და ხარჯ-სარგებლიანობის ანალიზი (CBA)

- ბიუჯეტი, რომელიც მოიცავს პერსონალს, ოპერაციებს, ინვენტარს და ტექნოლოგიას.
- CBA ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობისა და გრძელვადიანი მდგრადობის შესაფასებლად.

5. განხორციელების და გაშვების გეგმა

- **განვითარებისა და კომუნიკაციის გეგმა:** ნაბიჯ-ნაბიჯ საგზაო რუკა კომუნიკაციისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის გეგმის დასამყარებლად.
- 1-წლიანი შიდა სამოქმედო გეგმა: მიზნების ჩათვლით, რომლებიც იყოფა აქტივობებად, რომლებიც ასახავს განხორციელების პერიოდს, საჭირო რესურსებს და პასუხისმგებელ ერთეულს ან თითოეულ აქტივობას.

6.მონიტორინგის და შეფასების ჩარჩო

უნდა შემუშავდეს ჩარჩო როგორც მოკლევადიანი, ასევე გრძელვადიანი შეფასებისთვის:

- **მოკლევადიანი მიმოხილვის ჩარჩო** – ინსტიტუციური მოდელის შეფასებისა და კორექტირებისთვის მისი ამოქმედების შემდეგ.
- **გრძელვადიანი მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო** – პერიოდული შეფასებების განსახორციელებლად ყოველ 3-5 წელიწადში, რაც უნდა შეესაბამებოდეს ფართო სტრატეგიულ ციკლს.

4. დასკვნა

მუნიციპალური ტყის მართვა საქართველოს შესაძლებლობას აძლევს გააძლიეროს ტყის მმართველობა, ეკონომიკური განვითარება და გარემოს დაცვა. თუმცა, მუნიციპალური ტყის მართვის წარმატება დამოკიდებულია სტრუქტურირებულ ინსტიტუციურ ჩარჩოზე, მკაფიო მმართველობის პოლიტიკაზე, ფინანსურ მდგრადობასა და საზოგადოების ჩართულობაზე.

ძირითადი რეკომენდაციები:

- კარგად განსაზღვრული მმართველობის მოდელის ჩამოყალიბება, რომელიც აბალანსებს მუნიციპალურ ავტონომიას ეროვნული ზედამხედველობით.
- ინვესტიცია ტექნიკური შესაძლებლობების განვითარებასა და ინფრასტრუქტურაში ტყის მდგრადი მართვის მხარდასაჭერად.
- ფინანსური მექანიზმების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფენ გრძელვადიან მდგრადობას შემოსავლების დივერსიფიცირებული წყაროების მეშვეობით.
- საზოგადოების მონაწილეობისა და ინკლუზიური მმართველობის მოდელების გაძლიერება.
- საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკიდან სწავლა წარმატებული ინსტიტუციური მოდელების საქართველოს კონტექსტთან ადაპტაციისთვის.

დანართი 1- დადგენილების ანალიზი

დადგენილება ადგილობრივი მნიშვნელობის ტყეების შესახებ ადგილობრივი მნიშვნელობის ტყეებს განსაზღვრავს როგორც ტყეებს, რომლებიც აკმაყოფილებენ გარკვეულ კრიტერიუმებს, მათ შორის:

- მუნიციპალური ადმინისტრაციული საზღვრების ფარგლებში მდებარეობა;
- ადგილობრივი სოციალური, ეკონომიკური, კულტურული ან ეკოლოგიური საჭიროებების მომსახურება (მაგალითად, ხე-ტყის არასახერხავი რესურსების მოპოვება, რეკრეაცია, საზოგადოებრივი გამოყენება);
- დაცულ ტერიტორიებს, რელიგიურ მიწებს ან კერძო საკუთრებას მიღმა ყოფნა.

ტყეების ეროვნული მმართველობიდან მუნიციპალიტეტების მმართველობაში გადაცემის პროცესი მრავალსაფეხურიანი ბიუროკრატიული მექანიზმით ხორციელდება:

ეტაპი 1 – განაცხადის წარდგენა მუნიციპალიტეტის მიერ

- მუნიციპალიტეტებმა ოფიციალურად უნდა მოითხოვონ ტყეების ადგილობრივი მნიშვნელობის ტყეებად აღიარება.
- მოთხოვნას უნდა ერთვოდეს დასაბუთება წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების შესაბამისად და ზონირების არსებულ გეგმებთან და ეროვნული სატყეო პოლიტიკასთან შესაბამისობა.

ეტაპი 2 – სავალდებულო შეფასებები და თანმხლები დოკუმენტები

- ხარჯ-სარგებლის ანალიზი (CBA): მუნიციპალიტეტმა უნდა დაასაბუთოს ტყის მიღების ეკონომიკური მიზანშეწონილობა.
- ტყის მართვის გეგმა, რომელიც მოიცავს:

- ტყის ზონირებას და დაშვებულ გამოყენებებს;
- მართვის მიზნებს, კონსერვაციის სტრატეგიებსა და ოპერაციულ სახელმძღვანელოებს;
- შემოსავლის მოდელებს (თუ ეს განიხილება).

- მოსახლეობასთან კონსულტაციის ანგარიშები – მტკიცებულება, რომ ადგილობრივი საზოგადოება პროცესში ჩართული იყო.
- გარემოსდაცვითი და რისკების შეფასება – ეკოლოგიური რისკების იდენტიფიკაცია და მათი მართვის სტრატეგიები.

ეტაპი 3 – მთავრობის განხილვა და დასკვნითი გადაწყვეტილება

- ტყეების გადაცემის საბოლოო გადაწყვეტილება ეროვნული ხელისუფლების კომპეტენციაში რჩება.
- დამტკიცება ეფუძნება ადმინისტრაციულ განხილვას, საქართველოს ტყის კოდექსისა და სხვა მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად.

ეტაპი 4 – ოფიციალური გადაცემა და სამართლებრივი რეგისტრაცია

- დამტკიცების შემდეგ, ტყე ოფიციალურად რეგისტრირდება როგორც მუნიციპალიტეტის საკუთრება.
- მუნიციპალიტეტს ეკისრება სამართლებრივი ვალდებულება, უზრუნველყოს ტყის მდგრადი მართვა და კანონთან შესაბამისობა.

გადაცემის პროცესის უპირატესობები

დოკუმენტი გამოირჩევა სამართლებრივი სიცხადით და უზრუნველყოფს, რომ ტყეების გადაცემა რეგულირებული და დადგენილი პროცესით განხორციელდეს. ეს სტრუქტურირებული მიდგომა ხელს უწყობს ეროვნული ზედამხედველობის შენარჩუნებას, არასწორი და დაუგეგმავი გადაცემების თავიდან არიდებას და ამავდროულად, უზრუნველყოფს, რომ მუნიციპალიტეტები გარკვეულ დონეზე მზად იყვნენ მმართველობის პასუხისმგებლობის მისაღებად.

ძირითადი უპირატესობები:

- კრიტერიუმების მკაფიო განსაზღვრა – გადაცემის უფლება მხოლოდ იმ ტყეებს ენიჭებათ, რომლებიც მუნიციპალური საზღვრებშია და ადგილობრივ სოციალურ-ეკოლოგიურ საჭიროებებს ემსახურება.
- დეტალური პროცედურა – საფეხურებრივი პროცესი ხელს უშლის ტყეების შემთხვევით გადაცემას და უზრუნველყოფს ეკოლოგიურად მნიშვნელოვანი რესურსების დაცვას.
- მოთხოვნები განაცხადის წარდგენისას – ეკონომიკური ანალიზი, მართვის გეგმა და საზოგადოებრივი კონსულტაციის მტკიცებულება დამატებით იძლევა იმის გარანტიას, რომ მუნიციპალიტეტი მართვისთვის მზად არის.
- ფინანსური და ოპერაციული დაგეგმვა – პროცესი ითვალისწინებს ფინანსური პასუხისმგებლობების გააზრებას, რაც თავიდან იცილებს ტყეების უპასუხისმგებლოდ მიღებას, სტრატეგიის გარეშე.
- სატყეო სექტორის რეფორმის მხარდაჭერა – დოკუმენტი ემთხვევა საქართველოს სატყეო სექტორის მიმდინარე რეფორმებსა და დეცენტრალიზაციის პოლიტიკას.

გადაცემის პროცესის სისუსტეები

მიუხედავად ძლიერი მხარეებისა, FoLI დოკუმენტს აქვს გარკვეული ნაკლოვანებები, რომლებიც შესაძლოა, რეალურ ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი გამოწვევების, ფინანსური რისკებისა და მმართველობითი არაეფექტურობის მიზეზი გახდეს.

- ინსტიტუციური მხარდაჭერის არარსებობა: დოკუმენტი მოითხოვს, რომ მუნიციპალიტეტებმა თავად შეიმუშაონ ფინანსური და მართვის გეგმები, თუმცა, სახელმწიფო მხარდაჭერის გარეშე, ეს მათთვის სერიოზულ ბარიერად იქცევა. ფინანსური და ტექნიკური შესაძლებლობების არქონის პირობებში, შესაძლოა, მუნიციპალიტეტებმა ვერ შეძლონ ეფექტური მართვა, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ტყის დეგრადაცია და არასწორი ადმინისტრირება.
- გარდამავალი პროცესის ჩარჩოს არარსებობა: დოკუმენტში არ არის გათვალისწინებული ეტაპობრივი გადასვლის მოდელი, რომელიც

მუნიციპალიტეტებს საშუალებას მისცემდა, თანდათანობით მიეღოთ პასუხისმგებლობა სამართლებრივი, ფინანსური და ოპერაციული ადაპტაციის გზით.

- ადგილობრივი თვითმმართველობების შეზღუდული ავტონომია: მიუხედავად დეცენტრალიზაციის პრინციპისა, დადგენილება არ აძლევს მუნიციპალიტეტებს სრულ თავისუფლებას ტყის მართვაში. მკაცრი ეროვნული კრიტერიუმები ზღუდავს მუნიციპალიტეტების შესაძლებლობას, განავითარონ ტყის მართვის ისეთი მიდგომები, რომლებიც მათი კონკრეტული გარემოებისთვის უფრო ეფექტიანი იქნება.

სამართლებრივი ასპექტები

დადგენილება უზრუნველყოფს სამართლებრივ უწყვეტობას, რაც ნიშნავს, რომ მუნიციპალიტეტის საკუთრებაში გადასული ტყეები მაინც რჩება ეროვნული სატყეო სისტემის ნაწილად და ექვემდებარება სახელმწიფო ზედამხედველობას.

- მუნიციპალიტეტების ვალდებულება – ისინი პასუხისმგებელნი არიან ტყის მდგრად გამოყენებაზე და ვალდებულნი არიან, ანგარიშები წარუდგინონ ეროვნულ ორგანოებს.
- ფინანსური გაურკვევლობა – დოკუმენტში არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული სახელმწიფო დაფინანსების მექანიზმები, რაც ნიშნავს, რომ მუნიციპალიტეტებმა თვითონ უნდა უზრუნველყონ ტყის მართვის ხარჯები, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში ფინანსური მდგრადობის კუთხით სერიოზულ პრობლემებს შექმნის.
- მართვის მოდელის არასწორი განსაზღვრა – დოკუმენტი არ შეიცავს მკაფიო მმართველობით მოდელს, მაგრამ მასში მოცემულია სახელმწიფოს მიერ რეგულირებული, მუნიციპალიტეტების მიერ ადმინისტრირებული სისტემა, რომელიც ადგილობრივ თვითმმართველობებს შეზღუდულ გადაწყვეტილების უფლებას უტოვებს.

აღსანიშნავია, რომ დადგენილების დოკუმენტი ჯერ კიდევ სამუშაო ვერსიაა და შესაძლოა, შეიცვალოს, რათა უკეთ მოერგოს სატყეო სექტორის საჭიროებებს და მუნიციპალიტეტების შესაძლებლობებს.