Ֆինանսավորվում է
Եվրոպական միության կողմից

«Աջակցություն ՀԸԳՀ-ի մշտադիտարկման, իրականացման և հաղորդակցության գործում»
ENI/2023/442-873

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՈՒՄ

Սույն զեկույցը պատրաստվել է «Աջակցություն Հայաստանին ՀԸԳՀ-ի մշտադիտարկման, իրականացման և հաղորդակցության գործում» ծրագրի շրջանակներում: Ծրագիրն իրականացվում է GOPA-PACE կազմակերպության կողմից, որին աջակցում է Եվրոպական միությունը:

Զեկույցի հեղինակներ՝ Մուշեղ Եկմալյան և Դավիթ Ամիրյան

Երևան 2023

Այս զեկույցը պատրաստվել է Եվրոպական միության ֆինանսական աջակցությամբ: Բովանդակության համար պատասխանատվություն են կրում հեղինակները՝ Մուշեղ Եկմալյանը և Դավիթ Ամիրյանը, և պարտադիր չէ, որ այն արտահայտի Եվրոպական միության տեսակետները:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

1. Հետազոտության համառոտագիր

2. Առաջարկություններ

3. Ներածություն

4. «Աջակցություն Հայաստանին ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և տեղեկացվածության բարձրացման» ծրագրի նկարագրությունը

5. Քարտեզագրման նպատակն ու մեթոդաբանությունը

6. Հետազոտության ընթացքն ու հիմնական տվյալները

7. Թեմաներ՝ ՀԿ-ների կարողությունների հզորացմանն ուղղված

8. ՀԳԸՀ-ի շրջանակում ձևավորվող թեմատիկ աշխատանքային խմբեր

9. Ամփոփում

10. Հավելվածներ

Զեկույցում օգտագործված հապավումների ցանկ.

1. ԵՄ – Եվրոպական միություն
2. ԵՀՀ – Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամ
3. ՀԸԳՀ – Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագիր
4. ԱՄՆ ՄԶԳ – Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների Միջազգային զարգացման գործակալություն
5. ՄԱԶԳ – Միավորված ազգերի զարգացման ծրագրեր
6. ՔՀԿ – Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն

1. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՌՈՏԱԳԻՐ

Սույն զեկույցը պատրաստվել է «Աջակցություն Հայաստանին ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և տեղեկացվածության բարձրացման» ծրագրի շրջանակներում: Ծրագիրն իրականացվում է GOPA - PACE կազմակերպության կողմից, որին աջակցում է Եվրոպական Միությունը:
Հետազոտության նպատակն է քարտեզագրել Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կարիքները, բացերը, պահանջները, զարգացման հնարավորությունները՝ ուղղակիորեն կապելով այս բոլորը ՀԸԳՀ-ի իրականացման մշտադիտարկման և նրա շուրջ տեղեկատվությունը բարձրացնելու հետ: Հետազոտական զեկույցը պետք է դառնար նաև տեղեկատվական փաստաթուղթ, որը կօգներ ծրագրային թիմին կողմնորոշվել, թե ինչ թեմաների շուրջ և ինչ ձևաչափով պետք է իրականացվի հասարակական կազմակերպությունների կարողությունների հզորացումը և բացերի լրացումը: Զեկույցը պետք է օգներ հասկանալու, թե գործիքակազմ է պետք օգտագործել, մոբիլիզացնելու քաղաքացիական հասարակության տարբեր կառույցներ՝ նախանշելու հնարավոր համատեղ գործողությունների ծրագիր ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և տեղեկատվության բարձրացմանն ուղղված:
Սույն զեկույցը պետք է օգնի և Ծրագրին և ԵՄ-ի ու այլ խոշոր դոնոր կառույցներին, կողմնորոշվելու իրենց դիրքորոշումների և դիրքավորվածության հարցում, ՀԸԳՀ-ի ներքո տարբեր ոլորտներում բարեփոխումների օրակարգ մշակելու և այն ջատագովելու հարցում: Հետազոտությունը պետք է օգնի հասկանալ թե ինչ իրատեսական և գործուն մեխանիզմներ կան՝ Հայաստանի լայն քաղաքացիական հասարակության և ՀԸՀԳ Քաղհասարակություն պլատֆորմի միջև փոխաշահավետ համագործակցություն հաստատելու և միմյանց ռեսուրսներն ու գիտելիքն օգտագործելու ի շահ արդյունավետ ջատագովության, որի արդյունքում ՀՀ Կառավարությունը կլսի քաղհասարակության ձայնն ու կիրականացնի իրական բարեփոխումներ:

Հետազոտական աշխատանքները, որոնք ներառում էին այցելություններ մարզեր և հանդիպումներ մարզային ՀԿ-ների հետ, ինչպես նաև անհատական հանդիպումներ, ու այս ամենի հիման վրա հաշվետվության պատրաստում, իրականացվել են 2023թ. հունիս 1-ից դեկտեմբերի 31-ը ընկած ժամանակահատվածում:

Հետազոտական աշխատանքների ընթացքում իրականացվել են հարցազրույցներ և քննարկումներ Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների, փորձագետների, ակտիվ քաղաքացիների և ոչ-ֆորմալ խմբերի ներկայացուցիչների հետ: Եղել են մասնակցություններ հանրային միջոցառումներին, որտեղ քննարկվել են ՀԸԳՀ-ին և քաղհասարակությանը վերաբերող խնդիրներ և ծրագրեր:

Հետազոտական զեկույցի հիմնական շեշտադրումներն արվել են Հայաստանի քաղհասարակության կարողությունների և գիտելիքի շուրջ՝ ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և տեղեկատվության բարձրացման լույսի ներքո:

Հետազոտական աշխատանքները ներառել են նաև փաստաթղթային վերլուծություններ, որոնք առնչվել են ՀԸԳՀ-ին, ինչպես նաև քաղաքացիական հասարակության ընթացիկ խնդիրներին: Այս փաստաթղթերի շարքում եղել են պետության կողմից ընդունված նախագծեր, միջազգային կառույցների կողմից իրականացրած գնահատումներ, հասարակական կազմակերպությունների և անկախ հետազոտողների կողմից իրականացված մոնիտորինգային զեկույցներ:

<u>Հետազոտության ընդհանրական արդյունքները կարելի է ամփոփել հետևյալ կերպ.</u>

- Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության ոչ մեծ հատվածն է մանրամասն տեղյակ ՀԸԳՀ-ից և դրա շուրջ ընթացող գործընթացներից: Սակավ հատվածն է տեղյակ ՀԸԳՀ-ի ոլորտային ծածկույթից և դրանց մանրամասներից, մասնավորապես, թույլ են գիտելիքները մարզերում ՀԸԳՀ-ի համայնքային նշանակության և հնարավորությունների մասին
- Ինչպես ՀՀ Կառավարությունը, այնպես էլ քաղաքացիական հասարակությունը լայնորեն չեն իրականացրել իրազեկման և տեղեկացվածության բարձրացման աշխատանքներ, որի արդյունքում ՀՀ-ԵՄ հարաբերությունները կարգավորող հիմնական փաստաթղթի շուրջ կձևավորվեր բավարար պատկերացում: Ավելին, որոշ հարցերի շուրջ կա աղճատված պատկերացում և թյուրըմբռնում, ինչը դառնում է շահարկման առարկա և ստեղծում է բացասական տրամադրություններ
- Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների կարողությունները, հնարավորությունները, տարբեր գործիքակազմերին տիրապետելու և դրանք կիրառելու մակարդակները շատ տարբեր են, թե ըստ ոլորտների և թե ըստ մարզերի
- Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կարիքներն ու բացերը, ըստ էության, համանման են հայաստանյան ամբողջ աշխարհագրական ծածկույթով: Դրանք կարելի է նաև դիտարկել որպես մարտահրավերներ, որոնցից կուզենք շեշտել մի քանիսը. ա/ ժողովրդավարական արժեքներ vs «հայաստանյան համատեքստ» և «լավ կյանք» vs «ժողովրդավարական արժեքների ընկալման անջրպետ», բ/ քաղհասարակությունը որպես էքսպերտ vs մասնակցային քաղաքացիական մշակույթի զարգացում, գ/ գործունեության ծրագրային, ֆրագմենտար բնույթ vs ռազմավարական, երկարատև պլանավորում, դ/ քաղհասարակության կազմակերպությունների միջև մրցակցություն vs համագործակցություն
- Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կարիքների ու բացերի լրացումը միայն վերապատրաստման դասընթացներ իրականացնելով և/կամ տեսական գիտելիքներ ու կիրառական գործիքակազմ տրամադրելով չի լուծվելու: Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությանն անհրաժեշտ է համապարփակ, ամբողջական, լիարժեք ու երկարատև

ինստիտուցիոնալ աջակցություն: Միայն այս պարագայում կարող ենք ակնկալել իրական քաղաքացիական ջատագովություն՝ երկրում իրական բարեփոխումներ ունենալու հույսով

- Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը կանգնած է սերնդափոխման ակնհայտ փուլի առջև, որի գիտակցումը, սակայն, ամբողջությամբ չկա կամ չի ընդունվում: Բայց մի բան պարզ է, որ դա տեղի է ունենում և այս պարագայում, կարողությունների հզորացումն ու գիտելիքի փոխանցումը նոր ու երիտասարդ կառույցների դառնում է կարևոր
- Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության խիստ կախվածությունը դոնոր համայնքից շարունակում է մնալ խնդրահարույց, և, եթե առաջ, այդ կախվածությունը ուներ երկու դրսևորում՝ գաղափարական և ֆինանսական, ապա այսօր, ֆինանսական կախվածությունը գնալով ուժեղանում է, և սա այն պայմաններում, երբ դոնորներն ու դրանց գումարները գնալով պակասում են: Հայաստանյան քաղաքացիական հասարակությունը կարիք ունի ֆինանսական միջոցների դիվերսիֆիկացիայի, ինչը կարելի է անել հաստատելով նոր որակի հարաբերություններ թե դոնոր համայնքի, թե ձեռնարկատիրական համայնքի և թե ընդհանուր հասարակության հետ՝ փորձելով զարգացնել հանգանակությունների մշակույթը
- Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության առջև ծառացած լուրջ մարտահրավերներից է հաղորդակցումը: Այն ունի մի քանի ուղղություններ և գերակայություններ. ա/ հասարակական կառույցների միմյանց հետ հաղորդակցումը՝ դիրքորոշումներն ու արժեքային մոտեցումները մշտապես քննարկելու և դրա հիման վրա արդյունավետ համագործակցություն, ներկայացուցչականություն ու ազդեցություն ունենալու տեսակետից, բ/ հաղորդակցում որոշում ընդունողների հետ՝ արդյունավետ ջատագովություն իրականացնելու, մասնավորապես, տեղական ինքնակառավարման և պետական տարբեր մարմինների հետ, ինչպես նաև այս մարմինների հետ հարաբերություններն ու հաղորդակցումը վերահիմաստավորման կարիք ունեն, գ/ հաղորդակցում լայն հասարակության հետ՝ իրենց գործունեությունը դրական քողի տակ ներկայացնելու և համախոհների ու աջակցողների շարքերը ընդլայնելու տեսակետից: Սա առանձնակի կարևոր է այն տեսանկյունից, որ պետք է ուղղված լինի մարդկանց համախմբելու, որպեսզի հենց այդ մարդիկ լինեն ազդող ուժը, այլ ոչ թե ՀԿ-ն, այն պարզ հիմնավորմամբ, որ մարդկանց ազդեցիկ լինելը ավելի լեգիտիմ է քան ՀԿ-ինը, դ/ հաղորդակցումը միջազգային և դոնոր կառույցների հետ՝ նրանց կրթելու՝ հայաստանյան իրականության շուրջ: Սա կազդի օրակարգի ձևավորման վրա և արդյունքում առավել թիրախային և նպատակային գումարներ կներդրվեն հայաստանյան հասարակական դաշտում
- Հայաստանյան քաղաքացիական հասարակության համար արդյունավետ ջատագովությունը շարունակում է կարևորվել որպես առաջնային խնդիրներից մեկը: Ջատագովության իմաստը, պատմությունը պետք է վերանայվի ու դուրս գա պարզագույն խնդիրների ու դրանց լուծումները ներկայացնելու շրջանակից: Սա վերաբերում է ինչպես տեղական, այնպես էլ միջազգային մակարդակներում արդյունավետ ջատագովություն իրականացնելուն: Այն պետք է վերանայվի՝ իր շատ ավելի մասնակցային դառնալու

տեսանկյունից: Մասնակցային ջատագովության օրինակ կարող է դառնալ ՀԸԳՀ-ի շուրջ ջատագովությունը, առ այն, որ ՀԸԳՀ-ն արժեք է, նոր չափանիշ (ստանդարտ), նշաձող, փոփոխություն կյանքում և, որ դա միջազգային կամ արևմտյան ազդեցություն չէ, այլ Հայաստանի պարտավորությունը՝ Հայաստանի կյանքի որակը փոխելու:

- Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը տեսնում է կարիք՝ դոնոր համայնքի գործողությունների և տրամադրվող ֆինանսական աջակցության համակարգման մեջ: Այս համակարգման մասին մտածելիս պետք է անպայման առաջնորդվել արդյունավետ հաղորդակցում ապահովելու սկզբունքի մասին, որը կարելի է իրականացնել հենվելով 4 C-ի վրա՝ Coordination, Capacity, Communication, Competition (Վ Գևորգյանի զեկույց).
- Հայաստանյան քաղաքացիական հասարակությանը հզորացնելուն և կարիքներն ու բացերը լրացնելուն ուղղված հիմնական, առաջնահերթ թեմաները կարելի է ձևակերպել հետևյալ կերպ. կազմակերպության կառավարում, ռազմավարական պլանավորում, ծրագրերի մշակում և կառավարում, ֆինանսական հաշվետվողականություն՝ թե պետական, թե դոնոր կառույցներին, մշտադիտարկման գործիքակազմի ներդնում և մշտադիտարկումների անընդհատ անցկացում, ապացուցահեն քաղաքականության մշակում, քաղաքականության փաստաթղթերի պատրաստում, թիրախային և արդյունավետ ջատագովության իրականացում, ռազմավարական հաղորդակցման նախագծում և կյանքի կոչում:

2. ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Այս քարտեզագրումը ընձեռեց հնարավորություն Հայաստանի բոլոր մարզերի քաղաքացիական հասարակության տարբեր ներկայացուցիչների, անկախ փորձագետների և անհատ ակտիվ քաղաքացիների հետ քննարկել մի շարք հարցեր և խնդիրներ, որոնք ըստ էության, կարող են օգտակար լինել քաղաքացիական հասարակության կառույցների, դոնոր համայնքի, պետական և միջազգային կառույցների համար, որոնք ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն ընդգրկված են թե լայն իմաստով քաղաքացիական հասարակության զարգացման, թե, մասնավորապես, ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և դրա շուրջ տեղեկացվածության բարձրացմանն ուղղված նախաձեռնություններում:
Ստորև ներկայացված առաջարկները կարող են դառնալ ուղեցույց, անմիջապես տվյալ ծրագրով նախատեսված այլ բաղադրիչներն ավելի արդյունավետ կազմակերպելու, մասնավորապես, քաղաքացիական հասարակությանը հզորացնելու, ՀԸԳՀ-ՔՀԿ երկխոսությունն ու համագործակցությունը զարգացնելու և, ավելի լայն՝ ՀԳԸՀ-ի իրականացումն ու դրա մշտադիտարկումները ավելի արդյունավետ և թիրախային կազմակերպելու համար, ինչպես նաև ձևավորել ՀՀ Կառավարության հետ համագործակցության իրական ժամանակում աշխատող հարթակ:

- **Կարողությունների հզորացում**. Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը կարիք ունի մշտական հզորացման և կարողությունների զարգացման: Սակայն դա պետք է անել ոչ թե ինքնանպատակ վերապատրաստման դասընթացների միջոցով, այլ թիրախավորված, և թիրախավորված և թեմատիկ, և բովանդակային տեսանկյունից, հաշվի առնելով կազմակերպությունների հետագա զարգացումն ու դերակատարությունը: Այս առումով առաջարկվում է.
  ա/ խմբավորել հասարակական կազմակերպությունները, ակտիվ քաղաքացիներին ու ոչ-ֆորմալ միավորումները ըստ մարզերի
  բ/ խմբավորել հասարակական կազմակերպությունները, ակտիվ քաղաքացիները ու ոչ-ֆորմալ միավորումները ըստ գործունեության ոլորտների և հետաքրքրությունների
  գ/ խմբավորել հասարակական կազմակերպությունները, ակտիվ քաղաքացիներին ու ոչ-ֆորմալ միավորումները ըստ փորձառության աստիճանի
  Այս խմբավորումից հետո նախագծել կարողությունների հզորացման միջոցառումներ, որոնցից յուրաքանչյուրի խմբերը կկազմվեն ընդգրկելով մասնակիցներ վերը թվարկած խմբերից: Սա կստեղծի հնարավորություն տարբեր կառույցների համար իրար հետ երկխոսելու, որի արդյունքում կստեղծվեն նոր ցանցեր և միավորումներ, սրանք էլ իրենց հերթին յուրովի կթարմացնեն հասարակական դաշտը
- **Դիմակայել «մանիպուլյացիաներին».** ՀԸԳՀ-ի իրականացումը Հայաստանի կարևորագույն գործընթացներից է: Դրա իրականցումը պետք է լինի հնարավորինս արդյունավետ և առարկայական: Նախկինում նման ծրագրերի հետ կապված արձանագրվել են այն գնահատականները, որ պատասխանատու մարմինները դրանց իրականացման գործընթացը, վերջնարդյունքների չափումն ու գնահատումը

ներկայացրել են ոչ ամբողջական և երկակի, ինչը դարձել է շահարկումների առարկա և, ըստ էության չի բերել այն արդյունքը, որն ակնկալվում էր: Նման իրավիճակից խուսափելու համար պետք է լինի քաղաքացիական հասարակության կողմից մշտադիտարկում և հանրության տեղեկացվածության բարձրացմանն ուղղված հստակ քայլեր: Սա կարելի է իրականացնել ուղղակի աջակցություն ցուցաբերելով ՀԿ-ներին և ստեղծելով երկխոսության իրատեսական մեխանիզմ՝ ՀԿ-Կառավարություն կողմերի համար:

- **Հանրային պահանջ.** ՀԸԳՀ-ի նկատմամբ չկա համապարփակ, ամբողջական հասարակական պահանջատիրություն, որը կարելի է պայմանավորել համապատասխան տեղեկատվության ոչ բավարար լինելով: Անհրաժեշտություն կա ձևավորել ինստիտուցիոնալ հանրային պահանջ՝ ՀԸԳՀ-ի որակյալ իրականացման շուրջ: Այս համատեքստում, հանրային իրազեկման առումով, պետք է ինչպես ոչ կառավարականը սեկտորը, այնպես էլ կառավարությունն ինքը, ունենա արդյունավետ հաղորդակցության ռազմավարություն և այն գործնականում իրականացնի՝ համագործակցելով բոլոր շահագրգիռ կողմերի հետ: «Աջակցություն Հայաստանին ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և տեղեկացվածության բարձրացման» ծրագրի Բաղադրիչ 2-ի շրջանակներում նախատեսվում են այս ուղղությամբ աշխատանքներ:
- **Նոր հարթակների և հնարավորությունների ստեղծում.** ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիատրկման, տեղեկացվածության բարձրացման հարցերում ընդգրկված բոլոր շահագրգիռ կողմերի համար պետք է ստեղծվեն նոր հնարավորություններ և նոր հարթակներ՝ իրենց ձայնը, կարծիքը լսելի դարձնելու համար, ինչպես նաև իրենց մասնակից դարձնելու ընթացող գործընթացներին: Բացի նրանից, որ կստեղծվեն թեմատիկ խմբեր, որոնք կհամագործակցեն արդեն իսկ գործող նախաձեռնությունների հետ, ներառյալ նաև ՀԸԳՀ-ՔՀԿ Պլատֆորմի հետ, նաև կլինեն հանրային իրազեկման վերաբերյալ նախաձեռնություններ՝ համաձայն գործողությունների պլանի:
- **Մշտադիտարկումներ.** ՀԸԳՀ-ի և դրանից բխող գործողությունների ծրագրին առնչվող առաջնային կարևորության հարց պետք է դառնա այս փաստթղթերի իրականացման անկախ մշտադիտարկումը:
- **Քաղաքացիական հասարակություն.** Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության դաշտը կարիք ունի կայացած և կարողություններով ու հարուստ գործիքակազմով կազմակերպությունների՝ մասնագիտացված ՀԸԳՀ-ի բոլոր ոլորտների շուրջ: Սա կարևոր է, քանի որ ոչ բոլոր ոլորտներում կան կայացած, մասնագիտական գործիքակազմով օժտված, ոլորտին հատուկ հմտություններով ու կարողություններով զինված հասարակական կառույցներ և/կամ նախաձեռնություններ, որոնք կարող են հակակշիռ հանդիսանալ իշխանության մարմիններին՝ իրենց որոշումների ընդունման գործընթացներում: Այս խնդիրը պետք է լուծվի ՔՀԿ-ների և նախաձեռնող խմբերին տրամադրելով գիտելիք՝ վերապատրաստումների տեսքով, ինչպես նաև ֆիննաններ՝ կոնկրետ ծրագրեր իրականացնելու համար, որը պետք է իրականացվի ընդհանուր դոնորային համայնքի ջանքերով: Վերապատրաստման դասընթացների ցանկը կարող է ներառել, բայց չսահմանափակվել հետևյալ թեմաներով.

1. Կազմակերպության կառավարում

2. Ծրագրերի կառավարում
3. Ֆինանսական հաշվետվողականություն և տեղական, և միջազգային չափանիշներով
4. Կազմակերպության ռազմավարական պլանավորում, առնվազն 5 տարի ժամկետով (կազմակերպության փիլիսոփայության, Փոփոխության տեսության քննարկումով, միջնարդյունքների և վերջնարդյունքների, չափելի ցուցանիշների մշակմամբ)
5. Ռազմավարական և օպերատիվ հաղորդակցում, ներառյալ ռազմավարության մշակում: Հաղորդակցում լայն հանրության հետ՝ սեփական կատարած աշխատանքների շուրջ, ուղերձի փաթեթավորում և թիրախային հասցնելը
6. Արդյունավետ ջատագովություն՝ տեղական և միջազգային կառույցների հետ
7. Քաղաքականության փաստաթղթերի մշակում, որը կներառի.
   ա/ խնդրի իդենտիֆիկացիա
   բ/ հետազոտական հարցի ձևակերպում
   գ/ հետազոտության մեթոդաբանության մշակում
   դ/ փաստերի հավաքում և տվյալների վերլուծում
   ե/ հետազոտական հաշվետվության/զեկույցի պատրաստում
   զ/ հետազոտության/զեկույցի համառոտագրի պատրաստում
   է/ ջատագովության հարցերի ձևակերպում
   թ/ ջատագովության ռազմավարության մշակում և իրականացում
   ժ/ կատարված աշխատանքի գնահատում
8. Ծրագրերի մշտադիտարկում, գնահատում, որակի ապահովում
9. ՀԸԳՀ – ի շուրջ տեղեկացվածության բարձրացում
10. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում՝ կազմակերպության անդամների անձնային աճի վրա շեշտվածությամբ, մոտիվացման գործիքակազմով
11. Ֆոնդահայթայթում և ծրագրերի պատրաստում՝ արդյունքին ուղղված
12. Կազմակերպությունների ընթացակարգերի մշակում, փաստաթղթավորում և անկախ գնահատում
13. Ցանցային համագործակցության հմտություններ
14. Արտակարգ իրավիճակներում գործելու պլանավորում և կարողություն
15. Լեզուների իմացության բարձրացում

Այս թեմաներով գերակշռող դասընթացների պատրաստումն ու անցկացումը, միանշանակ, կարելի է իրականացնել հայաստանյան փորձագիտական ներուժի շնորհիվ:

- **Հաշվետվողականություն և թափանցիկություն.** Շատ սկզբունքային հարց է ՀԸԳՀ-ի իրականացման, ընդհանրապես, և ոլորտային պատասխանատու կառույցների որոշումների հաշվետվողականության և թափանցիկության ապահովումը: Սա ապահովելու համար կարիք կա մշտական ձևաչափի մեջ ունենալ հանրային քննարկումներ, որոնց միջոցով հնարավոր է հանրությանն ու որոշում ընդունողներին ներկայացնել ոլորտի անկախ փորձագետների կարծիքները: Նշված թեմատիկ խմբերը կարող են դառնալ փորձագիտական մտքի քննարկման հարթակ, որը համաձայն հստակ ժամանակացույցի կներկայացնի իր գնահատականները ՀԸԳՀ-ի տարբեր ոլորտների ընթացիկ խնդիրների և դրանց առաջարկվող լուծումների ու գործողությունների շուրջ,

այսպիսով, զգաստ պահելով պետական համակարգը՝ իր քայլերի և որոշումների ընդունման և իրականացման մեջ։

- **Հետաքրքրված կառույցների և փորձագետների համախմբում.** ՀԸԳՀ-ի իրական և արդյունավետ իրականացման գրավականը պետք է լինի այս թեմայով հետաքրքրված կազմակերպությունների, անհատներ և ոլոնտային փորձագետների ներգրավումը։ Սա իրականացնելու տարբերակներից մեկը՝ Ծրագրով նախատեսված թեմատիկ խմբերի ձևավորումն է։ Թեմատիկ խմբերը նախատեսվում է ստեղծել պիլոտային ոլորտների շուրջ, այնուհետև սույն փորձի կիրառմամբ՝ ՀԸԳՀ-ի մյուս թեմաների համար ևս։ Սրա հիման վրա կարելի է ստեղծել մի հարթակ, որտեղ ներգրավված կլինեն բոլոր կողմերը՝ Կառավարություն, ՔՀԿ, ՀԸԳՀ-ՔՀԿ Պլատֆորմ, և հաշվետու կլինեն միմյանց ու հանրությանը՝ իրենց կատարած աշխատանքի համար։

3. Ն Ե Ր Ա Ծ ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն

Այս զեկույցը մաս է կազմում «Աջակցություն Հայաստանին ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և տեղեկացվածության բարձրացման» ծրագրի շրջանակներում նախատեսված աշխատանքների (հետագայում՝ Ծրագիր)։ Ծրագիրն իրականացվում է GOPA-PACE կազմակերպության կողմից, որին աջակցում է Եվրոպական Միությունը։

Հետազոտությունը՝ Ծրագրի Քաղաքացիական հասարակության հզորացման բաղադրիչի ենթաբաղադրիչն է և նպատակ ունի քարտեզագրման միջոցով բացահայտել Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կարիքները, բացերը, պահանջները, զարգացման հնարավորությունները։ Հետազոտությունը պետք է օգնի նաև հասկանալ, թե ինչպես է այս ամենը կապվում ՀԸԳՀ-ի իրականացմանն աջակցելուն, ինչպես նաև դրա մշտադիտարկումներ անցկացնելուն և դրա շուրջը տեղեկատվությունը բարձրացնելու հնարավորությունների հետ։

Հետազոտական զեկույցը պետք է օգնի ծրագրային թիմին մատնանշել այն ուղղությունները, որոնք դառնալու են գերակա՝ հասարակական կազմակերպությունների կարողությունների հզորացման և բացերը լրացնելու համար։ Հետազոտության արդյունքում անդրադարձ է կատարվել այն խնդրին, թե ինչ ռազմավարություններ պետք է մշակել որպեսզի քաղաքացիական հասարակության տարբեր կառույցներ մոբիլիզացվեն և ջատագովեն՝ նախանշելու հնարավոր համատեղ գործողությունների ծրագիր՝ ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և տեղեկատվության բարձրացմանն ուղղված, որի արդյունքում ՀՀ Կառավարությունը կլսի քաղհասարակության ձայնն ու կօգտագործի քաղաքացիական հասարակության ներուժն ու գիտելիքը՝ արդյունավետ ու աղդեցիկ բարեփոխումներ իրականացնելու համար։ Այս գաղափարը կարելի է զարգացնել, օրինակ՝ միավորելով կարևոր դերակատարներին՝ ԵՄ+Կառավարություն+ՀԸԳՀ ՔՀ Պլատֆորմ+ՔԿՀ, որը կդառնա մի հարթակ, որտեղ բոլորը հաշվետու կլինեն իրենց կատարածի համար, իսկ հարթակը կղեկավարեն բոլոր 4 կառույցներից ներկայացուցիչներ՝ ռոտացիոն կարգով։ Այստեղ կարող են նաև ընդգրկվել այլ մասնագիտացված կառույցներ՝ պայմանագրային հիմունքներով և կատարել որևէ հստակ աշխատանք՝ ՀԸԳՀ-ի շրջանակներում։

Սույն զեկույցը, նաև պետք է օգնի ԵՄ-ին ու այլ խոշոր դոնոր կառույցներին կողմնորոշվելու թե ինչ իրատեսական և աշխատող մեխանիզմներ ունի Հայաստանի լայն քաղաքացիական հասարակությունը, որոնց պետք է աջակցել՝ ավելի արդյունավետ և երկարատև մշտադիտարկում ապահովելու՝ ՀԸՀԳ-ի իրականացման շուրջ։

Հետազոտական աշխատանքների ընթացքում իրականացվել են հարցազրույցներ և քննարկումներ Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների, փորձագետների, ակտիվ քաղաքացիների և ոչ-ֆորմալ խմբերի ներկայացուցիչների հետ։ Եղել են մասնակցություններ հանրային միջոցառումներին, որտեղ քննարկվել են ՀԸԳՀ-ին և քաղհասարակությանը վերաբերող խնդիրներ, փաստաթղթեր և ծրագրեր։

Հետազոտական աշխատանքները ներառել են նաև փաստաթղթային վերլուծություններ, որոնք առնչվել են ՀԸԳՀ-ին, ինչպես նաև քաղաքացիական հասարակության ընթացիկ խնդիրներին։ Այս փաստաթղթերի շարքում եղել են պետության կողմից ընդունված օրենքներ և նախագծեր, միջազգային կառույցների կողմից իրականացրած գնահատումներ, հասարակական

կազմակերպությունների և անկախ հետազոտողների կողմից իրականացված մոնիտորինգային զեկույցներ։

4. «ԱՋԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻՆ ՀԸԳՀ-ի ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ, ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՄԱՆ և ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ» ԾՐԱԳՐԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Համընդհանուր և ընդլայնված գործընկերային համաձայնագիրը, ՀԸԳՀ՝ Եվրոպական Միության և Հայաստանի միջև 2017 թվականի նոյեմբերին ստորագրված փաստաթուղթն է, որն ուժի մեջ է մտել 2021 թվականի մարտին՝ ԵՄ 27 անդամ պետությունների օրենսդիր մարմինների և ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից վավերացումից հետո: Այն ապահովում է Հայաստանի և ԵՄ-ի համար համատեղ աշխատելու շրջանակ՝ ամրապնդելու ժողովրդավարությունը, օրենքի գերակայությունը, մարդու իրավունքները և ներառում է օրենսդրական մերձեցում կարևոր ոլորտներում: Համաձայնագրի ընդհանուր նպատակն է բարելավել Հայաստանում կարգավորիչ միջավայրը և ապահովել լավագույն փորձի փոխանակումը ԵՄ-ի և Հայաստանի միջև: Այն նաև ապահովում է տնտեսական համագործակցության ամրապնդման, քաղաքացիների սոցիալական և կայուն զարգացման ծառայությունների շրջանակը:

ՀԸԳՀ-ի իրականացումը պարբերական հիմունքներով վերահսկվում է Հայաստանի կառավարության և ԵՄ-ի կողմից՝ ճանապարհային քարտեզի համաձայն, որում ներառված են 23 հաստատություններ:

ՔՀԿ-ները ևս առանցքային դեր են խաղում ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և ծրագրի շուրջ հանրային իրազեկվածությունը բարձրացնելու գործում:

Ծրագիրը մեկնարկել է 2023թ ապրիլին: Ծրագրի տևողությունը նախատեսվում է 48 ամիս: ՀՀ կառավարության անունից շահառուն հանդիսանում է փոխվարչապետի գրասենյակը, իսկ պայմանագրող մարմինը՝ Հայաստանում Եվրոպական միության պատվիրակությունը:

Ծրագիրն իր կառուցվածքում ունի 3 բաղադրիչ, որոնց նկարագրությունը տրված է ստորև:

ԲԱՂԱԴՐԻՉ 1 – Այս բաղադրիչը նվիրված է հորիզոնական աջակցություն ցուցաբերելուն Հայաստանի կարողություններին՝ հետագա ռազմավարական պլանավորման, ծրագրավորման և մոնիտորինգի համար: Այս բաղադրիչը կնպաստի զարգացման խնդիրների ուժեղացված վերլուծությանը և քաղաքականության մակարդակում երկխոսությանը, ինչպես նաև մոնիտորինգին և գնահատմանը՝ տրամադրելով Հայաստանի կառավարությանը փորձաքննություն բոլոր այն ոլորտներում, որոնք ենթադրում են Հայաստանի օրենսդրության մոտարկումը ԵՄ օրենսդրությանը:

ԲԱՂԱԴՐԻՉ 2 – Այս բաղադրիչի նպատակը աջակցել Հայաստանի կառավարությանը՝ իր և ԵՄ-ի ընդհանուր հաղորդակցությունը զարգացնելու համար: Հայաստանի կառավարությանը տրամադրվող աջակցությունը հիմնված է երկարաժամկետ, ռազմավարական մոտեցման վրա և նպատակ ունի ստեղծել կայուն և գործառական շրջանակ ՀՀ կառավարության ընդհանուր հաղորդակցության համար, մինչդեռ ԵՄ-ին աջակցությունը ուղղված է ընդհանուր հարցերի սահուն և ազդեցիկ իրականացման ապահովմանը:

ԲԱՂԱԴՐԻՉ 3 – Այս բաղադրիչի նպատակը Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությանն աջակցություն ցուցաբերելն է՝ ՀԸԳՀ-ի իրականացման, դրա մոնիտորինգի, ինչպես նաև ներառական, իրավունքների և ապացույցների վրա հիմնված քաղաքականության ջատագովության հարցում՝ ՀԸԳՀ-ի պարտավորություններին համապատասխան: Այս բաղադրիչի շրջանակներում ստեղծվելիք քաղաքացիական հասարակության էլեկտրոնային

հարթակը հնարավորություն կտա ծանոթանալ և օգտագործել քաղաքացիական հասարակության ավելի լայն ռեսուրսները: ՔՀԿ-ներին կտրամադրվի կարողությունների զարգացում տարբեր թեմաների շուրջ, որոնք ներառում են, սակայն չեն սահմանափակվում հաղորդակցության և ապատեղեկատվության և մանիպուլյացիայի նկատմամբ դիմակայելու, ապացույցների վրա հիմնված քաղաքականությունների մշակման, ջատագովության և մարդու իրավունքների տարբեր ոլորտներում մշտադիտարկումների իրականացման գործիքակզմներին ծանոթանալու և օգտագործելու համար::

5. ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՄԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆ ՈՒ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Այս քարտեզագրումը ուներ մի **մեծ նպատակ**՝ դառնալ գործիք Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության հզորացման համար, որը պետք է իր ներդրումն ունենար ՀԸԳՀ-ն կյանքի կոչելու իրական գործում: Այն նպատակ ուներ ուսումնասիրել ու բացահայտել այն կարիքներն ու բացերը, որոնք ունի Հայաստանի այսօրվա քաղաքացիական հասարակությունը: Քարտեզագրումը նաև պետք է օգներ հասկանալ, թե որքանով է նույն քաղաքացիական հասարակությունը տեղյակ Հայաստան-ԵՄ միջև ՀԸԳՀ-ի դրույթներին ու դրա շուրջ իրականացվող նախագծերին: Այս բացահայտումները պետք է օգնեն դուրս բերված կարիքներն ու բացերը լրացնելուն ուղղված գործողությունների և քայլեր մշակելուն և իրականացնելուն:

Մեթոդաբանության մասին խոսելիս պետք է նշել հետևյալը. քարտեզագրման աշխատանքների իրականացումը պայմանական կարելի է բաժանել մի քանի փուլերի՝ ըստ ուսումնասիրման գործիքակազմերի կիրառելիության.

1. **Փաստաթղթային վերլուծություն:** Սա տեղեկատվության հավաքագրում էր, որը ներառում էր արդեն իսկ գոյություն ունեցող նման զեկույցների ծանոթացում և հեղինակների հետ հանդիպումներ:

2. **Անհատական հարցազրույցներ և խմբային հանդիպումներ:** Քարտեզագրման նպատակով տեղեկատվությունը հավաքագրվել է անհատական և խմբային հանդիպումների միջոցով: Հարցազրույցի համար մշակվել է հարցաշար, որը քննարկվել է Ծրագրային ամբողջ թիմի հետ: Հարցազրույցներն ու խմբային հանդիպումներն անցկացվել են Երևանում և մարզերում:

3.**Փորձագիտական հարցազրույցներ:** Հետազոտող թիմը անցկացրել է նաև փորձագիտական հանդիպումներ, օգտագործելով կառուցվածքային հարցազրույցների ձևաչափը: Փորձագետներն ընտրվել են հաշվի առնելով նրանց կապը հասարակական ոլորտի հետ, թե որպես ծրագիր իրականացնող կազմակերպության ներկայացուցիչ, թե որպես դոնոր համայնքի ներկայացուցիչ, թե որպես հասարակական ոլորտի անկախ հետազոտող կամ փորձագետ:

4. Հանրային միջոցառումների և քննարկումների մասնակցություն: Հետազոտության անցկացման ժամանակահատվածում ուսումնասիրություն իրականացնող թիմը մասնակցել է տարբեր կազմակերպությունների կողմից նախաձեռնած պետության և հասարակության համար նշանակալի խնդիրներին և հարցերին վերաբերող հանրային միջոցառումների:

5. Հանդիպումներ այլ դերակատարների հետ: Ծրագրային թիմը հանդիպում է ունեցել և ծանոթացել են այն թիմերին և ծրագրերին, որոնք նախաձեռնություններ են իրականացնում Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության աջակցության շուրջ վերջին 1-2 տարիների ընթացքում, և/կամ որոնք գտնվում են իրականացման փուլում այս ժամանակահատվածում:

6. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԸՆԹԱՑՔՆ ՈՒ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՏՎՅԱԼՆԵՐ

Ստորև նկարագրված է կատարված աշխատանքի ընթացքն ու հիմնական տվյալները: Կատարված քարտեզագրման արդյունքում փորձ ենք կատարել դուրս բերել և խմբավորել մի խումբ բնութագրումներ, որոնք կարող են օգտակար լինել առաջիկայում Ծրագրով նախատեսված հասարակական կազմակերպությունների կարողությունները հզորացնելու գործողություններն հնարավորինս արդյունավետ իրականացնելու համար: Քարտեզագրման ժամանակ դուրս բերված բազմաթիվ խնդիրները փորձել ենք հավաքագրել մի քանի խմբերով, որոնք համառոտ ներկայացնում ենք ստորև:

Հետազոտության ընթացքի մասին խոսելի, կարող ենք ասել, որ լուրջ դժվարություններ և խոչնդոտներ չեն եղել: Պետք է նշել, որ որոշ մարզերում, որտեղ գյուղատնտեսական աշխատանքները մեծ ծավալ են կազմում, շատ հասարակական կազմակերպությունների ղեկավարներ և ներկայացուցիչներ ընգրկված էին դաշտային և բերքահավաքի աշխատանքներում և այդ իսկ պատճառով, առաջանում էին տեխնիկական խնդիրներ՝ հանդիպումներն իրականացնելու և/կամ դրանց մասնակցությունը ապահովելու համար: Սա իհարկե, կարելի է մեկնավանել նաև, որ հասարակական գործունեության և ֆինանսավորման աղբյուրների ոչ կայուն վիճակը, այն չեն դրաձնում նպատակային և շարունակական:

Փաստաթղթային վերլուծության ընթացքում Ուսումնասիրվել են նաև այլ զեկույցներ, որոնք վերաբերում են Հայաստանի ՀԿ դաշտին: Այդ զեկույցները պատրաստվել են ինչպես տարբեր կազմակերպությունների, այնպես էլ անհատ հետազոտողների կողմից: Այդ զեկույցները օգտագործվել են խուսափելու շատ ուղղակի կրկնություններից և արդեն իսկ դուրս բերած կարիքների վրա կենտրոնանալուց: Նշենք, որ ՀԿ-ների շուրջ կան տարբեր ուսումնասիրություններ, սակայն, Հայաստանում նոր ծրագիր սկսող միջազգային կազմակերպություն իրականացնում է իր գնահատումը, որը տարբեր է և կարողանում է բացահայտել նոր խնդիրներ ու կարիքներ, ինչը կարող է դառնալ հնարավորություն իրական և օգտակար կանխատեսումներ անել Հայաստանի հասարակական դաշտի զարգացումների շուրջ:

Անհատական հարցազրույցներն ու խմբային հանդիումներն իրականացվել են թե Երևանում, թե ՀՀ մարզերում: Մարզերում հանդիպումները հիմնականում եղել են խմբային: Այդ հանդիպումներին հրավիրվել են տվյալ մարզի ակտիվ ՀԿ-ները, որոնց ցուցակները կազմվել են տարբեր կազմակերպություններից ստացված առաջարկների, տեղական ակտիվ և փորձառու կառույցների խորհրդի, ինչպես նաև այլ գործընկերներից ստացված առաջարկների հիման վրա: Հրավերների համար օգտագործվել են նաև յուրաքանչյուր մարզի մարզպետարանում եղած, տվյալ մարզում գրանցված ՀԿ-ների ցանկերը: Հանդիպումների արդյունքների հիման վրա հավաքագրվել են այն խնդիրները, որոնք յուրաքանչյուր մարզի կառույցները մատնանշել են, որպես իրենց մարզին և մարզի հասարակական ոլորտին բնորոշ: Չնայած, որոշակի տարբերությունների, ելնելով մարզի առանձնահատկություններից, զուտ կազմակերությունների տեսանկյունից, բարձրաձայնած խնդիրներն ու կարիքները ունեին շատ ընդհանրություններ: Դուրս բերված ընդհանուր խնդիրների ցանկը ներկայացված է

համառոտագրի բաժնում, իսկ առանձնացված առաջնահերթ ցանկը վերլուծված և ներկայացված է հաջորդիվ, «Հետազոտության ընթացքն ու հիմնական տվյալները» բաժնում:

Փորձագիտական հարցումներն անցկացվել են հասարակական ոլորտի հետ երկարատև առնչություն ունեցող անհատների հետ, որոնք ներկայացնում էին թե տեղական և թե միջազգային կազմակերպություններ, հանդես էին գալիս որպես հետազոտող, ինչպես նաև տեսական և կիրառական մակարդակում զբաղվում էին հասարակական կազմակերպությունների գործունեության ուղղակիորեն վերաբերող խնդիրներով: Այս հարցազրույցները օգնում էին ստանալ կարծիք անկախ մտածողներից, որոնք նայում են հասարակական ոլորտին չլինելով դրա ուղղակի մասնակիցը, բայց կիսելով հասարակական գործունեության կարևորությունը և անհրաժեշտությունը՝ Հայաստանի ժողովրդավարական զարգացման գործընթացում:

Հանրային քննարկումների և միջոցառումների մասնակցությունները ևս մաս էին կազմում հետազոտական նյութի հավաքագրման մեջ: Հետազոտության ժամանակահատվածում ՔՀԿ-ների կողմից կազմակերպվում էին տարբեր միջոցառումներ, որոնք հիմնականում ունեին ջատագովության նպատակ: Եվ այս հանրային միջոցառումների մասնակցությունը թույլ էր տալիս, որպես դիտորդ, պատկերացում կազմել հասարակական կազմակերպությունների հաղորդակցման հմտությունների, կարողությունների մասին, գնահատել իրենց ջատագովության առարկան՝ որոշում ընդունողի հետ հաղորդակցելու արդյունավետությունը: Սա կարևոր հարթակ էր և հնարավորություն՝ պատկերացում կազմել արդեն իսկ վերհանված խնդրի արդիականության և դրան անդրադարձ կատարելու անհրաժեշտության մասին:

Հանդիպումներն այլ դերակատարների հետ ներառել են այն թիմերին և ծրագրերին, որոնք իրականացվել են վերջին 1-2 տարիների ընթացքում կամ, հենց այդ ժամանակ, նոր սկսում էին իրենց գործունեությունը Հայաստանում: Մեր ծրագրային թիմը հանդիպել է STRIVE նախաձեռնության ներկայացուցիչների հետ, մի ծրագիր որն իրականացվում է Մերձավոր Արևելքի Հիմնադրամի կողմից և ԵՄ-ի աջակցությամբ: Հանդիպում և ծանոթացում է եղել նաև ԵՄ-ի կողմից աջակցվող և երիտասարդության հզորացմանն ուղղված՝ «Երիտասարդները գործելիս. Հայաստանում երիտասարդների զորեղացման և առաջնորդության խթանման» ծրագրի թիմի հետ: Այս երկու ծրագրերը իրենց մեջ ևս ունեին հասարարական կազմակերպությունների, անահտների, երիտասարդների կարողությունների հզորացման բաղադրիչ: Ծրագրային թիմը ծանոթացել է նաև ԱՄՆ ՄԶԳ կողմից աջակցվող և Քառանթերփարթ ինթերնեյշնլ կազմակերպության կողմից իրականացվող Հայաստանի ՀԿ-ների աջակցման ծրագրին, որը սկսվել էր 2022թ. վերջին և նույնպես ուղղված է հզորացնել մարզային հասարակական կառույցները:

Տեղեկացվածության բարձրացումը ՀԸԳՀ-ի շուրջ: Քարտեզագրման խնդիրներից էր նաև, օգտագործելով երկրով մեկ քաղաքացիական հասարակության հետ հանդիպումներ ունենալու առիթը, հնարավորինս լայն խումբ հասարակական կառույցներին ներկայացնել թե ՀԸԳՀ-ն ու դրա բովանդակությունը, թե Համաձայնագրի իրականացման ընթացիկ վիճակն ու միտումները: Այս նպատակով, Ծրագրային թիմն իր հանդիպումների ընթացքում առանձին ժամանակ էր տրամադրել ՀԸԳՀ-ի ներկայացման, դրա հետ կապված հարցերի ու պարզաբանումների, ինչպես նաև, բուն Ծրագրի մանրամասները ներկայացնելու համար: Այս տեղեկատվությունը բավականին կարևոր էր, հաշվի առնելով, որ պետական կառույցների կողմից, նույնիսկ,

նվազագույն ծավալով տեղեկատվություն ՀԸԳՀ-ի և դրա առաջընթացների մասին չէր տրամադրվում: Այս խնդիրը շատ արդիական էր, ինչը ապացուցվեց քարտեզագրման ամբողջ ընթացքում, հաշվի առնելով, որ աշխատանքների մեծ մասն իրականացվում էր Հայաստանի մարզերում: Տեղեկատվությունը ՀԸԳՀ-ի մասին և դրա իրականացման շուրջ մարզերում և մարզային քաղաքացիական հասարակության կառույցների համար դառնում է առանցքային: Այդ կառույցները՝ յուրաքանչյուրն իրենց մարզում, դառնում են միակ օբյեկտիվ, այլընտրանքային, ուսուցողական, կրթական տեղեկատվություն տրամադրողը: Սրանք կառույցներ են, որոնց մարզային բնակիչները տեսնում են, որպես վստահելի տեղեկատվության աղբյուր, ավելին, այս կառույցները, իրենց մարզային բնակչությանը տրամադրելով որակյալ և ճշգրտված տեղեկատվություն, փորձում են դրանով պայքարել կեղծ ու մանիպուլատիվ տեղեկատվական հոսքի դեմ, միաժամանակ, իրականացնելով կրթական գործառույթ, մասնավորապես, երիտասարդության համար: Հասարակության անտեղյակությունը, որակյալ և հավաստի գիտելիքին չտիրապետելը, պարարտ հող է ստեղծում թե տեղական, և թե հանրապետական մակարդակում, երկրի համար կարևոր գործընթացների մասին շահարկումներով լի տեղեկատվության հոսքի համար: Սա ուղղակիորեն ազդում է հասարակության կողմից պահանջատիրության ձևավորմանը և բոլոր մակարդակներում իշխանությունից թափանցիկ ու հաշվետու որոշումների պարտադրմանը, ինչից և օգտվում են իշխանությունները՝ իրական և արմատական բարեփոխումներից խուսափելու ժամանակ: Չնայած նրան, որ ՀԸԳՀ-ն չունի առանձին հոդվածներ ուղղակիորեն առնչվող տեղական, համայնքային խնդիրներին և տեղական ինքնակառավարման մարմիններին, սակայն կան մի շարք ոլորտներ, որոնց առնչվող հոդվածները միանշանակ նշում են դրանց իրականացման և անդրադարձի կարևորությունը տեղական և համայնքային մակարդակում: Այս հարցում մեծ օգնություն հանդիսացավ Համայնքների ֆինանսիստների միավորում ՀԿ-ի կողմից մշակված փաստաթուղթը առ այն, որտեղ ծաղկաքաղ էր արված ՀԸԳՀ-ից բոլոր այն հոդվածները, որոնց բովանդակությունը կարևորվում է նաև տեղական և համայնքային մակարդակում ներդրման և մասնակցության տեսանկյունից (Այս նյութը հրապարակվել էր նշված կազմակերպության կողմից հրատարկվող «Համայնք» թերթում, դեռևս 2019թ., որի օրինակը կցվում է): Սա մատչելի, պարզ ու հասանելի նյութ է, որը կարող են օգտագործել բոլոր հետաքրքրված կողմերը: Այս մոտեցումը կարելի է որդեգրել և ունենալ նման գործիք ՀԸԳՀ-ի այլ ոլորտների շուրջ, որը օգտակար կլինի ՀԸԳՀ-ի մշտադիտարկմամբ զբաղվող և հետաքրքրված կազմակերպությունների համար:

Աշխարհագրական ծածկույթը քարտեզագրման աշխատանքների ժամանակ որևէ սահմանափակում չուներ: Մարզային հանդիպումները տեղի են ունեցել հետևյալ քաղաքներում. Ալավերդի, Վանաձոր, Գյումրի, Աշտարակ, Արմավիր, Գորիս, Կապան, Եղեգնաձոր, Սևան, Գավառ, Մարտունի: Հանդիպումներին մասնակցել են ինչպես գործող և ակտիվ ՀԿ-ների ներկայացուցիչներ ու անհատներ, այնպես էլ մարդիկ, ովքեր մտահոգված են տարբեր ոլորտների խնդիրներով և ցանկանում են հասարակական գործունեությամբ իրենց ձայնը լսելի դարձնել: Վերը նշված քաղաքներում հանդիպումներին մասնակցել են և այդ քաղաքում, և ամբողջ մարզում գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունները, անհատները, նաև նրանք, ում հետաքրքիր էր հասարակական ձևաչափով համայնքի կյանքին մասնակցություն ունենալը: Նշված քաղաքներում հանդիպումների ժամանակ մասնակցում էին

նաև շրջակա գյուղերում և մոտակա քաղաքներում գործող հասարակական կառույցների ներկայացուցիչներ ևս: Ըստ էության, քարտեզագրման արդյունքում ապահովել է Հայաստանի ամբողջ ծածկույթի ուսումնասիրումը և տվյալները կարելի է տարածել ողջ երկրի մասշտաբով:

Հետաքրքրության և գործունեության ոլորտը քարտեզագրման ընթացքում որևէ սահմանափակում չուներ: Քարտեզագրումն, իրականում, հաստատեց այն փաստը, որ հասարակական կազմակերպությունների ոլորտային ակտիվության մակարդակ տարբեր է՝ ըստ մարզերի և քաղաքների: Հանդիպումներին ներկա հասարակական կազմակերպությունները գործունեություն էին ծավալում մարդու իրավունքների պաշտպանության, տեղական մակարդակում թափանցիկության և հաշվետվողականության, որոշումների մասնակցային ընդունման ապահովման, խոցելի խմբերի շահերի ներկայացման և պաշտպանության, բնապահպանական, կանանց իրավուքների, ընտանեկան բռնության, դատաիրավական, կրթության, երիտասարդության, առողջապահության, կանանց և երեխաների առողջության պահպանության, փոքր և միջին ձեռներեցության, զբոսաշրջության, գյուղատնտեսական խնդիրների, հետաքննող լրագրության, մարզին բնորոշ և յուրահատուկ պատմա-մշակությանին, խոհանոցային, սովորութային ժառանգության պահպանման և այլ ոլորտներում: Ցավոք, պետք է նշել, որ ՀԸԳՀ-ն իր էությամբ, նպատակներով, գործիքակազմով և կյանքի նոր որակ թելադրող չաձանիշ, գրեթե, առկա չէր:

Գործունեության ժամկետները և անձնակազմը որպես չափանիշ չէին սահմանափակում մասնակցությունը հանդիպումներին և քննարկումներին: Քարտեզագրման ժամանակ ներկայացված կազմակերպությունները շատ տարբեր էին թե իրենց գործունեության, ոլորտով, թե փորձով և թե անձնակազմի թվով: Սա, իրականում, հանդիպումներն և մտքերի փոխանակումը դարձնում էր շատ ավելի հետաքրքիր, քանի որ հնչեցվում էին տարբեր փորձառության, տարբեր գործունեության պատմություն, տարբեր անձնակազմների քանակ ունեցող կազմակերպությունների կարծիքներ ու մոտեցումներ: Սա ակնհայտ ցույց էր տալիս Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության դաշտի տարբերությունները հետևյալ տեսանկյուններից. ա/ սերնդային՝ երիտասարդ և դասական, բ/ փորձառությամբ պայմանավորված՝ պրոֆեսիոնալ-մտածված և երիտասարդ-ընբոստ, գ/ ռազմավարության՝ քաղաքականության մակարդակում ինստիտուցիոնալ փոփոխության և գործողության կարճաժամկետ տեղային, դ/ խնդիրների երկարատև-հիմնովին լուծման և խնդիրների արագ՝ այստեղ և հիմա լուծման սկզբունքների, ե/ հանրային կյանքում փոփոխություն բերելու և տեղում մի խմբի խնդիրները լուծելու տեսակետից: Տարբերություն էր նկատվում նաև կազմակերպության կառուցումը «փոփոխության տեսության» հիման վրա և կազմակերպության գոյատևուը՝ ծրագրերի շարունակականությունը և անընդհատությունը ապահովելու տեսանկյունից: Այս տարբերությունները չեն գնահատվում «լավ» կամ «վատ», «դրական» կամ «բացասական», սրանք գնահատվում են որպես իրականություն, որպես Հայաստանի քաղաքացիական դաշտի վիճակ, որի հետ պետք է հաշվի նստել, վերցնել ի գիտություն և հաշվի առնել տարբեր տեսակի աջակցող ծրագրեր իրականացնելիս:

Հիմնական ձեռքբերումները, որոնք ի հայտ եկան քարտեզագրման արդյունքում, հետևյալներն էին.

1. Ի տարբերություն շատ այլ ռեսուրսների, որոնք մեծ մասամբ կենտրոնացած են Երևանում, Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կառույցները բավականին լայն սպեկտորով և

կայացած կարողություններով ներկայացված են նաև Հայաստանի մարզերում: Ազնվության համար պետք է ասել, որ այդ սպեկտորն ու կարողությունները համաչափ չեն ներկայացված մարզերում, սակայն պոտենցիալ, որի մեջ համապատասխան ներդրում ապահովելու պարագայում կունենանք անհրաժեշտ կարողության մակարդակը, միանշանակ, առկա է:

2. Սերնդափախության գործընթացը Հայաստանի հասարակական սեկտորում շատ ավելի ակնհայտ էր մարզերում: Երիտասարդական կառույցներն ու անհատ երիտասարդները մեծ ցանկություն ունեին փոփոխություն բերել իրենց հայրենի վայրերում

3. Նոր երիտասարդ կառույցներն իրենց մարզի խնդիրները տեսնում էին լայն շրջանակի մեջ և տրամաբանորեն կապված միմյանց հետ, ինչը նրանց հնարավորություն էր տալիս ծրագրերի ու լուծումների տրամաբանությունը տեսնել ամբողջական այլ ոչ թե հատվածային

4. Շատ կառույցներ միանշանակ հասկանում էին, որ իրավիճակի փոփոխությունը պետք է տեսնել քաղաքականության փոփոխության արդյունքում և, որ միանվագ ծրագրերը, փաստ չէ, որ կբերեն իրական ու նոր արդյունքների

5. Շատ մարզերի երիտասարդական կառույցների մոտ կար միմյանցից տեղեկացվածություն և համատեղ ծրագրեր իրականացնելու պատրաստակամություն

6. Հասարակական կազմակերպությունները հստակ ձևակերպում են իրենց խնդիրներն ու կարիքները, այն բացերը, որոնք իրենց թույլ չեն տալիս հասնել ավելի նշանակալի փոփոխությունների թե համայնքային, թե ոլորտային և թե հանրապետական մակարդակներում

7. Պետք է նաև նշել, որպես ձեռքբերում, որ 2018թ. թավշյա հեղափոխությունից հետո հասարակական կազմակերպությունները տեսնում էին ավելի բարվոք միջավայր իրենց գիտելիքի ու կարողությունների կիրառման համար, և նրանք դրա փորձերը շարունակում են անել՝ դեռևս փորձելով գտնել համագործակցության եզրեր ներկա իշխանությունների հետ

8. Անհրաժեշտ է նաև նշել, որ Հասարակական Կազմակերպությունների ոլորտի բազմաթիվ որակյալ մասնագետներ 2018թ. հեղափոխությունից հետո համալրել են կառավարության և որոշ նախարարությունների կադրային շարքերը և սա ևս մի ցուցանիշ է հասարակական ոլորտի բարձր արհեստավարժության առումով:

Այժմեական և ապագա տարիների գերակայությունները դասակարգվում են տարբեր մակարդակներով՝ կազմակերպության զարգացման և գործունեության մեջ էական փոփոխության հասնելու տեսքով: Կազմակերպության զարգացման մակարդակում մեծ մասը տեսնում էին որպես ապագա գերակայություն իրենց կազմակերպությունների ինստիտուցիոնալ զարգացումը: Սրա շուրջ պատկերացումները հանգում էին կազմակերպության կարողությունների զարգացմանը, որոլտի տարբեր հարցերի մշտադիտարկման համար մեթոդաբանության և գործիքակազմի ներդրմանը, որը կդառնար կազմակերպության սեփականությունը և կփոխանցվեր ապագա անդամներին: Խոսելով գործունեության մեջ էական փոփոխությունների հասնելուն ուղղված այժմեկան և ապագա գերակայություններից, պետք է նշել, որ կազմակերպությունները շատ կարևորում էին իրենց սեփական «Փոփոխության տեսությունն» ունենալու անհրաժեշտությունը, ինչպես նաև դրա ճանապարհը անցնելով՝ հասնել նրան, որ իրենց կազմակերպությունը դառնա հնարավորինս մեծ թվով մարդկանց համար տվյալ ոլորտի վերաբերյալ հավաստի ռեսուրս և վստահության վայր, որը կհամախմբի նոր ուժեր ու կկարողանա հակակշիռ դառնալ թե տեղական և թե

հանրապետական իշխանություններին՝ իրենց որոշումների ընդունման և գործողություններ իրականացնելու մեջ:

Բյուջեն այն կարևոր հարցերից էր, որ քարտեզագրող թիմը քննարկում էր հանդիպումների ժամանակ: Պետք է նշել, որ ֆինանսական կայունության հարցը, թերևս, ամենախնդրահարույց հարցն է հասարակական կազմակերպությունների համար: Շատ սակավաթիվ կազմակերպություններ կան, որոնք ունեն ինստիտուցիոնալ երկարատև ֆինանսական աջակցություն: Գերակշռող մեծամասնությունը իր գործունեությունն ապահովում է ծրագրային աջակցության շնորհիվ: Ծրագրային գործունեությունը սահմանափակում է կազմակերպության երկարատև ռազմավարական պլանավորման և դրանով պայմանավորված հիմնական անձնակազմի շարունակականության երաշխիքների հարցը: Այս խնդիրը նաև բացասական է ազդում այն տեսակետից, որ հաճախ կազմակերպությունները սկսում են գնալ ֆինանսավորման հետևից, այլ ոչ թե պահպանում են իրենց գաղափարական օրակարգը: Եվ մեկ այլ հետազոտության արդյունքներով (https://epfarmenia.am/hy/documents/cso-research-tadevosyan-azatyan-brief-adapted), որն իրականացվել է ԵՀՀ-ի աջակցությամբ, հասարակական կազմակերպությունները դառնում են դոնորի օրակարգին հարմարվող և նրա օրակարգն իրականացնող: Այս նկատառումը, իհարկե, առավել մանրամասն քննարկման հարց է փորձագիտական համայնքի շրջանակում, սակայն ժխտել կամ անեսել այն չի կարելի: Այնուհանդերձ, ռազմավարական պլանավորման խնդիրը, որպես զարգացման ենթակա կարողություն և գիտելիք, նշվել է կարիքների և բացերի շարքում, և ունենալ ինստիտուցիոնալ աջակցություն (core funding), այս դեպքում, շատ օգտակար է դառնում կազմակերպության համար: Դոնորից կախվածությունը, նրա առաջարկած օրակարգին հարմարվելը բացասական է ազդում մի քանի կարևոր տեսանկյուններից. 1. բազմաթիվ խնդիրներ պահանջում են երկարատև, մեթոդաբանորեն հիմնավորված հետևողական աշխատանք, մինչև փոփոխությունը տեղի կունենա: Դոնորի օրակարգը, նրա ռազմավարությունը, հաճախ չունի այն երկարատև ժամանակը, որի կարիքն ունի ՀԿ-ն: Այս իրավիճակում ՀԿ ստիպված կիսատ է թողնում աշխատանքը և չի հասցնում այն իր ցանկալի ավարտին, 2. ՀԿ-ն չի կարողանում ունենալ երկարատև Ռազմավարություն, որը կօգնի իրեն նախանշել իր աշխատանքները մի քանի տարի ժամանակով, նաև իր հաստատված մեթոդաբանությամբ հանգիստ ու հիմնավոր շարժվել առաջ՝ իր առջև դրված խնդիրները լուծելով, 3. սա կարող է ազդել մայրաքաղաքային և մայրաքաղաքից դուրս գտնվող ՀԿ-ների անհամաչափ զարգացման վրա և, որ ամենակարևորն է, մարզային ՀԿ-ները ավելի քիչ են մասնակից դառնում Երևանում քաղաքականության մշակման և որոշման գործընթացներին: Օբյեկտիվությունից ելնելով, այստեղ պետք է նշել նաև, որ ունենք նաև հակառակ ազդեցությունը ևս, երբ դոնորները շատ երկարատև ֆինանսավորում են միևնույն կազմակերպությանը մի ոլորտում աշխատելու, հիմնավորելով կայունության ապահովումը, արդյունքում ունենում ենք մի ոլորտում գերիզորացած, մրցակցության բացակայությամբ, նույնիսկ մենաշնորհային դիրք ունեցող ՀԿ-ներ: Այս խնդրի լուծումը կարելի է տեսնել ՀԿ-ներին երկարատև ինստիտուցիոնալ աջակցություն ցուցաբերելու տարբերկով, որի հնարավորության պարագայում, ծրագրային/թեմատիկ ուղղվածության հարցը կմնա ՀԿ-ի որոշման դաշտում և նա ստիպված չի լինի իր գործունեությունը ընդհատել և, հանուն ֆինանսական հնարավորությունը չկորցնելու, անցնել այլ ոլորտի կամ աշխատանքների: Մեր

հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ Հայաստանի հասարակական դաշտը բավականին կայացած է, որպեսզի ունենա երկարատև ինստիտուցիոնալ աջակցություն և ինքը որոշի թե որ խնդիրներին է արձագանքում և ինչպես: Իհարկե, բարձրաձայնելով այս խնդիրը, չենք ժխտում, որ կան նման մոտեցումներ, ուղղակի դրանք մեծ ծավալ չեն կազմում:
Ֆինանսական աջակցության աղբյուրները ևս խնդիր են՝ դրանց սակավաթիվ լինելու և հետաքրքրություններ սահմանելու տեսանկյունից: Ֆինանսական կայունության հարցը, հաճախ հայտնվում է փակ շղթային բնորոշ շրջանում. ֆինանսավորող կազմակերպությունը պահանջում է որոշակի փորձ՝ ֆինանսական միջոցներ և ծրագրեր կառավարելու մեջ, նորաստեղծ կազմակերպությունը կամ ակտիվ անհատների խումբը դա չունի և չի կարողանում ունենալ, որպեսզի ծրագիր իրականացնի, և այս իրավիճակը, հաճախ, չի հանգուցալուծվում սկզբունքային լուծումներ տալու ճանապարհով, և նորաստեղծ կազմակերպություններին մնում է ապավինել դրական դիպվածին: Այստեղ դրական դերակատարում են ունենում և, էլ ավելի կարող են ունենալ, մարզային կայացած հասարակական կազմակերպությունները, որոնք կարող են տրամադրել և կառավարել դրամաշնորհներ և զարգացնել անհրաժեշտ հմտություններ նորաստեղծ կամ ակտիվ տեղական կառույցներին: Սակայն սրա համար անհրաժեշտ է, որ ֆինանսավորող կազմակերպությունները բավականին միջոցներ տրամադրեն այդ նպատակով, և ինչն էլ ավելի կարևոր է՝ ապահովեն հավասարաչափ ամբողջ երկրի ծածկույթով բաշխումը: Արդեն իսկ, նման նախաձեռնությունների դրական օրինակներ կան Սյունիքի և Գեղարքունիքի մարզերի համար: Սա արվել է հաշվի առնելով այն արտակարգ վիճակը, որում այդ մարզերը գտնվում են վերջին 3 տարիներին: Բայց այս մոտեցումը պետք է կրկնօրինակվի նաև այլ մարզերի համար: Ֆինանսական խնդիրների մասին խոսելիս պետք է շեշտել նաև, որ պետական աջակցությունը հասարակական կազմակերպություններին ուղղվում է հիմնականում ծառայությունների պատվիրակման սկզբունքից ելնելով, որը մեծամասամբ, ընդգրկում է խոցելի խավերին աջակցություն ցուցաբերելը: Այս ուղղվածության սահմանափակումը նեղացնում է այլ ոլորտներում գործունեություն ծավալած կառույցների մասնակցությունը պետական դրամաշնորհներն: Պետական աջակցության հետ կապված կա մի խնդիր ևս. ըստ Հայաստանի օրենքի, պետական աջակցություն ստացող հասարակական կառույցները պարտադիր պետք է անցնեն ֆինանսական աուդիտ:
Այստեղ պետք է նշել մի խնդիր, որն իր էությամբ և զարգացման միտումով կարող է դառնալ լուրջ խոչնդոտ թե հասարակական կազմակերպությունների ֆինանսական կայունության, թե դոնոր համայնքի ներկայության հետ կապված Հայաստանում: Այս խնդիրը վերաբերում է Պետեկամուտների կոմիտեի կողմից դրամաշնորհների հասկացությանն ու մեկնաբանմանը, ինչը տանում է նրան, որ դրամաշնորհները պետք է դիտարկվեն որպես եկամուտ՝ մատուցվող ծառայության դիմաց և հարկվեն: Սա կարող է դառնալ շատ մեծ ու լուրջ խնդիր հասարակական ոլորտի համար:
Աուդիտի փորձը ևս քննարկման առարկա էր հանդիպումների և քննարկումների ժամանակ, քանի որ, սկզբունքորեն, սա համատարած բնույթ չի կրում հայաստանյան հասարակական դաշտում, սակայն գնալով կարևորվում է: Որակյալ աուդիտը պահանջում է լրացուցիչ գումարներ, որը լուրջ ֆինանսական բեռ է կազմակերպության համար, իսկ ֆինանսավորող կառույցները ոչ միշտ է, որ ներառում են այդ ծախսերը իրենց կողմից տրամադրված բյուջեներում: Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացման շուրջ

մտածող և աշխատող փորձագետները տարբեր հարթակներում բարձրացնում են այս հարցը, նաև առ այն, որ եթե պետությունը պարտադրում է իր ֆինանսավորմամբ իրականացված ծրագրերի աուդիտը, ուրեմն արդար կլինի, որ այդ աուդիտի գումարները անպայման ներառվեն իրենց տրամադրված բյուջեում:

Հասարակական ոլորտի վերափոխման և զարգացման ճանապարհին գոյություն ունեցող մշտական կարիքները

Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության դաշտը անցել է և ունի ակտիվ ու հետաքրքիր պատմություն: Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կարգավիճակը և գործունեության առանձնահատուկ բնութագրիչը կարելի է ներկայացնել երկու տարբեր տեսակներով, կախված երկրում տիրող քաղաքական մթնոլորտից, դրանք են. դիմակայող կամ ռեակտիվ և աջակցող ու ակտիվ: Առաջինի դեպքում, քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտները փորձում են դիմակայել, պայքարել, դիմադրել, իշխանության կողմից իրականացվող կամ առաջարկվող նախաձեռնություններին, կարծես, «հանգցնում են տարբեր տեղերում իրար հետևից բռնկվող հրդեհները», փորձելով թույլ չտալ, որպեսզի այն տարածվի ամբողջ մակերեսով, իսկ երկրորդ պարագայում, քաղաքացիական հասարակությունը տեսնելով հույս և հնարավորություն, փորձում էր իր ներուժն օգտագործել հանրության և պետության համար կարևոր ոլորտներում, քաղաքականության մշակումից սկսած մինչև ծառայության մոդելների իրականացումը՝ օգտակար լինել Հայաստանի իշխանություններին և հանրությանը: Թողնելով պատմական զարգացումները, ուղղակի նշենք, որ այսօրվա իրավիճակը խաչմերուկային է քաղաքացիական հասարակության համար: Վերջին 5-6 տարիներին երկրում ընթացող փոփոխությունները ոգևորել էին քաղաքացիական հասարակությանը և հուսադրել, որ տասնյակ տարիների կուտակած փորձը կիրառելու և ներդնելու պարարտ հող է ստեղծվել, սակայն այժմ մտահոգությունները գնալով մեծանում են՝ այդ պատկերացումների իրատեսական լինելու հետ կապված: Հենց այս իրավիճակով էլ պայմանավորված քաղաքացիական հասարակության կառույցները հնչեցնում էին իրենց մտահոգությունները, կարիքները, առավել արդյունավետ գործունեություն իրականացնելու համար անհրաժեշտ գիտելիքի, կարողությունների և հմտությունների զարգացման պահանջը:
Չնայած նրան, որ համառոտագրի բաժնում թվարկել ենք գրեթե բոլոր կարիքներն ու բացերը, որոնք մատնանշվել են քարտեզագրման ընթացքում, ստորև ներկայացված են դրանցից մի քանիսը, որոնք թե քաղաքացիական հասարակության կառույցների կողմից, թե փորձագետների և թե հետազոտողների կարծիքով առաջնային անդրադարձի կարիք ունեն: Մենք առաջնային և հրատապ արձագանքի կարիքները ամփոփել ենք 5 մեծ խմբերում: Սա չի նշանակում, որ մնացած բոլոր խնդիրները կարևոր չեն, բնավ, սա նշանակում է, որ դաշտում, «հողի վրա» առաքելություն իրականցնող հասարակական կառույցները և փորձագետները հրատապ կարիք են զգում այս բացերը լրացնելու:

1. Քաղաքացիական հասարակության և նրա առաքելության մասին պատմույթի ձևավորում:

Քաղաքացիական հասարակության գրեթե բոլոր ներկայացուցիչները թե մարզերում, թե Երևանում նշում էին, որ 2018թ. իրենց դիրքավորվածության և այսօրվա դիրքավորվածության մեջ կա տարբերություն, և այդ տարբերությունը ստիպում է շատ ավելի խորը մտածել քաղաքացիական հասարակության առաքելության, գործիքակազմի և իրավիճակին արձագանքելու եղանակների ու դրանց արդյունավետության մասին: Սա ենթադրում է առավել շատ նոր խոսույթի օգտագործմամբ՝ հանրային, փորձագիտական և մասնագիտական քննարկումներ, բանավեճեր քաղաքացիական հասարակության առաքելության, դերի,

նշանակության շուրջ: Շատերը սա տեսնում են, որպես քաղաքացիական հասարակության սերնդափոխության աջակցման եղանակ, նաև հանրության մեջ քաղաքացիական հասարակության և նրա կառույցների կերպարի կարևորում և ուժեղացում: Սրանք կհանգեցնեն նոր սերնդի մուտքը քաղաքացիական հասարակություն առավել ամուր գաղափարական հենքի վրա, իսկ հանրության աչքերում քաղաքացիական հասարակության կերպարի կարևորումը կմեծացնի համախոհների ու համակիրների շարքերը և հանրության կամ որևէ խմբի անունից կամ այդ խմբի շահերը ներկայացնելը կդարձնի ավելի հիմնավոր: Սա նաև կմեծացնի քաղաքացիական հասարակության կառույցների պատասխանատվության, թափանցիկ և հաշվետու աշխատելու, բարեվարքության, հանրության հետ առավել արդյունավետ հաղորդակցման կարևորությունը:

2. Մշտադիտարկման գործիքակազմ, ապացուցահեն զեկույցներ, հիմնավորված տվյալների հավաքագրում: Քարտեզագրման, թե երևանյան, թե մարզային գրեթե բոլոր հանդիպումների ժամանակ, ՔՀԿ-ների կողմից շեշտվել է քաղաքացիական հասարակության ամենակարևոր դերը՝ հակակշիռ իշխանությանը, թե տեղական, թե հանրապետական մակարդակում: Այս հակակշիռը ապահովելու հասարակական կազմակերպությունների միակ գործիքը համակարգային, որակյալ, թիրախավորված, շարունակական մշտադիտարկումներն են: Այս կարիքը ապացուցվել է նաև վերջին տարիներին տարբեր կազմակերպությունների կողմից դրանց իրականացումն ու դրանց հիման վրա կատարված փոփոխությունները: Պետք է նշել, որ, չնայած մի քանի, իրապես, առաջ բերած փոփոխությունների, որոնք ստացվեցին, հենց, հասարակական կազմակերպությունների մշտադիտարկումների շնորհիվ, դրանք դեռևս կրիտիկական զանգված չեն կազմում և հանրային կյանքի ավելի մեծ թվով ոլորտներում համակարգային ու արմատական փոփոխությունների չեն հանգեցնում: Նաև, շատ կարևոր է նման մշտադիտարկումների իրականացումը տեղական, համայնքային մակարդակներում՝ հակակշիռ դառնալով տեղական ինքնակառավարման մարմիններին և զարգացնելով տեղական ժողովրդավարությունը: Զուգադրելով այս կարիքը՝ հասարակական ոլորտում սերնդափոխության, ոչ-ֆորմալ խմբերի աճի և տեղական ու համապետական մակարդակներում արդյունավետ կառավարման խնդիրների հետ, հասարակական կազմակերպությունները մեծ կարիք ունեն ինստիտուցիոնալիզացնելու մշտադիտարկման գիտելիքը, մեթոդաբանությունները, գործիքակազմերը, հմտություններն ու կարողությունները: Մշտադիտարկումների հետագա արդյունավետ օգտագործման և արդյունավետ ջատագովություն իրականացնելու համար պետք է լինեն տվյալների հիմնավորված հավաքագրում: Դա պետք է ավարտվի որակյալ զեկույցներով, որոնք պետք է ներառեն ապացուցահեն առաջարկներ թե քաղաքականության, թե գործողությունների մակարդակում: Նման մշտադիտարկումները հնարավոր է արդյունավետ լինեն, եթե դրանք իրականացվում են ոչ թե հատվածային, այլ իրականացվում են վստահելի մեթոդաբանական հիմքով և գործիքներով: Կարևոր է նաև, որպեսզի այդ գործիքներն ու դրանց օգտագործման մեթոդաբանությունը ինստիտուցիոնալ հիշողությամբ ու փորձով փոխանցվի հասարակական գործունեությամբ զբաղվող այլ ցանկացողներին:

Այս խնդիրը ունի մեկ այլ կողմ ևս. ըստ ոլորտի և մարզերի առանձնահատկությունների կա անհրաժեշտություն ունենալ նեղ խնդիրների մշտադիտարկման համար անհրաժեշտ փաթեթ,

օրինակ. Արմավիրի, Արարատի մարզերում սուր է ստորգետնյա ջրերի օգտագործման հետ կապված խնդիրը, Գեղարքունիքի մարզին բնորոշ է բնապահպանական այլ խնդիրների փունջ, Սյունիքի մարզին՝ այլ: Այսպես, բոլոր մարզերի ՀԿ-ները առանձնահատուկ նշել են իրենց տարածաշրջանին հատուկ սուր խնդիրներ և դրանց անդրադարձի համար կարևորել են մշտադիտարկման համար անհրաժեշտ ամբողջական և համապարփակ մոտեցումների շուրջ կրթությունն ու գործիքների ներդրումը:

Որակյալ և անխոցելի մշտադիտարկումը էլ ավելի է կարևորվում, որ դրանց շահառուները, այսինքն տեղական և պետական համակարգի որոշում ընդունողները, շատ հաճախ փորձում են վարկաբեկել հասարակական կազմակերպությունների գործունեությունը և սկսում են թիրախավորել նրանց կողմից իրականացված աշխատանքները, որով նաև, բացասական ազդեցություն են ունենում կազմակերպությունների հեղինակության վրա:

Այս խնդրի մասին խոսելիս, պետք է նշել, որ հասարակական կազմակերպությունները, մասնավորապես, մարզային կառույցները, հաճախ խնդիր են ունենում տվյալների հավաքագրման սոցիոլոգիական գործիքակազմի հետ: Մարզերում ոչ միշտ կարելի է գտնել սոցիոլոգ, ով կօգնի ՀԿ-ներին այս հարցում: ՀԿ-ները լուծումը տեսնում են սոցիոլոգիական մտքի ներդրմամբ իրենց կազմակերպությունում, որը կդրսևորվի արդեն իսկ մշակված մեթոդաբանության և հարցարանների տեղայնացման և դրանց շուրջ կազմակերպությունների անձնակազմին վերապատրաստելու մեջ:

3. Քաղաքականության փաստաթղթերի մշակում, համառոտագրեր, արդյունավետ ջատագովություն: Հասարակական կազմակերպությունների կողմից իրենց ցանկալի փոփոխության հասնելու ճանապարհին որոշում ընդունողների վրա ազդեցություն ունենալու, արդյունավետ ջատագովություն իրականացնելու կարողությունը շեշտվել է բոլոր հանդիպումների ժամանակ: Սա ուղղակիորեն կապվում է մշտադիտարկման հիման վրա քաղաքականությունների փաստաթղթերի մշակման, դրանց համառոտագրերի պատրաստման և այս ամենի վրա ջատագովության հստակ և իրատեսական պահանջներ (advocacy asks) ձևավորելու հետ: Այս կարողությունների բացը և դրա լրացնելու կարիքի գիտակցումը պայմանավորված է ոչ թե տեսական մակարդակում, այլ ինչպես հաջողված, այնպես էլ ձախողված փորձառության վրա, որը հասարակական կազմակերպություններն ունեցել էին իրենց գործունեության արդյունքում, թե տեղական, թե հանրապետական մակարդակում: Հենց կազմակերպությունների կողմից էր շեշտվում, որ իրապես ազդեցիկ արդյունքներ ունենալը դեռ բավարար չէ և անհրաժեշտ է դրանք փաթեթավորել այնպես, որ որոշում ընդունողի համար դա լինի ընդունելի, այլ ոչ վանող, հասկանալի, ընկալման համար մատչելի, իր հաստատությանը բնորոշ լեզվով և բառամթերքով գրված, իրատեսական առաջարկներով և դրանք իրականացնելու հնարավոր քայլերի ու գործողությունների մատնանշմամբ: Շատ կարևոր է նաև հստակ ցույց տալ, մշտադիտարկման արդյունքներով պայմանավորված և դիանցից բխող ցանկալի փոփոխության գործընթացը, առաջարկների վերջնարդյունքները և դրանց չափորոշիչները, ինչպես նաև հնարավոր ռիսկերը և դրանց կանխարգելման ուղիները: Այս ամենը, որպես խնդիր, հասարակական կազմակերպությունները մտնանշել էին հացումների ու հանդիպումների ժամանակ: բերված օրինակներն ընգրկում էին մի մարզային քաղաքում զբոսայգի ու հանգստի գոտի ունենալու պահանջը ջատագովելուց, մինչև հանքի շահագործման

դեմ ջատագովելը: Այս գործընթացների հաջողության գրավականը ոչ միայն համապատասխան պահանջներով պատրաստված փաստաթղթերն են, այլ նաև դրանց շուրջ արդյունավետ հաղորդակցումը տարբեր թիրախային խմբերի հետ:

4. Արդյունավետ ռազմավարական հաղորդակցում: Արդյունավետ հաղորդակցումը, իր տարաբնույթ հարթություններով, նշվել է որպես ամենալուրջ խնդիր: Հաղորդակցման հմտությունների և կարողությունների զարգացումը հասարակական կազմակերպությունները տեսնում էին մի քանի հարթության և թիրախային ուղղություններով: Այն, որ արդյունավետ հաղորդակցումը կամ դրա պակասը դարձել է հասարակական կազմակերպությունների և նրանց գործունեության հաջողության և նաև անհաջողության պատճառ, դա անքակտելի կերպ ընդունվում է բոլորի կողմից: Այս գնահատականները հիմնավորված էին բազմաթիվ օրինակներով, ինչպես նաև իրենց սեփական փորձի վերլուծությամբ և վերահիմաստավորմամբ: Հասարակական կազմակերպությունները տեսնում էին հաղորդակցման խնդիրը մի քանի ուղղություններով. ա/ հաղորդակցում հասարակական ոլորտի գործընկերների հետ, բ/ հաղորդակցում լայն հասարակության հետ, գ/ հաղորդակցում տեղական և պետական մակարդակում որոշում ընդունող կառույցների հետ, դ/ հաղորդակցում միջազգային և դոնոր համայնքիի հետ: Հաղորդակցումն այս բոլոր ուղղություններով ունի իրեն բնորոշ նպատակը, խնդիրները, գործողությունները և կազմակերպման յուրահատկությունները: Յուրաքանչյուր թիրախ խումբ, ըստ հաղորդակցման ուղղության, հասարակական կազմակերպություններին ներկայացնում է իր թաքնված և ակնհայտ պահանջները: Սրանք հաշվի առնելով և դրանց անդրադարձելով էլ պայմանավորված է հաղորդակցման արդյունավետությունը:

Գործընկերների հետ արդյունավետությունը պետք է նպաստի տարբեր ոլորտներում ընդգրկված կազմակերպությունների միջև և, ընհանրապես, հասարակական սեկտորում տեղի ունեցող գործընթացների և մեծ ու փոքր ծրագրերի մասին տեղեկատվության արդյունավետ փոխանակմանը: Սա պետք է օգնի միմյանցից սովորելու, կուտակված մեծ ներուժը ընդհանուր դարձնելու, համատեղ նոր մտքեր գեներացնելու և դիմակայելու ամենօր ծագող նոր մարտահրավերներին:

Հաղորդակցումը լայն հանրության հետ ավելի քան կարևոր է այսօր: Վերջին 5-6 հետհեղափոխական տարիներին ստեղծված իրավիճակը հասարակական կառույցների նկատմամբ, նրանց մշտական վարկաբեկումը և նրանց գործունեության նսեմացումը ստեղծել են մի մթնոլորտ և միջավայր, որ հասարակական կազմակերպությունների նկատմամբ վստահությունը ցանկալի մակարդակի չէ: Սա բացասական ազդեցություն է թողնում նաև հասարակական կազմակերպությունների կողմից իրականացվող շատ կարևոր ծրագրերի ընկալման վրա, ինչպես նաև ստվարանում է հասարակական կազմակերպությունների համախոհների զանգվածները, իսկ այս իրավիճակում, խոսել հանրային շահի կամ հասարակության մի խմբի շահերի ու իրավունքների ներկայացման և պաշտպանության մասին՝ դառնում է դժվար և թուլացնում է հասարակական կազմակերպությունների ջատագովության և շահերի պաշտպանության աշխատանքը: Հաղորդակցումը տեղական և պետական մարմինների ու կառույցների հետ պետք է ենթարկվի արմատական վերանայման: Սա, անմիջապես ՀԿ-ների կողմից բարձրաձայնած խնդիր է: Տեղական և պետական մարմինների ու կառույցների հետ հաղորդակցումն ուղղակիորեն կապվում է իրենց, ՀԿ-ների,

փոփոխության տեսությունների, քաղաքականության փաստաթղթերի, խնդրի լուծման իրենց տեսլականի ներկայացման հետ: Հաջողությունը միայն պայմանավորված չէ, որ փաստաթղթերը և այլ անհրաժեշտ տեղեկատվությունը բարձրորակ կերպով ներկայացված է, ավելի կարևոր է դառնում, թե ինչպես է այն հաղորդակցվում, և այս պարագայում, պետք է հաղորդակցվի թե հասարակությանը, թե շահառու խմբին, և թե որոշում ընդունողներին: Տեղական ինքնակառավարման մարմինների և համապետական կառույցների հետ ծագող անհամաձայնությունները, համագործակցության ընդհանուր եզրեր չգտնելը, միմյանց չլսելու ցանկությունները, մերժողական և ժխտողական վերաբերմունքը պայմանավորված են լինում արդյունավետ հաղորդակցման հմտությունների թույլ լինելով կամ դրանց բացակայությամբ: Արդյունավետ հաղորդակցման իրականացման կարևոր նախապայմաններից է նաև ճկունության որակը հաղորդակցման կողմերի մոտ, և այս դեպքում, դա դառնում է միանշանակ կարևոր քաղաքացիական հասարակության կառույցների ներկայացուցիչների համար:

Հաղորդակցումը միջազգային և դոնոր կառույցների հետ նույնպես դառնում է ծայրահեղ կարևոր մերօրյա Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կառույցների և դրանց ներկայացուցիչների համար: Սրա կարևորությունը պայմանավորված է հասարակական կազմակերպություններին տրամադրվող դրամական աջակցության ծավալների փոքրացմամբ, ինչը այդ գործընթացը դարձնում է ավելի նեղ ու թիրախավորված: Ըստ էության, այս համայնքի հետ հաղորդակցման կարևորությունը՝ միջազգային կառույցների ու դոնոր համայնքի օրակարգի ձևավորման վրա ազդեցություն ունենալն է, իսկ դա պահանջում է իրականացնել հստակ մշակված ռազմավարությամբ: Ընդհանրապես, բոլոր նշված ուղղություններով հաղորդակցումները պետք է իրականան հստակ մշակված և մասնակիցների կողմից ընդունված ռազմավարություններով: Ռազմավարական հաղորդակցման դրույթները, հիմնական ուղղություններն ու գործիքակազմը, խոսույթի և բառամթերքի մշակումը պետք է իրականացվի հմուտ փորձագետների մասնակցությամբ, լինի մասնակցային և ներառական գործընթաց:

5. Կազմակերպության և ծրագրերի կառավարում: Ավելի քան տասնյակ կարիքների ու բացերի շարքում, որոնք մատնանշվել էին քարտեզագրման ընթացքում, իր կարևորության տեսակետից առանձնանում է կառավարման խնդիրը: Կառավարումը հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների կողմից առանձնացվում էր երկու մակարդակներում՝ ծրագրերի կառավարում և կազմակերպության կառավարում: Այս երկու մակարդակներն էլ, իր հերթին, ունեին բաղադրիչներ, որոնք կարող են դառնալ առանձին թեմաներ վերապատրաստման դասընթացների համար: Դրանք կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ. ծրագրերի կառավարումը իր մեջ ներառում է օպերատիվ կառավարման հմտություններ, ներառյալ նաև ծրագրերի գնահատում և մշտադիտարկում, հաշվետվությունների պատրաստում և ներկայացում, նաև, իրականացվող ծրագրերի որակի ապահովում: Մինչդեռ կազմակերպության կառավարումը ենթադրում է ռազմավարական պլանավորում, կազմակերպության ապագայի և զարգացման նախանշում ու իրականացում՝ կազմակերպության գերակա ուղղությունների համապատասխան: Ռազմավարական կառավարման մեջ մեծ տեղ է առանձնացվում նաև ռազմավարական հաղորդակցմանը, նաև, կազմակերպության թափանցիկ և հաշվետու լինելը ապահովելու համար: Կազմակերպության

կառավարման գործառույթները վերջին ժամանակներում ներառում են նաև արտակարգ իրավիճակներում ճկունություն ցուցաբերելու և արտակագ գործելու հմտությունները նս:

6. ՀԸԳՀ-ի հետ կապված նախաձեռնություններում ընդգրկվածության ցանկությունն ու պատրաստակամությունը: Քարտեզագրման հիմնական նպատակներից մեկն էր, հասկանալ թե արդյոք, Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների լայն զանգվածները որքանով են տեղյակ ՀԸԳՀ-ին ու ինչ խորությամբ գիտեն դրա դրույթները, իրականացման գործընթացները, ինչպես նաև նրանց պատրաստակամությունը՝ ընդգրկված լինել ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և դրա շուրջ լայն հանրությանը տեղեկացնելու ու պատկերացումները բարձրացնելու նախագծերում ու ծրագրերում: Այստեղ պետք է, ցավով արձանագրենք, որ տեղեկացվածության մակարդակը ցանկալիից ավելի ցածր էր, մասնավորապես մարզերում: ՀԸԳՀ-ից տեղյակ էին այն կառույցները, որոնց կարելի է դասել փորձառու և բավականին երկարատև ու ազդեցիկ գործունեություն իրականացնողների շարքին և որոնք արդեն իսկ ընդգրկված էին եղել տարբեր մշտադիտարկման և/կամ ջատագովության նախաձեռնություններում որևէ մի ոլորտի խնդիրների հետ կապված: Ի ուրախություն և ի հուսադրության, պետք է նշել, որ կազմակերպությունների գերակշռող մասը, ՀԸԳՀ-ի մասին տեղեկատվություն ստանալուց հետո, շատ արագ կողմնորոշվում էր, թե այդ Համաձայնագրի որ դրույթները կարող էին համադրվել իրենց մարզի կամ իրենց հետաքրքրության շրջանակի խնդիրների հետ, և թե ինչպես կարելի է այն օգագործել իրենց հասարակական օրակարգը առաջ մղելու և մարզում ու իրենց գործունեության ոլորտում փոփոխություն առաջ բերելու համար: Եվ միանգամից, բոլոր վերը նշված խնդիրների լուծումները և բացերը լրացնելը դառնում էին առաջնային՝ ապագա հաջողությունները ապահովելու համար:

7. ԹԵՄԱՆԵՐ

ՀԿ-ների կարողությունների հզորացմանն ուղղված

Քարտեզագրման հիմնական նպատակն էր դուրս բերել այն բացերը, որոնք տեսնում են Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը, ներառյալ փորձառու և սկսնակ կազմակերպությունները, անկախ փորձագետները և ակտիվ քաղաքացիական նախաձեռնությունները: Զեկույցի սկզբնամասում թվարկված էին այն, գրեթե բոլոր, բացերը, խնդիրները, կարիքները, որոնք մատնանշվել էին հանդիպումների ժամանակ:

Բացարձակապես չանտեսելով և չերկրորդելով ներկայացված խնդիրների մեծ մասը, զեկույցի հեղինակների կողմից առանձնացվել են մի քանի գերակա նշանակության կարիքներ ու բացեր, որոնց լրացումը սկզբունքային կարևորություն ունի՝ ՀԸԳՀ-ի մշտադիտարկման համար և ուղղակիորեն համապատասխանում է «Աջակցություն Հայաստանին ՀԸԳՀ-ի իրականացման, մշտադիտարկման և տեղեկացվածության բարձրացման» ծրագրի առաքելությանը: Այստեղ պետք է մեկ անգամ ևս նշել, որ առաջարկվող թեմաները կարևոր են բոլոր հասարակական կառույցների համար, ներառյալ նաև նրանց, ովքեր ունեն փորձ մշտադիտարկման և արդեն իսկ իրականացրել կամ իրականացնում են մշտադիտարկում, ինչպես նաև այն կառույցներին, որոնք երբևէ չեն իրականացրել և նոր ուզում են իրականացնել նման նախաձեռնություններ:

Ինչպես արդեն նշվել էր, սույն քարտեզագրման հիմնական նպատակն էր հասկանալ և բացահայտել այն կարիքներն ու բացերը, որ Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կառույցները իրենք տեսնում են՝ իրենց գործունեությունը առավել թիրախավորված, նպատակաուղղված, արդյունքահեն ձևով իրականացնելու համար, թե կարճաժամկետ, թե երկարաժամկետ տեսանկյունից: Հետազոտական թիմը, հաշվի առնելով նաև ՀԸԳՀ-ի մշտադիտարկման նպատակը, բարձրաձայնած կարիքներն ու բացերը բաժանել է երկու խմբի. թեմաներ, որոնց պետք է անդրադարձ կատարվի հիմա ու լրացվի այս բացերը հնարավորինս շուտ և թեմաների խումբ, որոնց կարելի է անդրադառնալ կամ զուգահեռ, կամ էլ ավելի ուշ, որոնք ըստ էության, կազմակերպությունների ընդհանուր զարգացման և կայացման հարցերին են անդրադառնում:

Առաջին խմբի թեմաները, **առաջնային անհրաժեշտության**, համախմբվել են նաև իրենց տրամաբանական շաղկապվածությունից ելնելով: Այս թեմաների շուրջ վերապատրաստումները կարելի է իրականացնել մի ընդհանուր փիլիսոփայությամբ, ներդաշնակորեն կապելով ներկայացված թեմաներն իրար հետ: Այս ճանապարհով իրականացնելու պարագայում, վստահությունը, որ տրված գիտելիքն ու գործիքակազմը կներդրվի կազմակերպություններում և կդառնա նրանց մտավոր սեփականության մի մաս, ավելի մեծանում է: Առաջին խմբի թեմաները ներառում են.

1. Ծրագրերի մշտադիտարկում, գնահատում, որակի ապահովում
2. Քաղաքականության փաստաթղթերի մշակում
3. Արդյունավետ ջատագովություն
4. Ռազմավարական և օպերատիվ հաղորդակցում

Այս թեմաները օրգանապես կապված են իրար հետ և մեկը բխում է մյուսից, ինչպես նաև մեկն առանց մյուսի իրականացնել հնարավոր չէ, և իմաստ էլ չունի: Սա, ըստ էության մի պրոցես է,

որը միայն շղթայապես իրականացնելու պարագայում կարող է բերել ցանկալի փոփոխությունը: Այս շղթայի բաղադրիչներից յուրաքանչյուրն ունեն իրենց բնորոշ ենթիարցերը: **Մշտադիտարկումները** ներառում են մեթոդաբանության մշակման սկզբունքներն ու մոտեցումները, գործիքակազմի ընտրությունը, տվյալների հավաքագրումն ու այդ պրոցեսի որակական ապահովումը, որը կերաշխավորի մշտադիտարկման հավաստիությունը: Մշտադիտարկումներն կլինեն ինքնանպատակ, եթե դրանց արդյունքները չվերածվեն **քաղաքականության փաստաթղթերի**, փաստաթղթերի, որոնք պետք է ցույց տան ցանկալի փոփոխությունը ու մատնանշեն այդ փոփոխությանը հասնելու ճանապարհը, ներառյալ ռիսկերն ու վերջնական գնահատման չափանիշները: Քաղաքականության փաստաթղթերը պատրաստելու համար անհրաժեշտ է տիրապետել հետևյալ կարողություններին.

ա/ խնդրի իդենտիֆիկացիա
բ/ հետազոտական հարցի ձևակերպում
գ/ հետազոտության մեթոդաբանության մշակում
դ/ փաստերի հավաքում և տվյալների վերլուծում
ե/ հետազոտական հաշվետվության/զեկույցի պատրաստում
զ/ հետազոտության/զեկույցի համառոտագրի պատրաստում
ժ/ կատարված աշխատանքի գնահատում

Պատրաստված լավագույն փաստաթղթերը չեն հասնի իրենց նպատակին, չեն ունենա ազդեցություն որոշում ընդունողների վրա և արդյունքում չի լինի այն փոփոխությունը որին ձգտում ենք, եթե չլինի կարողություն **արդյունավետ ջատագովության**: Այս բաղադրիչը ներառում է ջատագովության հարցերի ձևակերպում և դրանց հիման վրա՝ ջատագովության ռազմավարության մշակում և իրականացում, թե տեղական, թե հանրապետական և թե միջազգային մակարդակներում, իսկ այս ամենը կարող է դառնալ իրականություն, եթե լինի մշակված ջատագովության ռազմավարություն: Մշակված լավագույն ռազմավարությունը կմնա թղթի վրա, եթե դրա հեղինակները չկարողանա **արդյունավետ հաղորդակցում** իրականացնել՝ ամենատարբեր ձևերով ու բոլոր հնարավոր ուղղություններով: Այդ հաղորդակցումը պետք է կարողանալ իրականացնել թե լայն հանրության հետ՝ կրթելով նրանց սեփական կատարած աշխատանքների շուրջ, թե ուղղակիորն որոշում ընդունողների հետ, թե միջազգային կառույցների հետ, որոնք հանդիսանում են սկզբունքային դերակատար տվյալ ոլորտում: Հաղորդակցման ռազմավարությունը ներառում է թիրախի ընտրություն, հատուկ նրա համար ուղերձի մշակում, դրա փաթեթավորումը և թիրախային խմբին հասցնելու հնարավորինս մատչելի եղանակի ու ճանապարհների ընտրությունը: Միայն արդյունավետ, և ամենակարևորը, «դրական հաղորդակցման» ռազմավարության կիրառմամբ կարելի է ունենալ համախոհների ավելի լայն շրջանակ, ինչին հղում անելը առավել ազդեցիկ կլինի՝ ձայնը որոշում ընդունողներին հասցնելիս:

Վերը նշված թեմաների միջև այս բովանդակային փոխկապակցվածությունը ապահովելը՝ դառնում է երաշխիք, որ հասարակական կազմակերպությունը կամ ակտիվ անհատների խումբը կարող են բերել փոփոխություն՝ իրենց կողմից կարևորված ոլորտում և իրավիճակներում:

Այս դասընթացների թիրախային խումբը կարող են լինել, ինչպես արդեն փորձառություն ունեցող կազմակերպությունները, այնպես էլ նոր և ոչ շատ մեծ փորձ ունեցող կազմակերպությունները։
Վեր հանված բացերի ու կարիքների մյուս խումբը, մենք դասակարգել ենք, որպես կազմակերպությունների զարգացման համար անհրաժեշտ, բայց **ընդհանուր բնույթի** թեմաներ։ Այս թեմաները առաջարկվում են, հիմնականում, այն կառույցներին, որոնք նոր սկսել են իրենց գործունեությունը հասարակական ոլորտում կամ ցանկություն ունեն ծավալել հասարակական գործունեություն։ Պետք է նշել, որ այս խմբի թեմաները այսօր ևս բավականին արդիական են Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության համար, հաշվի առնելով այս ոլորտում սերնդափոխության գործընթացը։ Հասարակական դաշտ մտնում է նոր սերունդ, ներակայացնելով հավակնոտ և նոր մտածողությամբ ծրագրեր, սակայն դրանք իրականացնելու համար անհրաժեշտ նվազագույն գիտելիքը, կարողությունն ու հմտությունները չունեն։ Մենք մանրամասն չենք նարեկայացնում այս թեմաների բովանդակությունը, քանի որ ուղղակիորեն և անմիջականորեն չեն առնչվում ՀԳԸՀ-ի մշտադիտարկման հետ, այլ թվարկում ենք, որպես տեղեկատվություն՝ ապագայում եղած հնարավորությունների դեպքում՝ սրանք ներառելու կարողությունների հզորացմանն ուղղված նախաձեռնություններում։ Այս խմբի թեմաները ներառում են.

1. Կազմակերպության և ծրագրերի կառավարում
2. Տեղական և միջազգային չափանիշներով ֆինանսական հաշվետվողականության ապահովում
3. Կազմակերպության ռազմավարական պլանավորում՝ նվազագույնը 5 տարի ժամկետով (կազմակերպության փիլիսոփայության, Փոփոխության տեսության քննարկումով, միջնարդյունքների և վերջնարդյունքների, չափելի ցուցանիշների մշակմամբ)
4. ՀԸԳՀ – ի շուրջ տեղեկացվածության բարձրացում
5. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում՝ կազմակերպության անդամների անձնային աճի վրա շեշտվածությամբ, մոտիվացման գործիքակազմով
6. Ֆոնդահայթայթում և ծրագրերի պատրաստում՝ արդյունքին ուղղված
7. Կազմակերպությունների ընթացակարգերի մշակում, փաստաթղթավորում և անկախ գնահատում
8. Ցանցային համագործակցության հմտություններ
9. Արտակարգ իրավիճակներում գործելու պլանավորում և կարողություն
10. Լեզուների իմացության բարձրացում

8. ՀԳԸՀ-ի ՇՐՋԱՆԱԿՈՒՄ ՁևԱՎՈՐՎՈՂ ԹԵՄԱՏԻԿ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԽՄԲԵՐ

Ստորև ներկայացված թեմատիկ աշխատանքային խմբերը կազմվել են հաշվի առնելով ՀԸԳՀ (CEPA)-ում ներառված ոլորտները և այդ ոլորտների մաս կազմող ենթաոլորտներ, ինչպես նաև հասարակական կազմակերպությունների հնարավորությունները, կարողությունները, գիտելիքն ու պատրաստակամությունը ներգրաված լինելու այս գործընթացներում: Ցանկը նախնական է և ենթակա փոփոխման: Մի կազմակերպությունը կարող է անդամակցել մի քանի խմբերի, մի քանի կազմակերպություններ կարող են զուգահեռ մասնակցել մի քանի թեմաների քննարկմանը, ինչի արդյունքում թեմաները և խմբերը կարող են միավորվել՝ խոշորանալ, կամ հակառակը՝ ձևավորեն ավելի նեղ թեմաներ և ենթախմբեր: Սա ենթադրում է դինամիկ գործընթաց և որևէ կայուն ու չփոփոխվող ցանկ չի ակնկալվում:

1. Մարդու իրավունքներ

- Հակախտրականություն
- Կանանց իրավունքներ
- Խոշտանգումներից, վատ և անմարդկային վերաբերմունքից զերծ մնալու իրավունք
- Փակ և կիսափակ հաստատություններ
- Անձնական տվյալների պաշտպանություն
- Մամուլի, խոսքի և արտահայտման ազատության իրավունք
- Հավաքների, միավորումների ազատության իրավունք
- Ինֆորմացիայի ազատության իրավունք

2. Դատական ոլորտ

- Արդար դատաքննության իրավունք
- Արդարադատության մատչելիություն
- Քրեական արդարադատություն

3. Իրավական բարեփոխումների ոլորտ (Ոստիկանություն - ՆԳՆ)

4. Հակակոռուպցիոն ոլորտ

5. Կրթություն

- Հանրակրթություն
- Միջին մասնագիտական կրթություն
- Բարձրագույն կրթություն
- Ցկյանս կրթություն
- Սոցիալական արդարությունը կրթության համակարգում: Հասանելիություն որակյալ հանրակրթությանը

6. Առողջապահություն

- Համընդհանուր ապահովագրություն
- Հոգեկան առողջություն

7. Բնապահպանություն

- Կլիմայի հարմարվողականություն և մեղմացում
- (Հանք)արդյունաբերություն և գյուղատնտեսություն
- Ջրային ռեսուրսներ և Սևան
- Անտառներ և կենսաբազմանություն
- Հողաօգտագործում և հողի որակ
- Թափոններ
- Օդի որակ (աղտոտվածություն)
- Շրջանաձև տնտեսություն
- Պիտակավորում և հակա «գրին ուաշինգ»
- Եվրոպական կանաչ գործարքը

8. Տրանսպորտ

9. Էներգետիկա

- Վերականգնվող էներգետիկա
- Դեկարբոնիզացում
- Փոքր ՀԷԿ-եր

10. ՏԻՄ

11. Թվային անվտանգություն

- Կիբեռանվտանգության ազգային հայեցակարգ
- Կրիտիկական ենթակառուցվածքների կիբեռանվտանգության մասին օրենք
- Առցանց չեզոքության քաղաքականություն
- Կիբեռհանցագործության դեմ պայքարի հարցում միջազգային համագործակցություն

12. Սպառողների իրավունքներ

13. Սոցիալական և աշխատանքային իրավունքներ

14. Ընտրական իրավունք

15. Միգրացիա

16. Աղետների ռիսկերի կառավարում

9. ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կարիքների և բացերի քարտեզագրումը մի աշխատանք էր, որը իրական ժամանակի մեջ ցույց տվեց, որ քաղաքացիական հասարակության կառույցների գործունեության արդյունավետության, նրանց զարգացման ու փոփոխության, հարմարման ու ճկունության հետ կապված կա խնդիրների և գործընթացների մի փունջ, որը պետք է մշտապես գտնվի թե հենց իրենց, թե փորձագետների, թե այս կառույցներին աջակցություն ցուցաբերող դոնոր համայնքի, և նաև պետական ու տեղական ինքնակառավարման մարմինների ուշադրության կենտրոնում: Որպես ամփոփում կարելի է նշել մի քանի գաղափարներ՝ ապագայում ավելի մանրամասն անդրադարձի համար.

1. ՀԸԳՀ-ի մասին, որպես կյանքի նոր չափանիշ, գիտելիքի և տեղեկատվության տարածումը կարևորվում է Հայաստանի ողջ տարածքում և տարբեր ոլորտներով ու խնդիրներով զբաղվող հասարակական կառույցների, անհատ փորձագետների և նախաձեռնող ու ակտիվ խմբերի համար թե տեղական թե հանրապետական մակարդակներում: Քաղաքացիական հասարակությունն է, որ պետք է նպաստի լայն հանրության մոտ պահանջատիրության ձևավորումը ՀԸԳՀ-ի իրականացման նկատմամբ

2. Հասարակական սեկտորի դերն ու նշանակությունը շատ ավելի է մեծանում մեր իրականությունում, հետհեղափոխական ժամանակաշրջանում և նրա կուտակած գիտելիքի ու փորձառության օգտագործումը միայն ու միայն ի նպաստ է Հայաստանին ու նրա ժողովրդավարացման ապագային: Պետք է ընդունել, որ հասարակական սեկտորի մեջ ներդրումը չի սպառվում, և այն էլ ավելի է կարևորվում, հաշվի առնելով ոլորտում տեղի ունեցող սերնդափոխությունը: Նոր սերունդը, իրապես, այլ սերունդ է հասարակական ոլորտում՝ ազատ, անկախ և իրական փոփոխության ձգտող: Այս սերնդին պետք է օգնել՝ զինելով գիտելիքով և գործիքակազմով:

3. ՀԸԳՀ-ի մշտադիտարկումը պետք է դառնա անընդհատ գործընթաց՝ այն իրականացնող մարմիններին մշտապես առաջարկելով այլընտրանքային կարծիքներ, գնահատումներ, առավել արդյունավետ գործողություններ, ինչպես նաև, դրանց շնորհիվ ապահովելով շարունակական երկխոսություն տեղական և պետական կառավարման մարմինների հետ՝ հանուն իրական փոփոխության Հայաստանի հանրային կյանքի բոլոր ոլորտներում:

4. ՀԸԳՀ-ի մշտադիտարկումը հասարակական կառույցների կողմից պետք է կրի համապարփակ բնույթ, չսահմանափակվի միայ փաստերի ամրագրմամբ և դրանց շուրջ զեկույցների հրապարակմամբ: Սա պետք է լինի ամբողջական, ներառական, հաղորդակցական գործընթաց, որը կներկայացնի ՀԸԳՀ-ն որպես փոփոխության չափանիշ, ինչպես նաև ճանապարհ և հնարավորություն այդ փոփոխությանը հասնելու:

5. ՀԸԳՀ-ի մշտադիտարկումները քաղաքացիական հասարակության կողմից պետք է ստեղծեն հնարավորություն, որպեսզի առավել նոր կառույցները մաս կազմեն այս գործընթացների՝ համագործակցելով առավել փորձառուների հետ և այս նախաձեռնությունները իրականացվեն ոլորտային ՀԿ-ների և փորձագետների խմբերի կողմից, միաժամանակ, սա կնպաստի առավել արդյունավետ ջատագովությանը։

10. Հավելվածներ

ա. ՀԿ-ների ցանկ ըստ մարզերի
բ. ՀԿ-ների ցանկ ըստ հետաքրքրության ոլորտի
գ. Հարցարան
դ. Գրականության ցանկ

ՀԱՐՑԱՐԱՆ

ՀԸԳՀ-ի վերաբերյալ ՀԿ-ների հետ հանդիպումների

Այս հարցարանը կազմվել է «Աջակցություն Հայաստանին՝ CEPA-ի իրականացման և հաղորդակցման» ծրագրի շրջանակներում՝ նպատակ ունենալով իրականացնել հայաստանյան հասարակական կազմակերպությունների, հիմնադրամների, միջազգային կազմակերպությունների իրականացրած աշխատանքները CEPA-ի իրականացման և դրա մշտադիտարկումների շուրջ: Ծրագրի իրականացման թիմը, այս հարցարանի միջոցով, նպատակ ունի պարզել, հասկանալ, բացահայտել հայաստանյան հասարակական սեկտորի գիտելիքներն ու պատկերացումները CEPA-ի շուրջ, նրանց ցանկությունները՝ առավել ակտիվ ներգրաված լինելու այս ծրագրի մշտադիտարկման գործընթացներում, պատրաստակամությունը՝ մասնակից լինելու քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածությանը այլ կառույցների հետ համագործակցության տարբեր հարթակներում, քարտեզագրելու այն բացերը, որոնք պետք է լրացնել կամ հզորացնել հայաստանյան քաղաքացիական հասարակության մոտ՝ առավել արդյունավետ ու ազդեցիկ դերակատար դառնալու՝ Հայաստանի համար նման կարևոր, ինչպիսին CEPA-ն է, ԵՄ-ի հետ պայմանագիրն իրականացնելու գործում:

Կազմակերպության և ղեկավարի անունը_____

Լրացման ամսաթիվը_____

1. Ձեր կազմակերպության գրանցման և ակտիվ գործունեություն սկսելու տարեթիվը և վայրը

_____

2. Ձեր կազմակերպության մշտական/հիմնական անձնակազմի քանակը և պաշտոնները (չի ներառում ընթացիկ և/կամ պայմանագրով ծրագրերում ընդգրկվածներին):

_____
_____
_____
_____
_____

3. Ձեր կազմակերպության գործունեության ոլորտը, վերջին 3 տարվա ընթացքում իրականացված ծրագրերը և ֆինանսավորման աղբյուրը:

_____
_____
_____
_____
_____

4. Ի՞նչով էր պայմանավորված այդ ոլորտների ընտրությունը

_____
_____
_____
_____

5. Ձեր կազմակերպության գործունեության տեսակը.

- Ծառայությունների մատուցում՝ տեղական և/կամ հանրապետական ծածկույթով
- Մշտադիտարկումներ՝ ժամանակային պարբերականությունը
- Ջատագովություն՝ տեղական, հանրապետական, միջազգային մակարդակներում
- Այլ_____
_____
_____

6. Ո՞վքեր և/կամ ո՞ր կառույցներն են Ձեր կազմակերպության շահառուները.

- Խոցելի խմբեր
- ՏԻՄ մարմիններ
- Մարզային կառույցներ
- Հանրապետական մարմիններ
- ՀԿ-ներ
- Երիտասարդական կառույցներ
- Այլ_____
_____
_____

7. Ի՞նչքանով եք տեղյակ CEPA-ից և դրա իրականացման ընթացքից

_____
_____
_____

8. CEPA-ի ո՞ր ոլորտն է համընկնում ձեր կազմակերպության գործունեության և/կամ հետաքրքրությունների շրջանակի հետ

_____
_____
_____

9. Կարևորու՞մ եք արդյոք CEPA-ի իրականացման գործընթացներում քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածությունը և ի՞նչ ձևաչափով:

_____
_____
_____

10. Ինչպե՞ս եք տեսնում ձեր կազմակերպության ընդգրկվածությունը

_____
_____
_____
_____

11. Ի՞նչ գործիքակազմի եք տիրապետում այդ ներգրավածությունը ապահովելու համար

_____
_____
_____
_____

12. Ի՞նչ լրացուցիչ գիտելիքի, կարողությունների, հմտությունների, գործիքակազմի կարիք եք տեսնում ձեր կազմակերպության համար, որը ձեր կազմակերպության զարգացմանը և, մասնավորապես, կնպաստի CEPA-ի հետ կապված, քաղաքացիական հասարակության նախաձեռնությունների մեջ ընդգրկվելուն

_____
_____
_____
_____

13. Տեղյակ ե՞ք արդյոք CEPA-ի քաղաքացիական հասարակության պլատֆորմի գոյության և դրա առաքելության մասին

_____

14. Պատրաստ ե՞ք համագործակցել վերը նշված պլատֆորմի հետ ձեզ հետաքրքրող ոլորտի և/կամ ընդհանրապես, ընդհանուր CEPA-ի իրականացման մշտադիտարկման շուրջ

_____
_____
_____
_____

15. Պատրաստ ե՞ք համագործակցել ՀՀ Կառավարության հետ, այլ հասարակական կազմակերպությունների, ներառյալ վերը նշված պլատֆորմի հետ միասին՝ CEPA-ի իարականացման և մշտադիտարկման նախաձեռնությունների շուրջ

_____
_____
_____
_____

16.Վերը նշված կառույցների հետ համագործակցության տարբերակներից մեկը՝ թեմատիկ աշխատանքային խմբերի ստեղծում է և այդ խմբերի շրջանակներում պարբերաբար հանդիպումներ, քննարկումներ և այլ աշխատանքներ իրականացնելն է: Ձեր կազմակերպությունը պատրա՞ստ է մասնակցել այդ աշխատանքներին, անհրաժեշտության դեպքում նաև համակարգել որոշ խմբեր:

_____
_____
_____
_____

17. CEPA-ով, դրա իրականացման ու դրա մշտադիտարկման ծրագրերով հետաքրքրված լինելու պարագայում, Ձեր կազմակերպությունը պատրաստ է տրամադրել մարդկային և ժամանակային ռեսուրս՝ կարողությունների զարգացման դասընթացներին մասնակցելու և հետագայում CEPA-ին վերաբերող տարբեր նախագծերում ընդգրկված լինելու համար

_____
_____
_____
_____

18. Ինչպե՞ս կգնահատեք հայաստանյան հասարակության տեղեկացվածությունը CEPA-ի շուրջ. մակարդակը (բարձր-ցածր) և որակը (դրական-բացասական)

_____
_____
_____

19. Հայաստանյան հասարակության ո՞ր շերտերը պետք է առաջնային թիրախը լինեն CEPA-ի մասին ավելի շատ ու դրական պատկերացումներ ձևավորելու նպատակով (դպրոցականներ, ավագ դպրոցականներ, ուսանողներ, երիտասարդներ, խոցելի խավեր, փոքրամասնություններ, պետական պաշտոնյաներ, կրթական համակարգի աշխատակիցներ)

_____
_____
_____
_____

20. Ի՞նչ տեսակի տեղեկատվական և արդյունավետ հաղորդակցմանն ուղղված գործողություններ են անհրաժեշտ՝ հայաստանյան հասարակության և/կամ կոնկրետ շերտերի մոտ CEPA-ի շուրջ տեղեկացվածության աստիճանը բարձրացնելու և որակը փոխելու համար, եթե անհրաժեշտ են

_____
_____
_____
_____

Մենք մեր երախտագիտությունն ենք հայտնում հետազոտությանը մասնակցած փորձագետներին, հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներին, անհատ քաղաքացիներին՝ իրենց ժամանակի և տրամադրված արժեքավոր մտքերի ու կարծիքների համար: