



This project is funded by the European Union

# სახელმწიფო მმართველობის რეფორმის საგზაო რუკა (PAR) და ადგილობრივ დონეზე საგზაო რუკის (PAR) მონიტორინგის პროცესში სამოქალაქო საზოგადოების მონაწილეობა

## სასწავლო მოდული



*მომზადებულია პროექტის „გურიის, იმერეთისა და რაჭა-ლეჩხუმის სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების საერთო ფორუმი საჯარო მმართველობის რეფორმის საგზაო რუკის მონიტორინგის მიზნით“ ფარგლებში*

2019

შესავალი.....	3
დოკუმენტის მიზანი და ამოცანები.....	3
საჯარო პოლიტიკა (public policy) .....	3
საჯარო პოლიტიკის დოკუმენტების სახეები:.....	3
საჯარო პოლიტიკის დოკუმენტის სტრუქტურა და შედეგების შეფასების ინსტრუმენტები ....	4
პოლიტიკის დოკუმენტების სტრუქტურა .....	4
პოლიტიკის დოკუმენტის შემადგენელი კომპონენტებია: .....	5
პოლიტიკის დოკუმენტის სამოქმედო გეგმა .....	5
რა არის რეფორმა?.....	5
საჯარო მმართველობის რეფორმის 2020 დაგეგმვის წინაპირობები.....	6
6. ადგილობრივი თვითმმართველობა .....	7
მიზანი .....	7
ამოცანები .....	7
6.2 საჯარო მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარება, თვითმმართველი ერთეულების ეფექტური ფუნქციონირების მიზნით.....	7
საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმა 2019-2020.....	7
საჯარო პოლიტიკის მონიტორინგი .....	8
საჯარო მმართველობის რეფორმის განხორციელების პროცესში სამოქალაქო საზოგადოების მონაწილეობა .....	9
გამოყენებული ლიტერატურა.....	10

**მომზადებულია ლიზა სოფრომაძის მიერ**

## შესავალი

სწორი და ეფექტური სახელმწიფო მართვა ხელს უწყობს და აძლიერებს დემოკრატიული სახელმწიფოს მშენებლობას. მართვის ეფექტურობას კი განაპირობებს ხელისუფლების მიერ შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტები, სტრატეგიები და ქვეყნის განვითარების გეგმები. დემოკრატიული მართვისა და კარგი მმართველობის პრინციპების მიხედვით საჯარო პოლიტიკისა და ხელისუფლების გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში სამოქალაქო საზოგადოებისა და სხვადასხვა აქტორების მონაწილეობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება.

## დოკუმენტის მიზანი და ამოცანები

სახელმძღვანელოს მიზანია სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლებს გააცნოს საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის 2020 არსი, საჯარო პოლიტიკის დოკუმენტებისა და რეფორმების დაგეგმვის მიზნები და ამოცანები და სამოქალაქო საზოგადოების როლი საჯარო პოლიტიკის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში რათა სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლებმა ეფექტურად დაგეგმონ საჯარო მმართველობის რეფორმის მონიტორინგი საკუთარ მუნიციპალიტეტებსა და რეგიონებში სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით.

სახელმძღვანელოს მიზნის მისაღწევად სახელმძღვანელოში განხილულია შემდეგი საკითხები:

- საჯარო პოლიტიკის არსი და საჯარო პოლიტიკის დოკუმენტების;
- საჯარო პოლიტიკის დოკუმენტის სტრუქტურა და შედეგების შეფასების ინსტრუმენტები;
- საჯარო მმართველობის რეფორმის 2020 დაგეგმვის წინაპირობები;
- საჯარო მმართველობის რეფორმის სფეროები;
- საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმა 2019-2020;
- საჯარო მმართველობის რეფორმის განხორციელების მონიტორინგი;

## საჯარო პოლიტიკა (public policy)

საჯარო პოლიტიკის საკმაოდ მრავალრიცხოვანი განმარტებები არსებობს:

საჯარო პოლიტიკა ესაა საზოგადოებრივი ცხოვრების ამ თუ იმ სფეროში მთავრობის მიერ არჩეული ან უარყოფილი ნებისმიერი ქმედება/კურსი.

საჯარო პოლიტიკა ესაა ცალკეული ინდივიდების, ჯგუფების ან მთავრობის მიზანმიმართული მოქმედება, რომელიც შესაბამის პირობებში დასახული მიზნის მისაღწევად ხორციელდება.

საჯარო პოლიტიკა ესაა მოქმედებათა მიზანმიმართული კურსი, გატარებული ცალკეულ აქტორთა ან აქტორთა ჯგუფის მიერ, რომელიც რომელიმე პრობლემის გადაჭრასა და პრობლემატური საკითხის გადაწყვეტას ემსახურება. საჯარო პოლიტიკა დაკავშირებულია სამთავრობო გადაწყვეტილებებთან როგორც ადგილობრივ, ისე სახელმწიფოებრივ დონეზე და ხორციელდება სახელმწიფო და სამთავრობო სტრუქტურების მიერ.

საჯარო პოლიტიკის დოკუმენტების სახეები:

- ეროვნული განვითარების სტრატეგიები;
- სამთავრობო პროგრამები;
- მთავრობის სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები;
- სექტორული/მულტისექტორული სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები;

- სექტორული/მულტისექტორული პროგრამები და სამოქმედო გეგმები;
- მთავრობის ყოველწლიური სამოქმედო გეგმები;
- მთავრობის კანონშემოქმედებითი საქმიანობის გეგმები;
- საერთაშორისო შეთანხმებები;
- ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტები;
- სახელმწიფო და მუნიციპალური ბიუჯეტები;
- და სხვა;

## საჯარო პოლიტიკის დოკუმენტის სტრუქტურა და შედეგების შეფასების ინსტრუმენტები

### პოლიტიკის დოკუმენტების სტრუქტურა

პოლიტიკის დაგეგმვის დოკუმენტს აქვს სტანდარტული სტრუქტურა, ამასთან, დოკუმენტის დეტალიზაცია პოლიტიკის დაგეგმვის ეროვნულ და მულტისექტორულ დონეზე განსხვავებულია. პოლიტიკის დოკუმენტების სტრუქტურა სქემატურად მოცემულია ქვემოთ.

### დოკუმენტების შემადგენელი კომპონენტები

ეროვნული განვითარების სტრატეგია	მთავრობის პროგრამა	მულტისექტორული/სექტორული სტრატეგია
<ul style="list-style-type: none"> <li>• შესავალი</li> <li>• სიტუაციის ანალიზი</li> <li>• ხედვა</li> <li>• ამოცანები</li> <li>• მოსალოდნელი შედეგები</li> <li>• განხორციელების მექანიზმები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შესავალი</li> <li>• ხედვა</li> <li>• პოლიტიკის მიზნები და ამოცანები</li> <li>• მოსალოდნელი შედეგები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შესავალი</li> <li>• სიტუაციის ანალიზი</li> <li>• ხედვა</li> <li>• მიზნები</li> <li>• ამოცანები</li> <li>• ბენეფიციარები</li> <li>• მოსალოდნელი შედეგები</li> <li>• ინდიკატორები</li> <li>• განხორციელების მექანიზმები</li> <li>• საპროგნოზო ღირებულება</li> <li>• რისკები</li> <li>• მონიტორინგი და შეფასება</li> </ul>

## პოლიტიკის დოკუმენტის შემადგენელი კომპონენტებია:

- შესავალი
- არსებული სიტუაციის ანალიზი
- ხედვა
- პოლიტიკის მიზნები
- პოლიტიკის ამოცანები
- მოსალოდნელი შედეგები
- განხორციელების მექანიზმი
- ბენეფიციარები
- შედეგების ინდიკატორები
- საპროგნოზო ღირებულება
- შესაძლო რისკები
- მონიტორინგი და შეფასება

## პოლიტიკის დოკუმენტის სამოქმედო გეგმა

პოლიტიკის დოკუმენტის/სტრატეგიის შემუშავების შემდგომ ხდება სამოქმედო გეგმის შედგენა. გეგმის შედგენის მთავარი ამოცანა აქტივობების სწორად განსაზღვრაა. სამოქმედო გეგმა დგება შემდეგი ფორმატით:

- პოლიტიკის შედეგი
- აქტივობა
- შესრულების ინდიკატორი
- ბიუჯეტი
- დაფინანსების წყარო
- განმახორციელებელი
- პარტნიორი ორგანიზაცია
- შესაძლო რისკები
- განხორციელების ვადა

## რა არის რეფორმა?

ტერმინ „რეფორმის“ მნიშვნელობა ძალზე ხშირად სხვადასხვაგვარად ესმით. ხშირად ამ ტერმინის ქვეშ გულისხმობენ რომელიმე სისტემაში მიმდინარე ნებისმიერ ცვლილებას. ასეთი მიდგომა რეფორმისადმი კი ძალზე გაუბრალოებელია და ამასთან, დიდი ზიანის მომტანიც, ვინაიდან იგი ადამიანებს დამახინჯებულ შეხედულებას უქმნის პროგრესული პროცესებისადმი და ასეთ შემთხვევაში, თავად სიტყვა „რეფორმაც“ აზრს კარგავს.

ამიტომაც ძალზე დიდი სიფრთხილით უნდა მოვეკიდოთ სიტყვა „რეფორმის“ ხმარებას. რეფორმა შეიძლება შევადაროთ კარგ ინვესტიციას, ხოლო რეფორმების სრულყოფილი პაკეტი კარგად შედგენილ საინვესტიციო პროგრამას. რა მიზნით ვახორციელებთ ინვესტიციებს - ვაშენებთ გზებს, მაღაზიებს, ფაბრიკებს? ცხადია, იმიტომ, რომ უკეთესად ვიცხოვროთ. იგივე მოთხოვნას უნდა

აკმაყოფილებდეს ნებისმიერი რეფორმაც (ლემეკ ბალცეროვიჩი, „სახელმწიფო გარდამავალ პერიოდში“).

## საჯარო მმართველობის რეფორმის 2020 დაგეგმვის წინაპირობები

„საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების შესახებ შეთანხმება“, რომელსაც ხელი მოეწერა საქართველოს მთავრობის მიერ 2014 წლის ივნისში და რატიფიცირებულ იქნა პარლამენტის მიერ 2014 წლის ივლისში, მიზნად ისახავს საქართველოსა და ევროკავშირის შორის პოლიტიკური და ეკონომიკური ურთიერთობების გაღრმავებას. ასოცირების შესახებ შეთანხმება ადგენს, რომ მთავრობა განახორციელებს სიღრმისეულ რეფორმებს მთელ რიგ ძირითად სფეროებში, რაც ხელს შეუწყობს ევროინტეგრაციის პროცესს.

ნაკისრი ვალდებულების შესასრულებლად, პრემიერ-მინისტრის გადაწყვეტილებით საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას დაევალა საჯარო მმართველობის რეფორმის კოორდინაცია, რომელიც ხორციელდება ევროკავშირისა და OECD/SIGMA-ს მხარდაჭერით; დემოკრატიული ღირებულებები, მოქალაქეთა ჩართულობა და საზოგადოებრივი ინტერესების მომსახურება, განისაზღვრა საჯარო მმართველობის რეფორმის ქვაკუთხედად. „საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევის“ შემუშავებით ჩამოყალიბდა აღნიშნულ სფეროებში საქართველოს მთავრობის საშუალო ვადიანი პოლიტიკა.

საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020 ეფუძნება OECD/SIGMA-ს მიერ ჩამოყალიბებულ საჯარო მმართველობის რეფორმის პრინციპებს. პრიორიტეტების გამოვლენის მიზნით, პირველადი ანალიზი ჩატარდა კითხვარის გამოყენებით. კითხვარი შემუშავდა OECD/SIGMA-ს ექსპერტებთან თანამშრომლობით, რაც მიზნად ისახავდა ძირითადი სამინისტროებიდან ინფორმაციის შეგროვებას და თითოეულ სფეროსთან მიმართებაში მთავარი საკითხების იდენტიფიცირებას.

საჯარო მმართველობის რეფორმა წარმოადგენს ჰორიზონტალურ და მულტისექტორულ პოლიტიკას და მისი განხორციელება დამოკიდებულია მთლიანად აღმასრულებელი ხელისუფლების, გადაწყვეტილების მიმღები და მაღალი რანგის სახელმწიფო პირების ჩართულობაზე.

**„საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი“ მიზნად ისახავს ყოვლისმომცველი კონცეპტუალური ჩარჩოსა და მექანიზმების შექმნას 2020 წლამდე, რომელიც მიმართული იქნება გამჭვირვალე, პროგნოზირებადი, პასუხისმგებელი და ეფექტური სახელმწიფო მართვისკენ, დააკმაყოფილებს საზოგადოების მოთხოვნებს და იქნება ევროპულ სტანდარტებთან მისადაგებული.**

საჯარო მმართველობის რეფორმის სფეროები:

1. პოლიტიკის შემუშავება და კოორდინაცია
2. საჯარო სამსახური და ადამიანური რესურსების მართვა
3. ანგარიშვალდებულება
4. სახელმწიფო სერვისების მიწოდება
5. საჯარო ფინანსების მართვა
6. ადგილობრივი თვითმმართველობა

## 6. ადგილობრივი თვითმმართველობა

### მიზანი

ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმის მიზანს წარმოადგენს დეცენტრალიზაციის პროცესის გაუმჯობესება და ადგილობრივ დონეზე უკეთესი მმართველობის მიღწევა.

### ამოცანები

6.1 ადგილობრივ დონეზე კარგი მმართველობის უზრუნველყოფისთვის ახალი სტრატეგიული და საოპერაციო ჩარჩო-დოკუმენტის შემუშავება

6.2 საჯარო მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარება, თვითმმართველი ერთეულების ეფექტური ფუნქციონირების მიზნით

### ძირითადი ინდიკატორები

- 2017-2020 წლების ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმის სტრატეგიის დამტკიცება
- ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ტრენინგის სისტემის არსებობა

## საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმა 2019-2020

საჯარო მმართველობის სამოქმედო გეგმა განსაზღვრავს ძირითად ამოცანებსა და აქტივობებს, რომელთა განხორციელების შედეგად მიიღწევა საჯარო მმართველობის რეფორმის მთავარი მიზნები:

<b>ადგილობრივი თვითმმართველობა</b>	<b>6.1.</b> ადგილობრივ დონეზე კარგი მმართველობის უზრუნველყოფისთვის ახალი სტრატეგიული და საოპერაციო ჩარჩო-დოკუმენტის შემუშავება  <b>6.2.</b> საჯარო მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარება, თვითმმართველი ერთეულების ეფექტური ფუნქციონირების მიზნით	<b>6.1.</b> თვითმმართველობის გაძლიერების მიზნით, მათი უფლებამოსილებების გაფართოება  <b>6.2.</b> ადგილობრივ თვითმმართველობებში ელექტრონული სერვისების ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესების მიზნით, მუნიციპალიტეტებში ელექტრონული სერვისების ეტაპობრივი განვითარება და გაუმჯობესება
------------------------------------	--	---

## საჯარო პოლიტიკის მონიტორინგი

საჯარო პოლიტიკის წარმატებული განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია პროცესის მონიტორინგის განხორციელება. მონიტორინგის განხორციელებისთვის აუცილებელია მონიტორინგის სიხშირის მითითება, ასევე მონაცემთა შეგროვებაზე, წარდგენასა და განხილვაზე პასუხისმგებელ უწყებათა განსაზღვრა. შეფასების ნაწილში აუცილებელია მიეთითოს პერიოდულობა (შუალედური, საბოლოო) და განხორციელებაზე პასუხისმგებლობა (შემფასებელი უწყება);

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საჯარო პოლიტიკის მონიტორინგსა და შეფასებას.

- თუ შენ არ ზომავ შედეგებს, მაშინ ვერ გაარჩევ წარმატებას წარუმატებლობისგან;
- თუ შენ ვერ ხედავ წარმატებას, მაშინ ვერც აღნიშნავ მას;
- თუ შენ ვერ აღნიშნავ წარმატებას, ესე იგი აღიარებ მარცხს;
- თუ ვერ ხედავ წარმატებას, მაშინ ვერც სწავლობ ამ წარმატებისგან;
- თუ შენ არ შეგიძლია აღიარო მარცხი, მაშინ ვერ გამოასწორებ შეცდომებს;
- თუ შენ შეგიძლია შედეგების ჩვენება, შენ შეგიძლია მიიღო მხარდაჭერა;

წყარო: Osborne&Gaebler 1992

მონიტორინგი წარმოადგენს როგორც საჯარო სტრუქტურის შიდა ღონისძიებას, ასევე გარე აქტორების საჯარო პოლიტიკაში მონაწილეობის შესაძლებლობასაც. საჯარო პოლიტიკის წარმატების ერთ-ერთი პირობაა მისი განხორციელების მონიტორინგში სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობა.

მონიტორინგი:

- არის განხორციელების პროცესის შესახებ ინფორმაციის განუწყვეტელი და სისტემატური შეგროვება და ანალიზი განხორციელების პროცესის პროგრესის შესამოწმებლად;
- როგორც წესი, ყურადღებას ამახვილებს საწყის რესურსებზე, მოქმედებებზე და შედეგებზე;
- ადარებს ფაქტობრივ პროგრესს მასთან, რაც იყო დაგეგმილი ისე, რომ შესაძლებელი გახდეს ცვლილებების შეტანა განხორციელების პროცესში;
- მონიტორინგი პასუხობს კითხვას სად ვართ?
- მონიტორინგის დროს ხდება შესრულების ინდიკატორების შესახებ მონაცემების შეგროვება;
- მუდმივად, რუტინულად აგროვებს ინფორმაციას ინდიკატორებზე, ადარებს მათ განსაზღვრულ/მიზნობრივ მაჩვენებელს;
- აღწერს პრობლემის ან სიტუაციის საწყისი **მონაცემებს**;
- აყალიბებს გრძელვადიანი (outcome) შედეგების კრიტერიუმებს;
- აქცენს აკეთებს მონაწილე მხარეების მიერ ცვლილებების აღქმაზე;
- მზადდება სისტემატიური ანგარიშები, რომლებიც შეიცავს უფრო მეტ რაოდენობრივ და თვისობრივ ინფორმაციას საბოლოო შედეგების მიღწევის პროგრესთან მიმართებაში;
- მონიტორინგი ხორციელდება სტრატეგიულ პარტნიორებთან ერთად;
- მონიტორინგი ხორციელდება პროექტის, პროგრამის და პოლიტიკის შესაფასებლად - მიღებული ინფორმაცია შეიძლება გამოყენებულ იქნას გადაწყვეტილებების მიმღებთათვის, საზოგადოებისთვის და სხვა დაინტერესებული პირებისთვის;



- მონიტორინგის სისტემის გამოყენება უნდა ხდებოდეს პროექტის, პროგრამის, პროექტისა თუ პოლიტიკის სრული სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში;

## საჯარო მმართველობის რეფორმის განხორციელების პროცესში სამოქალაქო საზოგადოების მონაწილეობა

პოლიტიკის პროცესში მოქალაქეთა მონაწილეობა აღიარებულია დემოკრატიის საკვანძო პირობად. მონაწილეობითი და თათბირობითი დემოკრატიის აპოლოგეტები ამტკიცებენ, რომ ამ კუთხით განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადგილობრივ დონეზე მონაწილეობას, ხელისუფლების გადაწყვეტილებებისა და შესაბამისი საქმიანობის მეტი ლეგიტიმურობისთვის. საზოგადოების ყველა სემენტის აზრისა და ინტერესების გასათვალისწინებლად საჯარო პოლიტიკის პროცესში საზოგადოებას წარმოადგენენ ინტერესთა ჯგუფები და ე.წ. არასამთავრობო ორგანიზაციები. პოლიტიკის პროცესში ამ უკანასკნელების მონაწილეობა გულისხმობს მათი არა პოლიტიკის „სამიზნედ“, არამედ „აგენტებად“ აღიარებას (Holmes 2011). არასამთავრობო ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, პოლიტიკის მონაწილეობის ბერკეტები ფართო სპექტრისაა და მოიცავს ხელისუფლების წარმომადგენლებთან თანამშრომლობითი ურთიერთობების დამყარებას, მათ ინფორმირებასა და განათლებას, კვლევას, პოლიტიკის საკითხის ინიცირებას და ალტერნატივების შეთავაზებას, პროგრამებისა და პროექტების მონიტორინგსა და შეფასებას, საჭირობოროტო საკითხების ადვოკატირებას და სხვა.

ერთიანი ან უნივერსალური თეორია მხარეების მდგრადი თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად არ არსებობს. არასამთავრობო სექტორისა და სახელმწიფო სტრუქტურების კოოპერირებისა და პარტნიორობის კონცეფციები და მოდელები აერთიანებენ მრავალ მიდგომასა და დისციპლინას, სადაც მონაწილეობის მოდელები აღწერენ და ასახავენ თანამშრომლობის საფეხურებს ან ეტაპებს. ეს უკანასკნელები განსხვავდებიან ჩართულობის ხარისხით ან ზეგავლენით.

გავრცელებული თეორიების თანახმად, მონაწილეობისა და ჩართულობის ძირითადი ეტაპები მოიცავს: ა) ინფორმირებას, ბ) კონსულტაციებს და გ) აქტიურ მონაწილეობას.

სამოქალაქო საზოგადოების მიერ საჯარო პოლიტიკისა და რეფორმების მონიტორინგი აქტიური მონაწილეობის მაგალითია. ეს პროცესი ხელს უწყობს ხელისუფლების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების ზრდას; ასევე გარე და შიდა აქტორებს ეძლევათ მეტი ინფორმაცია, რაც ხელს უწყობს მათი მხრიდან პროექტების, პროგრამებისა თუ პოლიტიკების უფრო ცხად აღქმასა და გააზრებას;

***“შესაგროვებელი კონკრეტული ინფორმაცია იქნება სხვადასხვა ყოველ დონეზე, მონაცემების შეგროვების სირთულეც იქნება სხვადასხვა და ასევე პოლიტიკური მგრძობელობაც მონაცემების შეგროვებაზე შეიძლება შეიცვალოს, და ასევე ინფორმაციის გამოყენების დანიშნულებაც შეიძლება შეიცვალოს ერთი დონიდან მეორეზე “ ((Kusek და Rist 2001)***

- მონიტორინგის სისტემა გამოიყენება ადგილობრივ, რეგიონულ და ცენტრალურ დონეზე განხორციელებული აქტივობებისთვის;
- სხვადასხვა დონეზე მონიტორინგის გამოყენება იქნება განსხვავებული, ასევე განსხვავებული იქნებიან მონაწილე მხარეები, ინდიკატორები და მისი საჭიროება/დანიშნულებაც იქნება განსხვავებული;
- შედეგზე ორიენტირებული მონიტორინგის სისტემა არის ცოდნის დაგროვების შესაძლებლობა - კაპიტალი;

- ეს სისტემა ეხმარება ხელისუფლებას მეტი გაიგოს რა მუშაობს, რა არ მუშაობს და რატომ?

## გამოყენებული ლიტერატურა

საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020;

პოლიტიკის დაგეგმვის სახელმძღვანელო, 2016 საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია;

სამოქალაქო აქტორების ჩართულობა რეგიონული პოლიტიკის პროცესში, ნ. დოლიძე, თ. კობერიძე, კვლევის ანგარიში, 2018;

სახელმწიფო გარდამავალ პერიოდში, ლეშეკ ბალცეროვიჩი;

შედეგზე ორიენტირებული მონიტორინგი და შეფასება, მსოფლიო ბანკი, 2010