Կառուցողական Երկխոսության Հանձնառություն Ծրագիր

Վերջնական Գնահատման Հաշվետվություն

Հեղինակ: Լիանա Պողոսյան
PRISMA Research and Analysis Company
Prisma.am

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐԻ ՑԱՆԿ 3

ԱՄՓՈՓՈՒՄ 4

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ 13

1. ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆ ՈՒ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ 15

2. ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ 15

3. ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ 21

3.1 ԾՐԱԳՐԻ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ 21

3.1.1 ԾՐԱԳՐԻ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀՀ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ և ԴՈՆՈՐԻ ԳԵՐԱԿԱ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻՆ 21

3.1.2 ԾՐԱԳՐԻ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՔՀԿ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻՆ և ԳԵՐԱԿԱ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻՆ 27

3.1.3 ԾՐԱԳՐԻ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԻ և ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻՆ 29

3.2 ԳՈՐԾՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ 31

3.2.1 ԾՐԱԳՐԻ ՃԿՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ և ԽՆԴԻՐՆԵՐԻՆ ԱՐՁԱԳԱՆՔԵԼՈՒ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ 31

3.2.2 ԿՈՆՍՈՐՍԻՈՒՄԻ ԳՈՐԾՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ 35

3.3. ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ 39

3.3.1. ՔՀԿ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԿՈԱԼԻՑԻԱՆԵՐԻ ՍՏԵՂԾՄԱՆ ԳՈՐԾՈՒՄ 39

3.3.2 ՔՀԿ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ և ՏԵՂԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ՀԵՏ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆՆ ԱՌԸՆՉՎՈՂ ԿԱՌՈՒՑՈՂԱԿԱՆ և ՌԱՋՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՓՈԽԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԱՍՊԱՐԵԶՈՒՄ 43

3.4 ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ 55

3.4.1. ՔՀԿ-ՆԵՐԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ 55

3.5 ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆԸ 66

3.5.1 ՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ և ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ 66

3.5.2 ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՈՒՄ 69

3.5.3 ԻՆԿՈՒԲԱՏՈՐՆԵՐԻ և ԿՈԱԼԻՑԻԱՆԵՐԻ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ 72

4. ՔԱՂՎԱԾ ԴԱՍԵՐ և ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ 78

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

Ագորա	«Ագորա Սենթրալ Յուրըփ» ՀԿ (Չեխիայի Հանրապետությունուն)
ԵՄ	Եվրոպական Միություն
ԵՄՊ	Եվրոպական Միության Պատվիրակություն
ԻՀԱ	Իրավաբանների Հայկական Ասոցիացիա
ԿԵՀ	Կառուցողական Երկխոսության Հանձնառություն
ՀԱՀ	Հայաստանի Ամերիկյան Համալսարան
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
ՀՀՄ	Հայաստանի Համայնքների Միություն
ՀԸՀՀ	ԵՄ-Հայաստան Համապարփակ և Ընդլայնված Համագործակցության Համաձայնագիր
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն
ՀՏՀ	Հիմնական տեղեկատու հարցազրույց
ՄԶԱԳ	Միջազգային Զարգացման Ամերիկայն Գործակալություն
ՄԶՄԿ	Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն
ՊԵԿ	Պետական Եկամուտների Կոմիտե
ՍԻՎԻՏԱՍ	Ժողովրդավարական կրթության հայկական կենտրոն-ՍԻՎԻՏԱՍ
ՏԻՄ	Տեղական ինքնակառավարման մարմին
ՓԽՔ	Փոքր խմբային քննարկում
ՓՄՁ	Փոքր և միջին ձեռնարկատիրություն
ՔՀԿ	Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն
ՖԽՔ	Ֆոկուս խմբային քննարկում

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

ԵՄ ֆինանսավորման «Կառուցողական Երկխոսության Հանձնառություն» ծրագիրն իրականացվել է 2016 – 2019 թվականներին՝ «Իրավաբանների Հայկական Ասոցիացիա» հասարակական կազմակերպության ղեկավարած կոնսորսիումի կողմից, որի անդամներն են «Ագորա Սենթրալ Յուրըփ» ՀԿ (Չեխիայի Հանրապետությունուն), «Ժողովրդավարական կրթության հայկական կենտրոն-ՍԻՎԻՏԱՍ» ՀԿ, Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնը, «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության փոխգործակցության ասոցիացիա» ՀԿ և Հայաստանի համայնքների միությունը: Ծրագրի հիմնական նպատակն է ուժեղացնել ՔՀԿ-ների ազդեցությունը Հայաստանում հանրային քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում, իսկ առանձին նպատակներն ուղղված են հզորացնելու ՔՀԿ կարողությունները կոալիցիաների ստեղծման, ինչպես նաև կենտրոնական և տեղական կառավարման պետական մարմինների հետ քաղաքականությանն առընչվող կառուցողական և ռազմավարական փոխգործակցության ասպարեզում:

Սույն աշխատանքի նպատակ է գնահատել՝

Ծրագրի համապատասխանությունը. Որքանո՞վ են Ծրագրի միջոցառումները համապատասխանում դրա նպատակներին ու ուղղություններին, կառավարության և դոնորի գերակա խնդիրներին և ՔՀԿ կարիքներին:

Ծրագրի գործունակությունը. Ծրագրի միջոցառումների գործունակության աստիճանը:

Ծրագրի արդյունավետությունը. Որքանո՞վ են իրականացվել Ծրագրի Նպատակները:

Ծրագրի ազդեցությունը. Ի՞նչ ազդեցություն է Ծրագրի իրականացումը ունեցել ուղղակի և անուղղակի շահառուների և գործընկերների շրջանում:

Ծրագրի կայունությունը. Որքանո՞վ է ապահովվել Ծրագրի Արդյունքների շարունակական կայունությունը:

<u>Համապատասխանություն</u>

Երկրորդային և առաջնային աղբյուրներից հավաքագրված տվյալների վերլուծությունը և համեմատությունը հստակորեն մատնանշում են Ծրագրի Նպատակների կապը և դրանց աջակցությունը Հայաստանի 2014-2025թթ. Զարգացման Ռազմավարությամբ սահմանված գերակայություններին, ինչպես նաև 2017 թվականին ՀՀ կառավարության և ԵՄ միջև ստորգրված Համապարփակ և

Ընդլայնված Համագործակցության Համաձայնագրով սահմանված երկկողմ գերակա խնդիրներին: Վերոհիշյալ գերակայություններին Ծրագրի աջակցության օրինակներ են Ծրագրի հայեցակարգային ուղղությունները, ինչպիսիք են փաստահեն հանրային քաղաքականության մշակումը, քաղաքացիական հասարակության ներգրավումը հանրային մշտադիտարկումներին, ինչպես նաև թիրախային ոլորտներում Ծրագրի միջոցառումներում ընգրկված հիմնախնդիրները: Թիրախային ՔՀԿ-ների հետ իրականացված Ֆոկուս Խմբային քննարկումները բացահայտում են, որ Ծրագիրը, մասնավորապես դրա կարողությունների հզորացման բաղադրիչը, համապատասխանում է նաև ՔՀԿ կարիքներին: Ծրագրի կառուցվածքի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս հստակ Տրամաբանական Շրջանակի առկայությունը, որտեղ սահմանված Նպատակները արտացոլում են Հայաստանում հանրային քաղաքականության և դրա իրականացման վրա ՔՀԿ-ների ազդեցության հնարավորությունների բացերը, որոնք նշված են Հայտում: Միևնույն ժամանակ, սահմանված Արդյունքներն ու Միջոցառումները հստակ նախանշում են Հայտում ներկայացված Փոփոխության Տեսության ուղին: Որոշ ցուցանիշների սկզբնական քանակական տվյալների բացակայությունը գործոն է, որ բարդացնում էր գնահատել համապատասխան փոփոխությունը, սակայն որոշակի մեթոդաբանության կիրառմամբ հնարավոր դարձավ հաղթահարել նման խնդիրները:

<u>Գործունակություն</u>

Գնահատումը վկայում է, որ Ծրագիրը բավականաչափ ճկուն մոտեցում է ցուցաբերել արձագանքելու իրականացման ընթացքում ծագած խնդիրներին, որոնք հիմանակում վերաբերել են ՔՀԿ կարիքներին և փոփոխվող իրողությանը: Այսպես, որոշ միջոցառումների անհրաժեշտությունը, ինչպիսիք են խորհրդատվության տրամադրումը, ինկուբատորների գործունեության հասանելիությունը, ՔՀԿ-ներին առնչվող իրավական դաշտում քարոզչական աշխատանքը, բացահայտվել է Ծրագրի իրականացման փուլում և այդ ուղղությամբ ձեռնարկվել են համապատասխան քայլեր: Ծրագիրը ճկուն արձագանքել է նաև քաղաքական փոփոխությունների արդյունքում ստեղված նոր իրողություններին: Սկզբնական աշխատանքային պլանները որոշակի փոփոխության են ենթարկվել՝ ընգրկելու մեծ պահանջարկ և հետաքրքրություն ներկայացնող թեմաներ և օրակարգեր: Ծրագրի իրականացումը Կոնսորսիումի կողմից կառավարվել է սահուն, ապահովելով, որ յուրաքանչյուր անդամ-կազմակերպության համեմատական առավելություններն ու ուժեղ կողմերը լավագույնս օգտագործվեն ի շահ Ծրագրի: Միևնույն ժամանակ հարկ է նշել, որ Ծրագրի գործունակությունն ավելի բարձր կարող էր լինել, եթե Դոնորի ֆինանսական կառավարման պահանջներն ու սահմանափակումներն ավելի ճկուն լինեին:

<u>Արդյունավետություն</u>

Ինչպես նշվել է, Ծրագրի առանձին նպատակներն ուղղված են հզորացնելու ՔՀԿ կարողությունները կոալիցիաների ստեղծման, ինչպես նաև կենտրոնական և

տեղական կառավարման պետական մարմինների հետ քաղաքականությանն առընչվող կառուցողական և ռազմավարական փոխգործակցության ասպարեզում: Գնահատման ընթացքում երկրորդային և առաջնային աղբյուրներից հավաքագրված տվյալների տրիանգուլիացիայի (քանակական և որակական) արդյունքները վկայում են, որ Ծրագիրը հաջողությամբ իրականացրել է այս նպատակները և գերազանցել սահմանված ցուցանիշները:

Արդյունք 1. ՔՀԿ կարողություններն ուժեղացված են կոալիցիաներ ստեղծելու գործում

Ծրագրի իրականացման արդյունքում, նախատեսված 100 ՔՀԿ-ի դիմաց 116 ՔՀԿ մասնակցել է կոալիցիաների ստեղծմանն ուղղված կարողությունների զարգացման միջոցառումներին; նախատեսված 120 ՔՀԿ-ի դիմաց 225-ը դարձել է 15 կոալիցիայի անդամ: Ուշադրության է արժանի այն փաստը, որ երկու դեպքում էլ կանանց կողմից ղեկավարվող կազմակերպություններին վերաբերող սահմանված թիրախային ցուցանիշները զգալիորեն գերազանցվել են: Մասնավորապես, նախատեսված 40 ՔՀԿ-ի դիմաց կոալիցիաների ստեղծման վերապատրաստման դասընթացներին մասնակցել է 71 կազմակերպություն, որոնց ղեկավարները կանայք են, և 126 կազմակերպություն անդամակցել է կոալիցիաների՝ նախատեսված 48-ի փոխարեն: Կիրառելով մինչ- և ետ-դասընթացային բազմակի ընտրության թեսթեր, որոնց միջոցով գնահատվել են ինչպես տեսական գիտելիքները, այնպես էլ գործնական հմտությունները, Ծրագիրը գիտելիքների աճ է գրանցել վերապատրաստումների մասնակիցների 86.2%-ի շրջանում՝ նախատեսված 70%-ի փոխարեն:

Ֆոկուս խմբային և փոքր խմբային քննարկումների միջոցով հավաքագրված որակական տվյալները ՔՀԿ-ների շրջանում բավարարվածության բարձր մակարդակ են բացահայտել Ծրագրի կողմից ընձեռված կարողությունների զարգացման հնարավորություններից: Ըստ ՔՀԿ-ների, Ծրագրի շրջանակներում տրամադրված վերապատրաստումներն ու խորհրդատվությունը օգտակար և արդյունավետ են եղել: Կազմակերպությունների մեծամասնությունը բարձր է գնահատել ինչպես վերապատրաստումների որակը, այնպես էլ դրանցում ընդգրկված թեմաները, նշելով, որ իրենց համար չափազանց կարևոր են կոալիցիաների ստեղծման վերաբերյալ գիտելիքներն ու հմտությունները, որ ստացել են Ծրագրի շնորհիվ:

Արդյունք 2. ՔՀԿ կարողություններն ուժեղացված են կենտրոնական և տեղական կառավարման պետական մարմինների հետ քաղաքականությանն առընչվող կառուցողական և ռազմավարական փոխգործակցության ասպարեզում

Ծրագրի իրականացման արդյունքում, նախատեսված 100 ՔՀԿ-ի դիմաց 116 ՔՀԿ մասնակցել է քաղաքականության ասպարեզում կառուցողական փոխգործակցությանն ուղղված վերապատրաստումներին: Նշված 116

կազմակերպությունից 71-ի ղեկավարները կանայք են, որը դարձյալ ցույց է տալիս, որ սահմանված թիրախային ցուցանիշը զգալիորեն գերազանցվել է: Ինչպես նախորդ դեպքում, կիրառված մինչ- և ետ-դասընթացային թեսթերը վկայում են, որ մասնակիցների նախատեսված 70%-ի փոխարեն 87.5%-ի շրջանում գրանցվել է գիտելիքների և իմացության աճ: Ընդհանուր առմամբ 187 աշխատանքային հանդիպում/քաղաքականության քննարկումներ են կազմակերպվել կենտրոնական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ, նախատեսված 120 ՔՀԿ-ի դիմաց 156-ի համար հնարավորություն ընձեռելով ուղիղ երկխոսության մեջ մտնել ազգային, մարզային և տեղական մակարդակներում քաղաքականություն մշակողների հետ: Համաձայն ՔՀԿ ներկայացուցիչների հետ իրականացված ֆոկուս խմբային և փոքր խմբային քննարկումների, նշված հիմնական հմտություններից, որ ձեռք են բերվել, առանձնանում է քաղաքականության ասպարեզում կառուցողական ներգրավման և փոխգործակցության փորձը: ՔՀԿ ներկայացուցիչներն ընդգծել են ստացված գիտելիքներն ու հմտությունները մշտադիտարկման և գնահատման գործիքների, մշտադիտարկման պլանների մշակման, քաղաքականության բարեփոխումների և բացթողումների վերլուծության, ինչպես նաև պետական կառավարման մարմինների հետ հարաբերությունների կառուցման վերաբերյալ: Ի լրումն, ՔՀԿ-ները մատնանշել են նաև իրենց ընլայնված կարողությունները քարոզչության և պետական կառավարման ու տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ կառուցողական երկխոսության մեջ արդյունավետ ներգրավման գործում:

Ենթադրամաշնորհներ

Ծրագրի ամենամեծ բաղադրիչներից մեկը, որ ազդեցություն է ունեցել վերը նշված երկու Արդյունքների վրա, ենթադրամաշնորհների բաղադրիչն է: Ընդհանուր թվով 47 ենթադրամաշնորհ է տրամադրվել ՔՀԿ-ներին և ՔՀԿ կոալիցիաներին/ցանցերին: Ենթադրամաշնորհների տրամադրման նպատակն է նպաստել կոալիցիաների ստեղծման գործընթացին, հզորացնել կոալիցիաների կարողությունները, իրականացնել փաստահեն քարոզչություն՝ ազդեցություն գործելու հանրային քաղաքականության վրա, ինչպես նաև իրականացնել հանրային քաղաքականության մշտադիտարկում տեղական և մարզային մակարդակներում: Համապատասխան պետական մարմինների հետ համագործակցությամբ հանրային քաղաքականություն մշակելու, քարոզելու և իրականացնելու նպատակով կոալիցիաներն ու ՔՀԿ-ները ընդհանուր թվով 44 Փոխըմբռնման Հուշագիր են ստորագրել կառավարության, տեղական ինքնակառավարման մարմինների և Ազգային Ժողովի հետ: Հուշագրերի շրջանակներում աշխատանքային խմբեր են ձևավորվել, որոնք հարթակ են ստեղծել ՔՀԿ-ների համար կիրառելու ստացած գիտելիքները և իրականացնելու փաստահեն քարոզչություն՝ կատարելագործված հանրային քաղաքականության ուղղությամբ: Վերջինիս հաջողված օրինակներ, որոնք արժանացել են նաև կառավարության

ներկայացուցիչների գնահատականին, ներկայացված են ստորև համապատասխան բաժնում։

Ըստ ՔՀԿ-ների հետ ունեցած ֆոկուս խմբային և փոքր խմբային քննարկումների, ինչպես նաև հիմնական տեղեկատուների հետ հարցազրույցների, ենթադրամաշնորհային ծրագրերը էական ներդրում են ունեցել Ծրագրի առանձին նպատակների իրականացման գործում։ ՔՀԿ-ների մեծամասնության հաղորդմամբ ենթադրամաշնորհային ծրագրերն իրականացնելիս նրանց հաջողվել է ոչ միայն հասնել սահմանված նպատակներին, այլ գերազանցել դրանք և ստանալ նաև չպլանավորված դրական արդյունքներ։ Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ կարողացել են ընդլայնել հետազոտությունների նախապես որոշված ծավալն ու նպատակները՝ կիրառելով հետազոտության լրացուցիչ մեթոդներ, ընդարձակելով ընտրանքի չափն ու աշխարհագրությունը։ Այլ ՔՀԿ-ներ ընդլայնել և ավելի խորն են դարձրել քարոզչական աշխատանքները, կիրառելով իրազեկման բարձրացման լրացուցիչ միջոցներ, կազմակերպել են հանրային խորհրդատվական հանդիպումներ և ընդլայնել են տարբեր կառավարական և ոչ կառավարական կազմակերպությունների հետ համագործակցության ծավալները։

Մարտահրավերներ

Ծրագրի արդյունավետության հիմնական մարտահրավերներն են եղել կենտրոնական և մարզային կառավարման ներկայացուցիչների և որոշում կայացնողների հաճախակի փոփոխությունները, Ծրագրի սկզբնական փուլում ԵՄ Պատվիրակության հետ հաղորդակցման խնդիրները, ինչպես նաև Ծրագրի տևողության սղությունը՝ նախատեսված քարոզչական աշխատանքներն իրականցնելու համար։

<u>Ազդեցություն</u>

ԵՄ «Ուժեղ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի շրջանակներում 2016 թվականին իրականացված հետազոտության արդյունքները, ինչպես նաև այլ ուսումնասիրություններ վկայում են, որ Հայաստանում ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականության մշակման և իրացման ասպարեզում բավականին թույլ է։ Ուստի գնահատվող Ծրագրի գլխավոր նպատակն էր մեծացնել ՔՀԿ-ների ազդեցությունը քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում ինչպես կենտրոնական, այնպես էլ մարզային և տեղական մակարդակներում։ Ծրագրում ներգրավված 110 ՔՀԿ-երի հետ հեռախոսային հետազոտություն է իրականացվել, պարզելու. ա) ՔՀԿ-ների կարծիքն այն մասին, թե ընդհանուր առումով Հայաստանում որքանով են ՔՀԿ-ներն ազդեցություն գործում հանրային քաղաքականության վրա; բ) ՔՀԿ-ների ինքնագնահատականը իրենց գործունեության ոլորտներում հանրային քաղաքականության վրա ազդեցություն գործելու սեփական կարողությունների վերաբերյալ։ Հետազոտության արդյունքները վկայում են, որ ՔՀԿ-ների **52%**, նախատեսված 50% դիմաց, համարում են, որ

ներկայումս Հայաստանում ՔՀԿ-ները **բավարար կամ ուժեղ** ազդեցություն ունեն հանրային քաղաքականության վրա: Հետազոտված ՔՀԿ-ների քսան տոկոսը (20%) ազդեցության մակարդակը գնահատել է «ուժեղ», իսկ երեսուներկու տոկոսը (32%)՝ «բավարար»: Միևնույն ժամանակ, Ծրագրում ներգրավված ՔՀԿ-ների **24%**, նախատեսված 50% փոխարեն, նշել են, որ իրենց սեփական կարողությունները հնարավորություն են ընձեռում **էական** ազդեցություն ունենալ հանրային քաղաքականությանը իրենց գործունեության համապատասխան ոլորտներում: ՔՀԿ-ների ևս 55% նշել է, որ ի վիճակի է ազդեցություն գործել հանրային քաղաքականությանը: Այսպիսով, արդյունքում ՔՀԿ-ների 79% համարում է, որ կարող են որոշակի կամ էական ազդեցություն գործել հանրային քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում: Հարկ է նշել նաև, որ վերոհիշյալ երկու ուղղություններում էլ հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներն ավելի լավատեսական գնահատական ունեն Հայաստանում ՔՀԿ ազդեցության մակարդակի վերաբերյալ, ինչպես նաև ավելի վստահ են սեփական կարողություններին՝ ազդեցություն գործելու հանրային քաղաքականության մշակմանն ու իրականացմանը:

Հավաքագրված որակական տվյալները հիմնավորում են այս եզրակացությունը, քանի որ ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումներին մասնակցած ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը նշել է, որ հանրային քաղաքականության վրա ազդեցություն գործելու իրենց կարողություններն ընդլայնվել են Ծրագրի շրջանակներում իրականացված միջոցառումների շնորհիվ: Հիմնականում ՔՀԿ-ներն ընդգծել են, որ այս արդյունքին հասել են կոալիցիաներում տարբեր ՔՀԿ-ների ռեսուրսների և կարողությունների միավորման շնորհիվ: Ըստ արտահայտած կարծիքների, ազդեցությունն ու տեսանելիությունն ավելի բարձր են, երբ մի քանի ՔՀԿ միասնաբար են անդրադառնում մի հարցի կամ հարցերի և բարձրաձայնում դրանց մասին: Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ Ծրագրի ավարտից հետո նույնպես շարունակում են ակտիվ գործել իրենց ոլորտներում և առաջ տանել Ծրագրի շրջանակներում մշակված օրակարգերը: Որպես փաստացի օրինակներ նշվել են սոցիալական ձեռնարկատիրության մասին հայեցակարգը, ՓՄՁ զարգացման ռազմավարությանն ուղղված գործողությունները, մասնավորապես ռազմավարության մշտադիտարկման ու գնահատման հետ կապված, Բիզնեսի Իրավունքների Պաշտպանի ինստիտուտի ներդրումը, զանգվածային լրատվության և հեռուստատեսության ոլորտի իրավական դաշտի փոփոխությունները և այլն: Նման աշխատանքների այլ օրինակներ, որոնք բարձր են գնահատվել կառավարության ներկայացուցիչների կողմից, բերված են ստորև՝ համապատասխան բաժնում:

Հարկ է նշել, որ ՔՀԿ-ների կողմից հաղորդվել է նաև, որ բարելավվել են հարաբերությունները կառավարության և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ: ՔՀԿ-ների հաղորդմամբ, Ծրագիրը հնարավորություններ է ընձեռել ընդլայնել և խորացնել համագործակցության ցանցը և մեծացնել ՔՀԿ-ների

տեսանելիությունն ու ճանաչումը պետական մարմինների շրջանում: Կառավարության ներկայացուցիչները նույնպես հարցազրույցների ընթացքում հաստատել են, որ ամրապնդվել են ՔՀԿ-ների և պետական կառույցների միջև հարաբերությունները: Կառավարության որոշ ներկայացուցիչներ նշել են, որ բարձր են գնահատում ՔՀԿ-ների փաստերի և հետազոտությունների վրա հիմնված քարոզչական աշխատանքները:

Այսպիսով, կարելի է եզրակացնել, որ ընդհանուր առմամբ Ծրագիրը մեծ ազդեցություն է ունեցել Հայաստանում ՔՀԿ դերի դրական փոփոխության տեսակետից, ՔՀԿ փաստահեն քարոզչության արդյունքում գրանցվել են օրենսդրական փաստացի բարեփոխումների հաջողված օրինակներ, ինչպես նաև ամրապնդվել են ՔՀԿ-ների և պետական կառույցների միջև հարաբերությունները տեղական, մարզային և կենտրոնական մակարդակներում:

Կայունություն

Սույն Գնահատման արդյունքում բացահայտվել է, որ Ծրագրի հաջողված չափանիշներից մեկը Կայունությունն է: Ծրագրի կայունության ապահովման ռազմավարությունն ի սկզբանե կենտրոնացած է եղել հետևյալ ուղղությունների վրա. ա) թիրախային ՔՀԿ-ների տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ կարողություններ; և բ) փոփոխություններ քաղաքականության մակարդակներում:

Տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ կարողություններ: Սույն հաշվետվության վերը ներկայացված արդյունավետության բաժնում նկարագրված են թիրախային ՔՀԿ-ների տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ կարողությունների չափելի փոփոխությունները, որոնք հիմնավորված են նաև որակական տվյալներով: Ի լրումն, Գնահատման ընթացքում պարզվել է, որ Հայաստանի Ամերիկյան Համալսարանում Ծրագրի շրջանակներում նախաձեռնված վերապատրաստման դասընթացները կշարունակվեն Ծրագրի ավարտից հետո, և անվճար դասընթացներ կտրամադրվեն շահագրգիռ ՔՀԿ-ներին: Ավելին, ստեղծվել է Ծրագրի ինտերնետային կայք, որը բացի Ծրագրի մասին տեղեկատվությունից, որ կարող են հետագայում օգտագործել տարբեր շահագրգիռ մարմիններ և անձիք, առաջարկում է նաև առցանց ուսուցման հարթակ, ուր ՔՀԿ-ների համար մատչելի են բոլոր վերապատրաստումների նյութերը (նյութերը կթարմացվեն ապագայում): Բացի այդ ՔՀԿ-ները կարող են անցնել ինքնագնահատման թեսթեր, ավելի լավ հասկանալու և գնահատելու սեփական կարողությունները: Չնայած փաստին, որ ֆինանսական ռեսուրսների հավաքագրումը և ֆինանսական կայունությունը համար մեկ խնդիրն են մնում ՔՀԿ-ների ապագա գործունեության համար, ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումներին մասնակցած **բոլոր** ՔՀԿ-ները նշել են, որ կշարունակեն իրենց գործունեությունը Ծրագրի ավարտից հետո: ՔՀԿ-ների զգալի մեծամասնությունը բավարար է գնահատել սեփական տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ կարողությունները գործունեությունը շարունակելու համար: Ինչ վերաբերում է կոալիցիաներին, ապա

գնահատման ընթացքում կապ է հաստատվել 10 կոալիցիայի հետ, որոնք բոլորն էլ գործում էին: Ավելին, ՔՀԿ 15 կոալիցիա, որոնց անդամակցում է 260 կազմակերպություն, ստորագրել են Համագործակցության Հայտարարագիր և կազմավորել «Հայաստանի ՔՀԿ-ների Կառուցողական Երկխոսության Ցանցը»՝ ապագայում միասնական ջանքերով հանրության կարիքներից բխող հարցերին լուծումներ գտնելու նպատակով: Բոլոր կոալիցիաները համապատասխան պետական կառույցների հետ ստորագրել են Փոխըմբռնման Հուշագրեր, որոնք ուժի մեջ կմնան Ծրագրի ավարտից հետո:

Փոփոխություններ քաղաքականության մակարդակում: Ծրագիրն էական հաջողությունների է հասել օրենսդրական բարեփոխումների ասպարեզում, որը կայուն ազդեցություն կապահովի նաև ապագայում: Օրինակ, 2019 թվականի դեկտեմբերին ՀՀ կառավարությունը հաստատել է «Հասարակական Կազմակերպությունների մասին ՀՀ օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին օրենքի նախագիծը, որը ներկայացվել էր Պետական Եկամուտների Կոմիտեի կողմից: Օրենքի նախագիծը մշակվել է ՀԿ-ների և հիմնադրամների թափանցիկության և հաշվետվողականության ապահովման հետ կապված խնդիրները քննարկող աշխատանքային խմբի կողմից, որը ստեղծվել է Ծրագրի շրջանակներում:

Մեկ այլ օրինակ է 2019 թվականի հոկտեմբերին կառավարության կողմից «Հայաստանում Հակակոռուպցիոն Ռազմավարության և դրա իրականացման 2019-2022թթ Գործողությունների Պլանի» հաստատումը: ՔՀԿ Հակակոռուպցիոն Կոալիցիան և Իրավաբանների Հայկական Ասոցիացիան (ԻՀԱ) ակտիվորեն համագործակցել են ՀՀ Արդարադատության նախարարության հետ ռազմավարության մշակման ամբողջ ընթացքում: Այս փոխգործակցության արդյունքում Կոալիցիայի և ԻՀԱ-ի կողմից ներկայացված 133 առաջարկություններից 101-ն ամբողջությամբ և/կամ մասամբ ներառվել է Ռազմավարության մեջ:

ՀՀ կառավարության կողմից 2019 թվականի հոկտեմբերին ընդունված «Դատական և Իրավական Բարեփոխումների ռազմավարությունը» Ծրագրի շրջանակներում կազմակերպված պետություն – քաղաքացիական հասարակություն կառուցողական երկխոսության ևս մեկ օրինակ է: Ծրագրի իրականացման ամբողջ ընթացքում Ռազմավարության վերաբերյալ մի շարք առաջարկություններ են տրամադրվել և կազմակերպվել են թեմատիկ քննարկումներ: Հարկ է նշել, որ Ռազմավարության Նպատակներից մեկը (Նպատակ 2)՝ «Անցումային արդարադատության գործիքակազմի կիրառման միջոցով իրական ժողովրդավարության հաստատում և իրավունքի գերակայության ամրապնդում», մեծապես հիմնված է 2019 թվականի փետրվարին ԻՀԱ կողմից մշակված «Անցումային արդարադատության մեխանիզմների կիրառելիության հնարավորությունը ՀՀ-ում՝ միջազգային փորձի լույսի ներքո» զեկույցի վրա:

Ծրագրի շրջանակներում նախաձեռնված քաղաքականության մակարդակի ամենաէական փոփոխություններից է քաղաքացիական հանրության ներգրավումը կառավարության միջնաժամկետ ծախսերի պլանավորման գործընթացին: Դեռ 2019 թվականի մարտին, **«Հայաստանի ՔՀԿ-ների կառուցողական Երկխոսության Ցանց» Կոալիցիայի քարտուղարությունը** ՀՀ ֆինանսների առաջին փոխնախարարին էր դիմել ՔՀԿ-ներին բյուջետային գործընթացներին ներգրավելու հարցով: Նախաձեռնությունը կառավարության կողմից հավանության է արժանացել, որից հետո ԻՀԱ-ն բազմաթիվ հանրային քննարկումներ է կազմակերպվել պետական մարմինների և ՔՀԿ-ների միջև: Քննարկումների արդյունքում ոլորտային ՔՀԿ-ներ մի շարք դիտողություններ և առաջարկություններ են ներկայացրել կառավարությանը, որոնցից շատերն ընդունվել են: Հաշվի առնելով այս դրական փորձը, Ֆինանսների նախարարությունը տեղեկացրել է Ծրագրի քարտուղարությանը, որ ՀՀ Վարչապետի կողմից **հաստատվելիք 2021 թվականի բյուջետային գործընթացների ժամանակացույցի նախագիծն** արդեն իսկ նախատեսում է, որ նախքան բյուջետային հայտերը Ֆինանսների նախարարություն ներկայացնելը **հայտատու մարմինները իրենց հայտերը՝ ներառյալ հաշվարկ հիմնավորումները, պետք է քննարկեն ոլորտային ՔՀԿ-ների հետ՝ կազմակերպելով հանրային քննարկումներ:** Այսպիսով Ծրագրի շնորհիվ ներդրվել է այս նոր մեխանիզմը, որը կշարունակի գործել Ծրագրի ավարտից հետո և որը կապահովի ՔՀԿ-ների համար նոր հնարավորություն ազդեցություն գործելու քաղաքականությունների և բյուջեի վրա:

Վերը նշված բոլոր ջանքերն ու հաջողությունները ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն նպաստում են ՔՀԿ գործունեության միջավայրի ընդլայնմանը և կայունությանը:

Փոփոխված հարաբերություններ: Կառավարության և քաղաքացիական հասարակության միջև ավելի սերտ համագործակցության առկայությունը հավաստում են ինչպես ՔՀԿ-ներն, այնպես էլ կառավարության ներկայացուցիչները: Ավելին, երկու կողմերն էլ շահագրգռված են շարունակել և ավելի զարգացնել հարաբերությունները, որի համար Ծրագիրը բավարար հարթակ ստեղծել է: Ծրագիրը նպաստել է նաև կանանց կողմից ղեկավարվող կազմակերպությունների դերի փոփոխությանը, խթանելով և խրախուսելով նրանց մասնակցությունը Ծրագրի բոլոր բաղադրիչներում: Արդյունքում այս ՔՀԿ-ների տեսանելիությունն ու ճանաչումը մեծացել են, ինչպես նաև մեծացել է նրանց ինքնավստահությունն ու հավատն իրենց ուժերին, որ ի վիճակի են կարևոր դեր խաղալ հանրային քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում:

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

«Կառուցողական Երկխոսության Հանձնառություն» ծրագիրը՝ 2.222.256 Եվրո ընդհանուր բյուջեով, իրականացվել է Եվրոպական Միության ֆինանսական աջակցությամբ, համագործակից կազմակերպությունների կոնսորսիումի կողմից, որն ընդգրկում է Իրավաբանների Հայկական Ասոցիացիան, «Ագորա Սենթրալ Յուրըփ» ՀԿ-ն (Չեխիայի Հանրապետությունուն), «Ժողովրդավարական կրթության հայկական կենտրոն-ՍԻՎԻՏԱՍ» ՀԿ-ն, Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնը, «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության փոխգործակցության ասոցիացիա» ՀԿ-ն և Հայաստանի համայնքների միությունը: Ծրագիրը սկսվել է 2016 թվականի դեկտեմբերին և իրականացվել է երեք տարիների ընթացքում:

Ծրագիրը մշակվել է 2016 թվականին, առկա տեղեկատվության վերլուծության, ինչպես նաև Հայաստանում հանրային քաղաքականության վրա ՔՀԿ-ների ազդեցության հնարավորություններին վերաբերող հետազոտությունների հիման վրա: Ծրագրի մշակման ընթացքում հաշվի են առնվել անկախ հետազոտողների առաջարկությունները, փորձագիտական կարծիքներ, ինչպես նաև կոնսորսիումի անդամ կազմակերպությունների փորձը, մասնավորապես կենտրոնանալով հետևյալ գործոններին, որոնք հայտնաբերվել են Ծրագրի մշակման ժամանակահատվածում.

- ՔՀԿ-ները սահմանափակ ազդեցություն ունեն կառավարության քաղաքականությունների վրա
- Ցանցերի ստեղծման և համագործակցության հնարավորությունները չեն օգտագործվում
- Երևանյան և մարզերում գործող ՔՀԿ-ների միջև առկա է կարողությունների տարբերություն, և մարզերում գործող կազմակերպություններն ավելի ծավալուն աջակցության կարիք ունեն
- Անհրաժեշտ է հզորացնել ՔՀԿ-ների կարողությունները մշտադիտարկումներ և գնահատում իրականացնելու ուղղությամբ
- Խորհուրդ է տրվում ՔՀԿ-ներին ընդհանուր աշխատանքային տարածք տրամադրել, հատկապես մարզերում

Այսպիսով, ՔՀԿ-ների ազդեցության ուժեղացումը հանրային քաղաքականության գործընթացների վրա սահմանվել է որպես Ծրագրի հիմնական նպատակ: Այս հիմնական նպատակին հասնելու համար ձևակերպվել է երկու առանձին նպատակ, մասնավորապես. ա) հզորացնել ՔՀԿ կարողությունները կոալիցիաների ստեղծման ուղղությամբ; և բ) ուժեղացնել ՔՀԿ կարողությունները կենտրոնական և տեղական կառավարման պետական մարմինների հետ քաղաքականությանն առընչվող կառուցողական և ռազմավարական փոխգործակցության ասպարեզում:

Ծրագրի հիմնական շահառու խմբերն են քաղաքացիական հասարակության և պետական կառավարման համակարգի ներկայացուցիչները տեղական, մարզային և կենտրոնական մակարդակներում, որոնք գործում են հետևյալ ինը ոլորտներում. պետական ֆինանսների կառավարում, մարդու իրավունքներ, արդարադատություն, բիզնես, կրթություն, գյուղատնտեսություն, տնտեսություն, էներգիա և սոցիալական ոլորտ։

Ծրագրի հիմնական բաղադրիչներն են.

- ՔՀԿ կարողությունների զարգացում մի շարք ասպարեզներում, այդ թվում մշտադիտարկում, քաղաքականության փաստահեն վերլուծություն, ՔՀԿ-կառավարություն երկխոսություն, կոալիցիաների ստեղծում;
- ՔՀԿ ինկուբատորների ստեղծում ռազմավարական կարևորության տեղակայմամբ;
- Փոքր և մեծ ենթադրամաշնորհների տրամադրում մարզային և երևանյան ՔՀԿ-ներին, հանրային քաղաքականության մշտադիտարկում իրականացնելու, կոալիցիաների ստեղծման, կարողությունների զարգացման, ինչպես նաև քաղաքականության վրա փաստահեն ազդեցություն գործելու նպատակներով;
- Այլ, այդ թվում իրավաբանական խորհրդատվություն ՔՀԿ-ներին, հանդիպումներ մարզպետարաններում, համայնքներում, ներգրավելով որոշում կայացնող պաշտոնյաների պետական կառավարման տեղական և կենտրոնական մակարդակներից, և այլն։

1. ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆ ՈՒ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Սույն գնահատման նպատակն է ուսումնասիրել ԵՄ ֆինանսավորման «Կառուցողական Երկխոսության Հանձնառություն» ծրագրի շրջանակներում իրականացված միջոցառումները և գնահատել դրանց ազդեցությունը սահմանված նպատակների և թիրախների իրականացման վրա: Գնահատումը նպատակաուղղված է նաև հավաքագրելու և վերլուծելու տվյալներ Ծրագրի իրականացմանը խոչընդոտող գործոնների վերաբերյալ և տրամադրելու հիմնավորված առաջարկություններ: Գնահատման սույն հաշվետվությունը նախատեսված է Հայաստանում ԵՄ Պատվիրակության, Ծրագիրն իրականացրած գործընկեր կազմակերպությունների, ինչպես նաև ՔՀԿ-ների համար:

Իրականացված աշխատանքի նպատակն է գնահատել.

Ծրագրի համապատասխանությունը. Որքանո՞վ են Ծրագրի միջոցառումները համապատասխանում նպատակներին ու ուղղություններին, կառավարության և դոնորի գերակա խնդիրներին և ՔՀԿ կարիքներին:

Ծրագրի արդյունավետությունը. Որքանո՞վ են իրականացվել Ծրագրի Նպատակները:

Ծրագրի գործունակությունը. Ծրագրի միջոցառումների գործունակության աստիճանը:

Ծրագրի ազդեցությունը. Ի՞նչ ազդեցություն է Ծրագրի իրականացումը ունեցել ուղղակի և անուղղակի շահառուների և գործընկերների շրջանում:

Ծրագրի կայունությունը. Որքանո՞վ է ապահովվել Ծրագրի Արդյունքների շարունակական կայունությունը:

2. ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Գնահատման մեթոդաբանությունը կառուցված է գնահատման նպատակի և խնդիրների շուրջ: Տվյալները հավաքագրվել են առաջնային և երկրորդային աղբյուրներից: Հետազոտության մեթոդներն ընդգրկում են փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, ֆոկուս խմբային քննարկումներ, հիմնական տեղեկատու հարցազրույցներ և թիրախային ՔՀԿ-ների շրջանում հեռախոսային հետազոտություն:

Ընդհանուր առմամբ 6 ֆոկուս խմբային և 15 փոքր խմբային քննարկումներ են տեղի ունեցել Ծրագիրն իրականացնող կազմակերպությունների և շահառու թիրախային ՔՀԿ-ների հետ, ինչպես նաև 6 տեղեկատու հարցազրույց՝ շահագրգիռ կողմերի հետ: Հեռախոսային հետազոտությունն իրականացվել է 110 շահառու ՔՀԿ-ների շրջանում:

ա) Ծրագրային փաստաթղթերի ուսումնասիրություն: Գնահատման ընթացքում ուսումնասիրվել են հետևյալ փաստաթղթերը.

- Ծրագրի նկարագրություն, ԵՄՊ ներկայացված Հայտ
- Ծրագրի Տրամաբանական Շրջանակի Աղյուսակ
- Ծրագրի Գործողությունների Պլան
- Ծրագրի Մշտադիտարկման և Գնահատման Պլան
- Ծրագրի առաջին և երկրորդ միջանկյալ հաշվետվություններ
- Ծրագրի արդյունքների ամփոփ փաստաթղթեր
- Կարողությունների զարգացման մինչ- և ետ-դասընթացային թեստեր
- Այլ համապատասխան փաստաթղթեր

բ) Ֆոկուս խմբային քննարկումներ (ՖԽՔ): Ընդհանուր թվով 6 ֆոկուս խմբային քննարկումներ են իրականացվել տարբեր շահառու խմբերի հետ, օգտագործելով բաց հարցաշար: ՖԽՔ-ների թիվն ըստ շահառու խմբերի ներկայացված է ստորև.

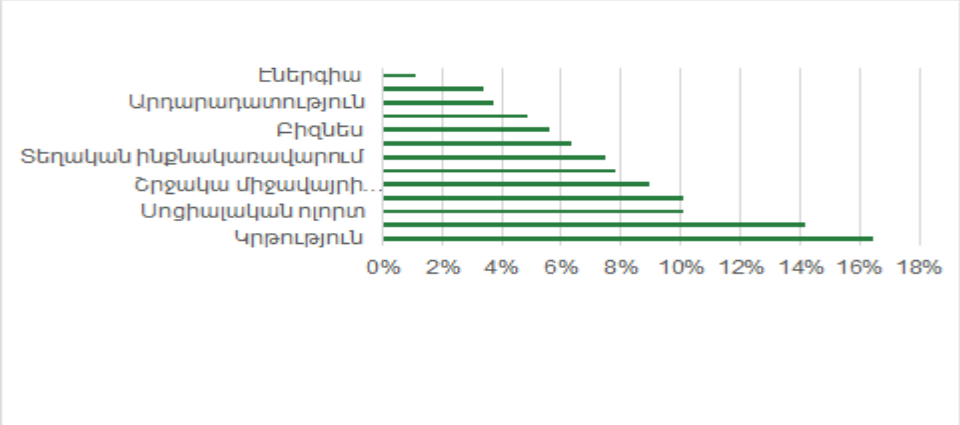
- 1 ՖԽՔ ԻՀԱ ներկայացուցիչների հետ
- 1 ՖԽՔ Կոնսորսիումի անդամ կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ
- 3 ՖԽՔ կոալիցիաների անդամ ՔՀԿ-ների հետ
- 1 ՖԽՔ ինկուբատորների անդամ ՔՀԿ-ների հետ, որոնք ենթադրամաշնորհ չեն ստացել

գ) Հիմնական տեղեկատու հարցազրույցներ: Այս մեթոդի նպատակն է բաց հարցաշարի միջոցով մանրամասն և խորացված տեղեկություններ հավաքել բանիմաց մարմիններից: Հիմնական տեղեկատու հարցազրույցներ իրականացվել են ԵՄ Պատվիրակության ներկայացուցչի և համապատասխան նախարարությունների վեց ներկայացուցիչների հետ, որոնք առընչություն են ունեցել Ծրագրի իրականացմանը և լավատեղյակ են քննարկվող թեմաներից: Ընդհանուր թվով իրականացվել է 6 հարցազրույց:

դ) Փոքր խմբային քննարկումներ: 15 փոքր խմբային քննարկումներ են իրականացվել շահառու ՔՀԿ-ների հետ, օգտագործելով բաց հարցաշարեր: Այս քննարկումներին ներգրավվել են ՔՀԿ ներկայացուցիչներ, ինչպիսիք են ՔՀԿ ղեկավարներ, ծրագրերի կառավարիչներ, օգնականներ և այլոք, որոնք առընչություն են ունեցել Ծրագրի իրականացման գործընթացներին:

ե) Հեռախոսային հարցազրույցներ: Ծրագրի արդյունավետության և ազդեցության վերաբերյալ որակական տվյալներ հավաքագրելու նպատակով հեռախոսային հետազոտություն է իրականացվել թիրախային շահառու ՔՀԿ-ների շրջանում: Ընդհանուր թվով 110 ՔՀԿ է ընդգրկվել հետազոտության մեջ, որից 63% կանանց կողմից ղեկավարվող կազմակերպություններ են: Պատկեր 1-ում ներկայացված են ՔՀԿ-ների գործունեության ոլորտները[1]: Ինչպես երևում է Պատկեր 1-ում, հետազոտությանը մասնակցած ՔՀԿ-ները հիմնականում ներգրավված են կրթության, մարդու իրավունքների պաշտպանության և սոցիալական ոլորտներում:

Պատկեր 1. Հետազոտված ՔՀԿ-ների գործունեության ոլորտները



Բոլոր որակական հարցազրույցների համար նախօրոք մշակվել է հակիրճ վերլուծության սխեմա ըստ հիմնական թեմաների, որը թույլ է տվել որոշել հիմնական միտումները: Հավաքագրված որակական և քանակական տվյալները համեմատվել են ուսումնասիրված երկրորդային տվյալների հետ, ապահովելով տվյալների տրիանգուլիացիա: Տվյալների որակն ապահովելու նպատակով ստուգվել է գրառումների 25%, համեմատելով հարցազրույցների ձայնագրությունների հետ, ապահովելու 100% ճշգրտություն:

Գնահատման արդյունքները ներկայված են ստորև, ըստ գնահատման նպատակների. Ծրագրի Համապատասխանություն, Գործունակություն, Արդյունավետություն, Ազդեցություն և Կայունություն: Ներկայացված են նաև Քաղված Դասերն ու Առաջարկություններ:

Հետազոտության հիմնական հարցադրումները, տեղեկատվության աղբյուրներն ու տվյալների հավաքագրման մեթոդները ներկայացված են ստորև բերված Աղյուսակում:

[1] Տվյալները համախմբված են, երբ ՔՀԿ-ները ներգրավված են մի քանի ոլորտում

Գնահատման նպատակ	Հիմնական ուղղություններ	Թիրախ խումբ/Տեղեկատվության աղբյուր	Տվյալների հավաքագրման մեթոդներ
Ծրագրի Համապատասխանություն Որքանո՞վ են Ծրագրի միջոցառումները համապատասխանում նպատակներին ու ուղղություններին, կառավարության և դոնորի գերակա խնդիրներին և ՔՀԿ կարիքներին	✓ Գնահատել Ծրագրի համապատասխանությունը ՀՀ կառավարության և դոնոր կազմակերպության ռազմավարական ուղղություններին և քաղաքականություններին։ ✓ Գնահատել որքանով են Ծրագրի կողմից բացահայտվել առկա խնդիրները, վերլուծվել նախորդ փորձերից քաղած դասերը և ապահովվել կապը ընթացիկ գործընթացների հետ։ ✓ Գնահատնել, թե արդյոք հստակ սահմանված են Ծրագրի ուղղությունները, նպատակները, արդյունքները, ինչպես նաև թիրախային ցուցանիշներին հասնելու միջոցառումներն ու գործողությունները։ ✓ Գնահատել, թե արդյո՞ք ծրագիրը մշակել է հստակ և արդյունավետ տրամաբանական շրջանակ՝ անհրաժեշտ գործողությունների ծրագրով և ռեսուրսների ժամանակացույցով։	✓ Ծրագրային փաստաթղթեր ✓ ԵՄ ռազմավարություն, կառավարության ծրագրեր ✓ Կոնսորսիումի անդամներ ✓ ԻՀԱ աշխատակազմ ✓ Գործընկեր կազմակերպություններ	✓ Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն ✓ ՖԽՔ ✓ Հիմանական տեղեկատու հարցազրույցներ
Ծրագրի Գործունակություն Որքանո՞վ է ապահովվել Ծրագրի գործունակությունը	✓ Բյուջեի կառավարման արդյունավետությունը, այդ թվում նաև արդյոք ոչ բավարար բյուջեն գործոն է հանդիսացել, թե ոչ։ ✓ Արդյոք Ծրագիրն իրականացնողները ճկուն մոտեցում են ցուցաբերել հանգամանքների փոփոխության դեպքերում։ ✓ Ինչպես են կարգավորվել Կոնսորսիումի բոլոր անդամների և դոնոր կազմակերպության միջև հարաբերությունները։	✓ Ծրագրային փաստաթղթեր ✓ Ծրագրի հաշվետվություններ ✓ Կոնսորսիումի անդամենր ✓ ԻՀԱ աշխատակազմ	✓ Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն ✓ ՖԽՔ
Ծրագրի Արդյունավետություն Որքան արդյունավետ են եղել Ծրագրի միջոցառումները	✓ Արդյոք Ծրագրի ակնկալվող արդյունքներն իրականացվել են, և ինչպիսին է Ծրագրի արդյունավետությունը ուղղակի և անուղղակի շահառուների և շահագրգիռ կողմերի համար։ ✓ Արդյոք արդյունքների մակարդակում համապատասխանորեն և ամբողջական գնահատված են ռիսկերն ու ենթադրությունները։ Արդյոք առկա՞են եղել չակնկալված արտաքին գործոններ։ Որքանո՞վ է Ծրագրի կառավարումը նպաստել Ծրագրի նպատակներին հասնելուն։ ✓ Որոնք են եղել Ծրագրի մարտահրավերները և ինչպես են դրանք հաղթահարվել։ ✓ Ինչպիսի աջակցություն է Ծրագիրը ստացել հիմնական շահագրգիռ կողմերից, այդ թվում ՀՀ կառավարություն և ԵՄ	✓ Ծրագրային փաստաթղթեր ✓ Կոնսորսիումի անդամենր ✓ ԻՀԱ աշխատակազմ ✓ Ինկուբատորների անդամ ՔՀԿ-ներ, որոնք ենթադրամաշնորհ չեն ստացել	✓ Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն ✓ ՖԽՔ ✓ Փոքր խմբային քննարկումներ ընտրված ՔՀԿ-ների հետ ✓ Հեռախոսային հետազոտություն շահառու ՔՀԿ-ների շրջանում

	(Գլխամասային Գրասենյակ և Հայաստանյան Պատվիրակություն), և այլն:	✓ Փորձագետներ ✓ ՔՀԿ կոալիցիաներ ✓ Ենթադրամաշնորհային ծրագրեր իրականացրած ՔՀԿ-ներ ✓ Դրամաշնորհների շահառուներ ✓ Գործընկեր կազմակերպություններ ✓ Ծրագրի ԵՄ պատասխանատու	✓ Տեղեկատու հարցազրույցներ
Ծրագրի Ազդեցություն Ինչ ազդեցություն է Ծրագիրը գործել ուղղակի և անուղղակի շահառուների և գործընկերների շրջանում	✓ Որքանով են իրականացվել սահմանված նպատակները և որքանով է դա պայմանավորված Ծրագրի շրջանակներում իրականացված միջոցառումներով: ✓ Որքանով են չակնկալված գործոնները ազդել ընդհանուր արդյունքներին:		
Ծրագրի Կայունություն Ինչպես է ապահովվել Ծրագրի կայունությունը	✓ Սեփականատիրություն Ծրագրի արդյունքների և նվաճումների նկատմամբ - ինչ խորհրդատվական աջակցություն են ստացել շահագրգիռ կողմերը սահմանված նպատակներն իրականացնելու համար; ընդունել են արդյոք և ինչպես են օգտագործել տրամադրված խորհրդտավությունը: ✓ Շահագրգիռ հաստատությունների կողմից քաղաքական աջակցություն և նրանց դերը - Որքանով են համապատասխանում դոնորի և պետական կառույցների գերակայությունները; քաղաքական փոփոխությունների դեպքում որոնք էին դրանց գործնական հետևանքները: ✓ Որքանով են պետական, ոլորտային և բյուջետային քաղաքականությունները ազդել Ծրագրին՝ ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական առումներով: ✓ Պետական, հանրային, բիզնես և քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններից ստացված աջակցության աստիճանը: Ինչ ազդեցություն է Ծրագիրն ունեցել օրենսդրական նախաձեռնությունների վրա: ✓ Սոցիալական և տնտեսական գործոններ – համագործակցել է արդյոք Ծրագիրը իշխանության ֆորմալ և ոչ ֆորման կառույցների, հանրային համակարգերի հետ; արդյոք իրականացվել են սոցիալ-տնտեսական գործոնների կամ համակարգերի փոփոխության նպատակները, և ինչպես են այդ փոփոխություններն ընկալվել թիրախային խմբերի և այլ շահագրգիռ մարմինների կողմից; որքանով է սա հիմնված		

	գործոնների վերլուծության վրա; որքանով են ուղղակի և անուղղակի շահագրգիռ կողմերը ներգրավված եղել Ծրագրի մշակման և իրականացման փուլերում; ինչպիսի հարաբերություններ են հաստատվել Ծրագրի անձնակազմի և շահագրգիռ կողմերի միջև։ ✓ Արդյո՞ք խաչվող խնդիրները, ինչպիսիք են գենդերային հավասարությունը, շրջակա միջավայրի վրա ազդեցությունը և լավ կառավարումը հաշվի առնվել ծրագրի իրականացման ողջ ընթացքում		

3. ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ

3.1 ԾՐԱԳՐԻ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

3.1.1 ԾՐԱԳՐԻ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀՀ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ և ԴՈՆՈՐԻ ԳԵՐԱԿԱ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻՆ

Ներկայիս ռազմավարական ուղղությունները, որոնք սահմանում են Հայաստանի զարգացման գերկայաությունները, ներկայացված են 2014-2025թթ Հայաստանի Զարգացման Ռազմավարությունում, ինչպես նաև կառավարության չորս-հինգ տարվա ծրագրերում, որոնք կենտրոնացած են երկրի զարգացման հիմնական մարտահրավերների վրա: Հայաստանի Զարգացման Ռազմավարությունը երկրի հիմնական սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարությունն է, որը սահմանում է Հայաստանի զարգացման հեռանկարային տեսլականը: Կառավարության չորս-հինգ տարվա ծրագրերը ծառայում են որպես միջին ժամկետի պլանային համակարգ և պետական զարգացման պլան:

2016 թվականին, երբ Կոնսորսիումի կողմից մշակվել է Ծրագրի նախագիծը և ներկայացվել ԵՄ բաց մրցույթին, գործում էր ՀՀ կառավարության 2016թ ծրագիրը: Այդ ընթացքում կառավարության կողմից մշակվել է նոր ծրագիր 2017-2022 ժամանակահատվածի համար, որը սակայն կասեցվել է 2018 թվականի ապրիլ-մայիս ամիսներին «Թավշյա հեղափոխության» շրջադարձային քաղաքական զարգացումներից հետո: Այնուհետև ուժի մեջ են մտել կառավարության նոր երկու ծրագրեր 2018 և 2019 թվականների համար: «Կառուցողական երկխոսության հանձնառություն» ծրագրի իրականացման ընթացքում՝ 2016 թվականից մինչ 2019 թվականը, Հայաստանում կառավարությունը փոխվել է երեք անգամ. երկու անգամ Հանրապետական Կուսակցության իշխանության օրոք և ներկայիս կառավարության կազմավորման ընթացքում՝ «Իմ Քայլը» Դաշինքի իշխանության գալուց հետո: Նոր կառավարությունը, ինչպես նաև տեղական իշխանությունները հայտարարել են, որ ավելի բաց են և պատրաստակամ համագործակցելու ՔՀԿ-ների հետ և ուշադրություն դարձնելու նրանց կողմից իրականացվող քարոզչական աշխատանքներին:

Հայաստանի Զարգացման Ռազմավարությունը, լինելով երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման հիմնական ռազմավարությունը, որը սահմանում է Հայաստանի հեռանկարային զարգացման տեսլականը, 2018 թվականին սկսված լուրջ քաղաքական փոփոխություններից հետո չի վերանայվել: Այս փաստաթղթում ձևակերպված գերակա խնդրներն ու նպատակները սահմանում են. «Երկրի կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ արդիականացման գործողությունները, ապահովելով որդեգրած հիմնարար քաղաքականությունների շարունակականությունը, միտված են լինելու պետության արդյունավետության

աճին, պետության տրամադրության տակ գտնվող ռեսուրսների ընդլայնմանը և նպատակային օգտագործմանը, տրամադրվող ծառայությունների որակի և մատչելիության ավելացմանը, կոռուպցիայի նվազեցմանը, որոշումների ընդունման թափանցիկության և **այդ գործընթացներին քաղաքացիական հասարակության մասնակցության աստիճանի մեծացմանը**»: ՀՀ կառավարության և ԵՄ երկկողմանի գերակա խնդիրներն արտացոլված են «Համապարփակ և Ընդլայնված Համագործակցության Համաձայնագրում» (ՀԸՀՀ), որը ստորագրվել է մի կողմից Եվրոպական Միության և Եվրոպական Ատոմային Էներգիայի Համայնքի և դրա անդամ երկրների, և մյուս կողմից՝ Հայաստանի Հանրապետության միջև: ՀԸՀՀ Հոդված 86 սահմանում է. «Կողմերը կխթանեն համապատասխան բոլոր շահագրգիռ մարմինների, այդ թվում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների և մասնավորապես սոցիալական գործընկերների ներգրավումը Հայաստանում քաղաքականության մշակմանը և բարեփոխումներին, ինչպես նաև սույն Համաձայնագրի շրջանակներում Կողմերի համագործակցությանը»: ՀԸՀՀ նպատակներն ընդգրկում են նաև աջակցություն ինստիտուցիոնալ զարգացման գործընթացներին և քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կոնսոլիդացմանը՝ քարոզչական աջակցության, ֆորմալ և ոչ ֆորմալ ցանցերի ստեղծման, համատեղ այցերի և սեմինարների միջոցով, մասնավորապես քաղաքացիական հասարակությանն առընչվող իրավական դաշտի բարեփոխման նպատակով:

Համաձայն Ծրագրի Հայտի, Ծրագրի հիմնական նպատակն է ուժեղացնել ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականության գործընթացների վրա, իսկ առանձին նպատակներն են հզորացնել ՔՀԿ կարողությունները կոալիցիաների ստեղծման ուղղությամբ և կենտրոնական և տեղական կառավարման պետական մարմինների հետ քաղաքականությանն առընչվող կառուցողական և ռազմավարական փոխգործակցության ասպարեզում: Սահմանված նպատակները լիովին համապատասխանում են և էական ներդրում ունեն ՀԸՀՀ-ում ձևակերպված գերակա խնդիրներին (Գլուխ 21, Հոդված 103), համաձայն որի ՀՀ կառավարությունը և ԵՄ-ն համաձայնում են ընդլայնել քաղաքացիական հասարակության մասնակցությունը որոշումների կայացման գործում, մասնավորապես ձևավորելով բաց, թափանցիկ և կայուն երկխոսություն պետական կառույցների և քաղաքացիական հասարակության միջև:

> “Մենք ընդգրկել ենք բոլոր հիմնական ոլորտները, որոնց ուղղությամբ աշխատում ենք: Մեր կողմից, ինչ էլ որ արվում է ԵՄ Պատվիրակությունում և ամբողջ ԵՄ-ում, միշտ ցանկանում ենք ընդգրկել քաղաքացիական հասարակության բաղադրիչը: Այնպես որ այս ծրագիրը իրոք ընդգրկել է ԵՄ հիմնական գերակա խնդիրները:
>
> **Մեջբերում ՀՏՀ-ից, ԵՄ Պատվիրակության ներկայացուցիչ**

> “Ըստ ԵՄ Պատվիրակության Ծրագրի ղեկավարի հետ մեր քննարկումների…անհրաժեշտ էր ապահովել ԵՄ և ՀՀ կառավարության կողմից իրականացվող համատեղ գերակայությունների համապատասխանությունը: Իհարկե, մեր Ծրագիրը նպատակաուղղված էր նշված ոլորտներում մշտադիտարկմանը, հանրային քաղաքականությունների փոփոխությանը, այդուհանդերձ հիմնական բաղադրիչը քաղաքացիական հասարակության կարողությունների զարգացումն էր: Մենք ընդգրկել ենք ոլորտները, որոնք գերակա են ինչպես ԵՄ, այնպես էլ ՀՀ կառավարության համար, օրինակ՝ գենդերային բյուջե, պետական բյուջե և այլն:
>
> **Մեջբերում ՖԽՔ-ից, ԻՀԱ ներկայացուցիչ**

Բացի այն փաստից, որ Ծրագրի ընդհանուր և առանձին նպատակները համապատասխանում են ՀԸՀՀ-ում սահմանված երկկողմ գերակայություններին, Ծրագրում ընդգրկված ոլորտները նույնպես ընտրվել են հղում կատարելով դոնորի և կառավարության երկկողմ համաձայնագրերին և ռազմավարական ծրագրերին: Մասնավորապես, համաձայն ԻՀԱ-ի կողմից տրամադրված հաշվետվությունների, Ծրագրում ընդգրկվելիք ոլորտներն ու ուղղությունները որոշելիս հաշվի են առնվել հետևյալ փաստաթղթերը.

- Արևելյան Գործընկերություն – հիմնվելով հիմնական գերակայություններին և արդյունքներին (“2020” փաստաթուղթ)
- ԵՄՊ կողմից ԻՀԱ-ին տրամադրված Ֆինանսավորման Համաձայնագրեր և կից փաստաթղթեր
- Համապարփակ և Ընդլայնված Համագործակցության Համաձայնագիր (ՀԸՀՀ)
- Քաղաքականության վերաբերյալ կառավարության հանձնառությունները, որոնք ներկայացված են տարբեր ռազմավարություններում, ճանապարհային քարտեզներում, տարեկան ծրագրերում և այլն
- Գերակա խնդիրների գնահատումը ՔՀԿ-ների կողմից, հիմնված Ծրագրի շրջանակներում 2017 թվականին իրականացված քարտեզագրման:

Ի սկզբանե Ծրագիրը նախատեսել է ընդգրկել երեք ոլորտ՝ արդարադատություն, կրթություն և բիզնես: Սակայն ԵՄՊ առաջարկով Ծրագրի ծավալն ընդլայնվել է, ընգրկելով ինը ոլորտ: Կողմերը համաձայնել են վերանայել ծրագրային մոտեցումները՝ ավելի սերտորեն կապելով ոլորտների ընտրությունը ԵՄ գերակայությունների հետ, հատկապես հաշվի առնելով, որ Ծրագրի իրականացման ժամանակահատվածում ստորագրվել է ՀԸՀՀ-ն: Այսպիսով, քարտեզագրման ընթացքում ուսումնասիրվել է լրացուցիչ ոլորտների ընդգրկման հարցը, հաշվի առնելով մի քանի գործոն, այդ թվում՝ ԵՄ և ՀՀ կառավարության գերակայությունները, ՔՀԿ հնարավորություններն ու կարողությունները, ինչպես նաև Կոնսորսիումի անդամների մասնագիտացումները: Ծրագրի Նախնական Հաշվետվության մեջ առաջարկվել է ընդհանուր թվով 22 հնարավոր ոլորտ

(ներառյալ վերը նշված արդեն ընտրված երեք ոլորտները)։ Հնարավորությունների վերլուծություններից, ինչպես նաև քննարկումներից հետո ընտրվել են հետևյալ ինը ոլորտները. պետական ֆինանսների կառավարում, մարդու իրավունքներ, արդարադատություն, բիզնես, կրթություն, գյուղատնտեսություն, տնտեսություն, էներգիա, սոցիալական ոլորտ (սոցիալական ներառում և հաշմանդամություն ունեցող երեխաներ)։

«Ծրագրի հետագա զարգացման ռազմավարությունում» Կոնսորսումի կողմից ներկայացվել է յուրաքանչյուր ոլորտի ընտրության հիմնավորումը։ Յուրաքանչյուր ոլորտի համար վերլուծության է ենթարկվել առկա իրավիճակը, ԵՄ քաղաքականությունը և ՔՀԿ-ների ներգրավվածության հարցերը, որի հիման վրա սահմանվել են ոլորտային հիմնախնդիրներ, որոնք և ընդգրկվել են Ծրագրային միջոցառումներում։

> “Մեր կողմից ընտրված ինը ոլորտները ներառում են լայն սպեկտրի հարցեր, որոնք համապատասխանում են կառավարության գերակայություններին։ Համապատասխանության մեկ այլ գործոն է փաստահեն հանրային քաղաքականության մշակումը, որը նույնպես կառավարության գերակա խնդիր է. Կառավարությունը միշտ նշում է, որ անհրաժեշտ է ունենալ փաստերի վրա հիմնված հանրային քաղաքակնություն, և իմ կարծիքով, մենք բավարարել ենք այս պահանջը։
>
> **Մեջբերում ՖԽՔ-ից, Կոնսորսիումի անդամ կազմակերպության ներկայացուցիչ**

Համաձայն կառավարության ներկայացուցիչների հետ իրականացված հարցազրույցների, Ծրագրի շրջանակներում տրամադրված ենթադրամաշնորհների թիրախային ուղղությունները նույնպես համապատասխանել են կառավարության գերակայություններին, ինչպես նաև ընթացքի մեջ գտնվող ծրագրերին։ Օրինակ, «Հայաստանի Նոր ՓՄՁ Զարգացման Ռազմավարություն» ենթադրամաշնորհային ծրագրի շրջանակներում Հայաստանի Բիզնես Կոալիցիայի կողմից ՓՄՁ ոլորտում իրականացրած հետազոտությունը հիմք է հանդիսացել 2019-2022թթ ՓՄՁ զարգացման ռազմավարության մշակման համար։ Դատաիրավական բարեփոխումների ասպարեզում ներկայիս կառավարությունը մեծ կարևորություն է տալիս հակակոռուպցիոն ռազմավարության և դրա գործողությունների պլանի իրականացման համակարգման մեխանիզմների կատարելագործմանը և արդյունավետության բարձրացմանը, քաղաքացիական հասարակության ավելի ակտիվ մասնակցությանը կոռուպցիայի դեմ պայքարի համակարգման և իրականցման աշխատանքներին, որը նույնպես Ծրագրի թիրախային ուղղություն է համարվում։ Ենթադրամաշնորհմների մյուս ուղղությունները, որ դարձյալ համապատասխանում են կառավարության գերակայություններին, ներառում են՝ անարդարացի հարստացման քրեականացումը, անցումային արդարադատություն, վերականգնվող էներգիա և էներգիայի

արդյունավետություն, տարածքային բարեփոխումներ և կառավարում, պետական գնումների բարեփոխումներ, և այլն:

> "Կարծում եմ Ծրագիրն արդյունավետ էր և թերևս լիովին համապատասպանում է Հայաստանի կառավարության գերակա խնդիրներին և նպատակներին: Ինչ վերաբերում է մեր նախարարությանը, կարող եմ ասել, որ համատեղ աշխատանքի մի շարք խաչվող հարցեր ենք ունեցել և այդ համագործակցությունից նույնիսկ օգուտ ենք ունեցել… փոխգործակցությունն ուղղված է եղել գյուղական վայրերում նախադպրոցական կրթության զարգացմանը, որը ներկայումս առաջնահերթություն է կառավարության համար":
>
> **Մեջբերում ՀՏՀ-ից, Կրթության, Գիտության, Մշակույթի և Սպորտի նախարարության ներկայացուցիչ**

> «Ընդգրկման տեսակետից Ծրագիրը շատ առավելություններ ուներ և ընդհանուր առմամբ այն համապատասխանում է կառավարության գերակայություններին: Չնայած այն մշակվել է նախքան մեր գերակա խնդիրների հստակ սահմանումը, ընդհանրություններն ակնհայտ են…, օրինակ՝ ՓՄՁ ոլորտի հետազոտությունը հիմք հանդիսացավ ՓՄՁ ռազմավարության մշակման համար… այն օգտագործվեց հիմնավորելու այն, ինչ գիտեինք տեսականորեն»:
>
> **Մեջբերում ՀՏՀ-ից, Էկոնոմիկայի նախարարության ներկայացուցիչ**

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԵՇՏԱԴՐՈՒՄՆԵՐ

- Ծրագրի հիմնական ուղղություններն ու նպատակները, որոնք ներառում են ՔՀԿ-ների ազդեցության ընդլայնումը հանրային քաղաքականության մշակման գործընթացին և ՔՀԿ-ների կարողությունների հզորացումը, լիովին համապատասխանում են Հայաստանի Զարգացման 2014-2025թթ Ռազմավարությամբ սահմանված ՀՀ կառավարության գերակայություններին և նպաստում են դրանց իրականացմանը: Ծրագրի հիմնական ուղղություններն ու նպատակները համապատասխանում են նաև 2017 թվականին ստորագրված ՀԸՀՀ-ում սահմանված ԵՄ և ՀՀ կառավարության երկկողմ գերակա խնդիրներին:
- Ծրագրի հայեցակարգային ուղղությունները, ինչպիսիք են փաստահեն քաղաքականության մշակումը, քաղաքացիական հասարակության ներգրավումը հանրային մշտադիտարկումներին և այլոք, համապատասխանում են ՀՀ կառավարության գերակայություններին, և սահմանվել են՝ հաշվի առնելով համապատասխան լավագույն փորձը:
- Ընտրված ոլորտները, ինչպես նաև այդ ոլորտներում հետագա գործունեության համար նախատեսված հիմնահարցերը,

առընչվում են ՀՀ և ԵՄ երկկողմ գերակա խնդիրներին, որոնք սահմանված են ՀԸՀՀ-ում։

3.1.2 ԾՐԱԳՐԻ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՔՀԿ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻՆ և ԳԵՐԱԿԱ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻՆ

Ինչպես նշվել է, Ծրագիրը մշակելիս հաշվի են առնվել ՔՀԿ կարիքների սկզբնական իրավիճակի վերլուծությունները, հղում կատարելով այդ ոլորտում իրականացված երկու հիմնական հետազոտությունների՝ «Հայաստանում Քաղաքացիական Հասարակության Կազմակերպությունների Կարողությունների Զարգացման Կարիքների Գնահատում» հաշվետվությունը, որը 2016 թվականի ապրիլին մշակվել է «Ուժեղ Քաղաքացիական Հասարակության Կազմակերպություններ Ուժեղ Հայաստանի համար» ԵՄ ֆինանսավորման ծրագրի շրջանակներում; և «ՔՀԿ Ոլորտի Շուկա. Համապարփակ Հետազոտության Արդյունքներ» հաշվետվությունը, որը 2015 թվականի դեկտեմբերին մշակվել է ՄԶԱԳ ֆինանսավորման ՔՀԿ Դեպո ծրագրի շրջանակներում: Նշված վերլուծությունները բացահայտել են ՔՀԿ կարողությունների խնդիրներ, այդ թվում՝ կառավարության քաղաքականությունների վրա սահմանափակ ազդեցություն, հաղորդակցման և արտաքին հարաբերությունների կարողությունների ցածր մակարդակ, ՔՀԿ-ների միջև, ինչպես նաև այլ շահագրգիռ մարմինների հետ քննարկումների և գիտելիքների փոխանակման հարթակների բացակայություն, քաղաքականության փաստահեն վերլուծության, մշտադիտարկման և գնահատման հմտությունների ցածր մակարդակ, ցանցերի ստեղծման և համագործակցության հնարավորությունների ոչ լիարժեք օգտագործում, կարողությունների տարբերություն երևանյան և մարզային ՔՀԿ-ների միջև, ընդ որում մարզերում գործող կազմակերպություններին ավելի ծավալուն աջակցության կարիք: Ինչպես վկայում են սույն Գնահատման ընթացքում ուսումնասիրված փաստաթղթերը, ինչպես նաև ՖԽՔ-ների և ՀՏՀ-ների ընթացքում հավաքագրված որակական տվյալները, Ծրագրի կողմից մշակվել և իրականացվել են մի շարք միջոցառումներ ՔՀԿ-ների կարողությունների վերը թվարկված կարիքների ուղղությամբ: Ծրագիրն աշխատանքները կենտրոնացրել է ՔՀԿ-ների կարողությունների զրագացման ուղղությամբ, ներառելով քաղաքականության վերլուծություն, մշտադիտարկում և գնահատում, կառուցողական երկխոսություն, ՔՀԿ կոալիցիաների ստեղծում և հզորացում, ինչպես նաև ԵՄ լավագույն փորձը թիրախային ոլորտներում:

Ինչ վերաբերում է ՔՀԿ-ների միջև և այլ շահագրգիռ մարմինների, այդ թվում կառավարության, հետ քննարկումների և գիտելիքների փոխանակման հարթակների բացակայությանը, հաղորդակցման և արտաքին հարաբերությունների անբավարար կարողությունների խնդրին, Ծրագիրն աշխատանքներն ուղղել է զարգացնելու ՔՀԿ-ների հաղորդակցման հմտությունները, խթանելու ինկուբատորների միջոցով ցանցերի ստեղծումը, ինչպես նաև ստեղծելու հարթակներ կառավարություն-ՔՀԿ երկխոսության համար: Երևանյան և մարզային ՔՀԿ-ների կարողությունների տարբերության խնդիրը ևս հաշվի է առնվել, ինչպես դրամաշնորհների բաղադրիչի շրջանակներում, այնպես էլ ինկուբատորներին աջակցության ընթացքում:

> “Հենց սկզբից կազմակերպությունների գնահատում իրականացրեցինք: Ահռելի աշխատանք կատարեցինք: Մշակեցինք տարբեր հարցաշարեր և ուղեցույցներ, ֆոկուս խմբային քննարկումներին ներգրավեցինք ՀԿ-ներ, կոալիցիաներ, պետական կառույցներ, տեղական ինքնակառավարման մարմիններ և փորձագետներ, որի միջոցով հայտաբերեցինք ՔՀԿ կարիքները: Այնուհետև համատեղեցինք դրանք ԵՄ գերակայությունների հետ: Իհարկե փաստաթղթեր ևս ուսումնասիրել ենք: Այս ամենի հիման վրա սահմանեցինք կարողությունների չորս խումբ՝ կոալիցիաների ստեղծում, մշտադիտարկում, քաղաքականության մշակում և ՔՀԿ-կառավարություն երկխոսություն:
>
> **Մեջբերում ՖԽՔ-ից, ԻՀԱ ներկայացուցիչ**

Ի լրումն, Ծրագրի շրջանակներում իրականցվել է դոնորների ֆինանսավորման ծրագրերի ամբողջական քարտեզագրում՝ ապահովելու այլ ծրագրերի հետ համատեղելիությունը և խուսափելու կրկնություններից: Մասնավորապես, ինչպես ֆոկուս խմբային քննարկումների ժամանակ նշվել է ԻՀԱ և Կոնսորսիումի անդամ կազմակերպությունների ներկայացուցիչների կողմից, հաշվի են առնվել ԵՄ ֆինանսավորմամբ ՔՀԿ-ների հետ իրականացվող ծրագրերը (Կամուրջ ՔՀԿ-ների համար, Ուժեղ ՔՀԿ-ներ Ուժեղ Հայաստանի համար):

Ընդհանուր առմամբ, ինչպես ՔՀԿ-ների հետ ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումները, այնպես էլ հիմնական տեղեկատու հարցազրույցները վկայում են, որ Ծրագրի շրջանակներում տրամադրված խորհրդատվությունը և կարողությունների զարգմացման հնարավորությունները լրացրել են կազմակերպությունների հմտությունների և կարողությունների բացերը: Որպես իրենց հիմնական կարիքներին ուղղված քայլեր, որոշ ՔՀԿ-ներ հատկապես շեշտել են Ծրագրի աջակցությունը պետական և ոչ-կառավարական մարմինների հետ համագործակցության, ծրագրերի նախագծերի մշակման, կոալիցիաների և ցանցերի ստեղծման ուղղությամբ: Վերապատրաստումներին մասնակցած ՔՀԿ-ները բարձր են գնահատում տրամադրված տեղեկատվությունը կոալիցիաների ստեղծման տեսության վերաբերյալ, նշելով, որ ինչպես ստացած գիտելիքները, այնպես էլ հմտությունները նորություն են եղել իրենց համար:

> “Որպես ՀԿ-ի ներկայացուցիչ, վստահորեն կարող եմ ասել, որ Ծրագիրն ուղղակիորեն բավարարում է քաղաքացիական հասարակության կարիքները, հատկապես այն ՔՀԿ-ների կարիքները, որոնք իրենց օրակարգում որեպս նպատակ ունեն կառավարության կամ տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ համագործակցությունը: Անհրաժեշտ է զարգացնել կառուցողական երկխոսության մշակույթ և հմտություններ գործնական կամ քաղաքականության գծով աշխատանքների միջոցով: Երկու տարբեր կողմ գոյություն ունի. կառուցողական երկխոսության՝ որպես գաղափարի զարգացումը, և դրա գործնական կիրառությունը: Ուրախ եմ, որ այս երկու ուղղությունն էլ ներկայացվում է Ծրագրի կողմից”:
>
> **Մեջբերում ՀՏՀ-ից, Կրթության, Գիտության, Մշակույթի և Սպորտի**

ՔՀԿ-ների կողմից նշվել են հետևյալ խնդիրները, որոնց ուղղությամբ դեռ անհրաժեշտ է զարգացնել կարողությունները. ֆինանսական ռեսուրսների ստեղծում, ֆինանսների կառավարում, ռազմավարական պլանավորում և ինստիտուցիոնալ զարգացում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, ժամանակի կառավարում, Հանրային Հարաբերություններ և մեդիա-գիտելիքներ, պետական բյուջեի կառավարում, և այլն:

3.1.3 ԾՐԱԳՐԻ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԻ և ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻՆ

Ծրագրի Հայտի, Տրամաբանական Շրջանակի, Մշտադիտարկման և Գնահատման

> “Տարիներ շարունակ աշխատել ենք մեր ոլորտում, սակայն որևէ գիտելիք չենք ունեցել պետական բյուջեի մասին, չգիտեինք նաև, թե ինչ է փաստահեն քաղաքականությունը: Ստացած գիտելիքները շատ կօգնեն մեզ հետագա աշխատանքների ընթացքում”:
>
> **Մեջբերում ՔՀԿ-ների հետ ՖԽՔ-ից**

Պլանի և Գործողությունների Պլանի ուսումնասիրությունը վկայում է, որ հստակ ուղի է նախանշված Հայտում նկարագրված Փոփոխության Տեսության համար: Սահմանված Արդյունքներն ու Նպատակները արտացոլում են Հայտում ներկայացված կարիքները, իսկ ցուցանիշները հստակ են, չափելի և իրատեսական: Այդուհանդերձ, հարկ է նշել, որ Նպատակների մակարդակի որոշ ցուցնիշների համար սահմանված էր տոկոսային աճ, սակայն սկզբնական տվյալները բացակայում էին: Ռիսկերն ու համապատասխան ենթադրությունները ընդհանուր առմամբ

քննարկված են Տրամաբանական Աղյուսակում, սակայն դրանք ամբողջությամբ արտացոլված և ընդգրկված չեն ռիսկերի նվազեցման պլանում: Չնայած այն փաստին, որ պարզ է, որ որոշ ռիսկերի հավանականությունը ցածր էր մշակման փուլում, այդուհանդերձ դրանց նվազեցման պլանավորումը օգտակար կարող էր հանդիսանալ: Իրականացնող կազմակերպությունը նշել է, և Դոնորը համաձայնել է, որ սկզբնական փուլում գործողությունների պլանավորման վերաբերյալ հաղորդակցման խնդիրներ են ծագել, որի արդյունքում որոշակի փոփոխություններ են կատարվել սկզբնական պլանում, և որոշ միջոցառումներ հետաձգվել են: Սակայն երկու կողմն էլ հավաստել են, որ նման խնդիրները հաղթահարվել են և ազդեցություն չեն ունեցել Ծրագրի իրականացման վրա:

> "Այո, Ծրագրի իրականացման առաջին փուլը մի փոքր հապաղեց, չգիտեիքն ինչ ուղղությամբ առաջ շարժվել, բայց հետո ուղիներ գտանք և մեծացրեցինք մեր մասնակցությունը: Կարծում եմ, երկրորդ փուլը շատ ավելի հաջող էր: Հիմնական պատճառները հաղորդակցման խնդիրներն էին և ընդհանուր նպատակների բացակայությունը: Չնայած մրցույթը հաղթել էին, բայց անհրաժեշտ էր միասին նստել և հստակեցնել իրականացվելիք նպատակները":
>
> **Մեջբերում ՀՏՀ-ից, ԵՄՊ ներկայացուցիչ**

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԵՇՏԱԴՐՈՒՄՆԵՐ

- Ծրագրի նպատակներն ու հիմնական ուղղություններն արտոցոլում են ՔՀԿ կարիքները, համաձայն ՔՀԿ-ների կարողությունների խնդիրների առկա անկախ ուսումնասիրությունների վերլուծություններին:
- Ծրագրի համապատասխանությունը ՔՀԿ կարիքներին ընդհանուր առմամբ հաստատվել է ՖԽՔ-ների և ՏՀՏ-երի միջոցով հավաքագրված որակական տվյալներով:
- ՔՀԿ-ներին ուղղված, զուգահեռ ընթացող ծրագրեը ենթարկվել են վերլուծության և հաշվի են առնվել Ծրագրի իրականացման ամբողջ ընթացքում՝ բացառելու աշխատանքների կրկնությունը նառավելագույնս բավարարելու ՔՀԿ կարիքները:
- Սահմանվել են հստակ և հիմնավորված Արդյունքներ և Նպատակներ՝ համապատասխան միջոցառումներով և ցուցանիշներով, ցուցադրելով Ծրագրի կողմից նախանշված ուղին դեպի որդեգրած Փոփոխությունների Տեսությունը:
- Հայտի «Ռիսկեր և Ենթադրություններ» բաժինը պետք է ներկայացվեր նույն խորությամբ, ինչպես մյուս բաժինները:

3.2 ԳՈՐԾՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ծրագրի Գործունակությունը գնահատելու համար դիտարկվել են դրա ճկունությունն ու խնդիրներին արձագանքելու մոտեցումները, ներառյալ բյուջեի կառավարման հարցերը, ինչպես նաև վեց ՔՀԿ-ից կազմված Կոնսորսիումի կողմից Ծրագրի կառավարման հաջողություններն ու մարտահրավերները

3.2.1 ԾՐԱԳՐԻ ՃԿՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ և ԽՆԴԻՐՆԵՐԻՆ ԱՐՁԱԳԱՆՔԵԼՈՒ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ

Սույն Գնահատման ընթացքում հավաքագրված որակական տվյալները վկայում են, որ ընդհանուր առմամբ Ծրագիրը դրսևորել է ճկուն մոտեցում և կարողացել է արձագանքել իրականացման ընթացքում տեղ գտած փոփոխություններին: Մասնավորապես, Ծրագիրը ճկուն արձագանքել է իրականացման ընթացքում ի հայտ եկած ՔՀԿ հետևյալ կարիքներին. ՔՀԿ-ների հետաքրքրվածությունը մասնակցել և արձագանքել մեծ պահանջարկ վայելող թեմաներին և օրակարգերին, որոնք կապված էին երկրում տեղի ունեցող քաղաքական և իրավիճակային փոփոխությունների հետ:
Ծրագիրը ճկուն արձագանքել է նաև ՔՀԿ-ների ցանկությանը մասնակից դառնալու Ծրագրին, ընդլայնելով որոշ բաղադրիչներ: Օրինակ, ի սկզբանե նախատեսված էր 50 ՔՀԿ-ների ներգրավումը ստեղծված ինկուբատորներում, սակայն հաշվի առնելով ՔՀԿ-ների շրջանում ինկուբատորներին միանալու բարձր պահանջարկը, Ծրագիրը մեծացրել է որոշված թիվը, հասցնելով այն 70-ի: Լրացուցիչ մեկ ինկուբատոր է կազմակերպվել Երևանում, ի պատասխան ՔՀԿ-ների կարիքների և պահանջարկի: Ծրագրի ճկունության դրսևորման մեկ այլ օրինակ է համայնքներում կազմակերպվող հանդիպումների թվի ավելացումը: Նախատեսված էր, որ Կոնսորսիումի անդամ «Մարդկային Զարգացման Միջազգային Կենտրոնի» կողմից կկազմակերպվի 9 հանդիպում: Ի վերջո, Ծրագրի գործունակությունն ապահովելու նպատակով, բազմաթիվ քննարկումների արդյունքում, որոշվել է, որ կկազմակերպվի ընդհանուր թվով 18 հանդիպում համայնքներում:

Ծրագիրն արձագանքել է տեղի ունեցող քաղաքական փոփոխություններին, ինչպես նաև ՔՀԿ ոլորտին վերաբերող իրավական դաշտի փոփոխություններին: Օրինակ, ՔՀԿ-Կառավարություն գիտաժողով է կազմակերպվել «Հայաստանում Անցումային Արդարադատության Մեխանիզմների Ներդրման Հնարավորությունները Միջազգային Փորձի Լույսի Ներքո» թեմայով, որը համապատասխանում էր ընթացիկ քաղաքական օրակարգին՝ 2018 ապրիլ-մայիս ամիսներին տեղի ունեցած քաղաքական փոփոխություններին: 2017 թվականի հոկտեմբերին Ծրագրի թիմը երկխոսություն է նախաձեռնել ՊԵԿ-ի հետ՝ հարկային կարգավորումների և նոր օրենքի շրջանակներում ՀԿ-ների հավանական ֆինանսական բեռի վերաբերյալ: 2019 թվականին Ծրագրի առաջարկությամբ ստեղծվել է աշխատանքային խումբ՝

քննարկելու ՀԿ-ների և հիմնադրամների գործունեության թափանցիկությանը և հաշվետվողականությանը վերաբերող հարցեր։ Ծրագրի փորձագիտական խմբի առաջարկության հիմա վրա ՊԵԿ Նախագահը ստորագրել է «Հասարակական կազմակերպությունների գործունեության հաշվետվության օրինակելի ձևը, լրացման կարգը, հաշվետվության հրապարակման և Հայաստանի Հանրապետության կառավարությանն առընթեր Պետական եկամուտների կոմիտե ներկայացման կարգը հաստատելու և ՀՀ ՊԵԿ նախագահի 2018 թվականի փետրվարի 13-ի N 59-Ն հրամանը ուժը կորցրած ճանաչելու մասին» թիվ 102-Ն Հրամանը։ Նախորդ Հրամանով հանրային միջոցներ օգտագործած ՀԿ-ների վրա լրացուցիչ անօրինական պարտականություն էր դրված՝ հաշվետվություն ներկայացնել նաև ոչ հանրային միջոցների օգտագործման մասով։ Նոր Հրամանն ամբողջովին համապատասխանում է «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքին (նախորդ Հրամանը անօրինական էր, քանի որ հակասում էր օրենքին)։ ՔՀԿ-ների ի հայտ եկող կարիքներին Ծրագրի արագ արձագանքելու մեկ այլ օրինակ է կամավորության ինստիտուտին վերաբերող օրենքի նախագծի չեղարկմանն ուղղված համատեղ աշխատանքը։ Օրենքի նախագիծը նախատեսում էր սահմանափակել շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների գործունեությունը, ինչպես նաև լծակներ էր տրամադրում պետությանը՝ հսկելու դրանց գործունեությունը։ Ծրագրի իրականացման ընթացքում որոշվել է նաև խորհրդատվություն տրամադրել մոտ երեք հարյուր ՀԿ-ի «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» օրենքի ընդունումից հետո։ Արդյունքում խորհրդատվություն է տրամադրվել այնպիսի ՀԿ-ների, որոնք ըստ օրենքի պահանջների պետք է վերագրանցվեին, ինչպես նաև նորաստեղծ ՀԿ-ներին։

Որոշ միջոցառումների և ուսումնասիրությունների թեմաներ Ծրագրի թիմն ընտրել է հիմնվելով Հայաստանում առկա իրավիճակին, ՀԿ-ների կարիքներին, ինչպես նաև e-draft.am կայքում տեղակայված, թիրախային ոլորտներին վերաբերող օրենքների և ենթաօրենսդրական ակտերի նախագծերին։ Ի լրումն, ԻՀԱ-ն և նրա գործընկերները կառավարության հետ մշտապես քարոզչական աշխատանքներ են տարել իրենց կողմից տրամադրված առաջարկությունների ընդունման կամ դրանց շուրջ քննարկումներ կազմակերպելու ուղությամբ։ Նման աշխատանքները նախատեսված չեն եղել Ծրագրով, սակայն իրենց ազդեցությունն են ունեցել Ծրագրի Նպատակներին հասնելու գործում։ Ի պատասխան ՔՀԿ-ների շրջանում մեծ հետաքրքրության և պահաջարկի, Ծրագրի թիմը քննարկումներ է նախաձեռնել լրացուցիչ թեմաների շուրջ. սեմինար «ՔՀԿ կոալիցիաների համագործակցություն և հզորացում» և «Մոռացվելու իրավունք և զանգվածային լրատվամիջոցների հաղորդումները հանցագործությունների մասին՝ որպես քրեական գործեր հարուցելու նախապատմություն» թեմաներով, հանդիպում-քննարկում «Ամիկուս Կուրիայ» («Դատարանի Ընկեր») ինստիտուտի հայեցակարգի և Հայաստանում դրա կիրառության հնարավորությունների շուրջ։

> “Սեմինարների թեմաները նախօրոք որոշված չեն եղել։ Ծրագրի ճկունության շնորհիվ էր, որ կարողացանք որոշել դրանք ըստ ի հայտ եկող կարիքների։ Օրինակ, «անցումային արդարադատությունը»… Որևէ հստակ ասելիք չունեինք դրա մասին, բայց Վարչապետի հայտարարությունից հետո նախաձեռնեցինք ուսումնասիրություններ, իրականացրեցինք որոշ միջոցառումներ այդ թեմայով, հաշվի առնելով, որ Ծրագիրն ընդգրկում էր արդարադատության ոլորտը։ Ուսումնասիրությունների արդյունքները ներկայացրեցինք Խորհրդարանական լսումներին։ Այս առումով կարող եմ ասել, որ Ծրագիրը բավականաչափ ճկուն էր”։
>
> **Մեջբերում ՏԽՔ-ից, ԻՀԱ ներկայացուցիչ**

Միևնույն ժամանակ, ըստ ԻՀԱ և Կոնսորսիումի անդամ ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների, Ծրագրի ճկունությունը որոշ առումով տուժել է Դոնորի կողմից սահմանված բյուջետային կանոնակարգերի սահմանափակումների հետևանքով։ Մասնավորապես, սահմանափակվել են մարդկային ռեսուրսների համար ծախսերը։ Դոնորի պահանջները սահմանափակել են Ծրագրի հնարավորությունները օգտագործելու խնայված միջոցները։ Ըստ ԻՀԱ ներկայացուցչի, բոլոր ինը ոլորտներում արդյունավետ գործելու համար ավելի շատ մարդկային ռեսուրսներ էին անհրաժեշտ։ Սահմանափակված էր նաև Ծրագրի իրականացմանը ներգրավված աշխատակազմի թիվը։ Ըստ ֆոկուս խմբային քննարկման մասնակիցների, Դոնորի պահանջով Ծրագրի ֆինանսական կառավարման մոդելի փոփոխությունը նույնպես որոշակի բարդություններ է ստեղծել։

> “Ծրագրի կառավարման մոդելը նախ և առաջ պետք է ծառայի ծրագրի պատակներին։ Ստիպված էինք կենտրոնացնել ֆինանսական կառավարումը, ուղղակի, որ Դոնորի համար հեշտ լինի։ Բայց այդպիսի մոտեցում չպետք է լիներ, քանի որ Կոնսորսիումի բոլոր անդամները վստահելի կազմակերպություններ են։ Սակայն հասկանում ենք, որ սա Դոնորի պահանջ է, և պետք է ենթարկվենք դրան”։
>
> **Մեջբերում ՏԽՔ-ից, Կոնսորսիումի ներկայացուցիչ**

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԵՇՏԱԴՐՈՒՄՆԵՐ

- Ծրագիրը ճկուն մոտեցում է ցուցաբերել արձագանքելու ՔՀԿ-ների ի հայտ եկած կարիքներին։ Որոշ միջոցառումների անհրաժեշտությունը, ինչպիսիք են խորհրդատվության տրամադրումը, ինկուբատորների գործունեության ընդլայնումը, ՔՀԿ-ներին առընչվող իրավական դաշտում քարոզչական աշխատանքը, բացահայտվել է Ծրագրի իրականացման փուլում և այդ ուղղությամբ ձեռնարկվել են համապատասխան քայլեր։

- Ծրագիրը ճկուն արձագանքել է քաղաքական փոփոխությունների արդյունքում ստեղված նոր իրողություններին և ընդգրկել է մեծ պահանջարկ և հետաքրքրություն վայելող թեմաներ և օրակարգեր։
- Ծրագրի գործունակությունն ավելի բարձր կարող էր լինել, եթե Դոնորի ֆինանսական կառավարման պահանջներն ու սահմանափակումներն ավելի ճկուն լինեին։

3.2.2 ԿՈՆՍՈՐՍԻՈՒՄԻ ԳՈՐԾՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Դրամաշանորհային այս Ծարգիրը իրականացնող Կոնսորսիումը բաղկացած է վեց կազմակերպություններից: Համատեղ գործող կազմակերպություններ ընդգրկված չեն Կոնսորսիումում: Անդամ կազմակերպություններն են.

- Իրավաբանների Հայկական Ասոցիացիա (“ԻՀԱ”) (ղեկավար կազմակերպություն),
- Ժողովրդավարական կրթության հայկական կենտրոն-ՍԻՎԻՏԱՍ (“Սիվիտաս”),
- Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության փոխգործակցության ասոցիացիա (“ՓՄՁ Ասոցիացիա”),
- Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն (“ՄԶՄԿ”),
- Հայաստանի համայնքների միություն (“ՀՀՄ”), և
- Ագորա Սենթրալ Յուրըփ (“Ագորա”), ՀԿ Չեխիայի Հանրապետությունից.

Առաջին և Երկրորդ Միջանկյալ Հաշվետվություններին համաձայն, Կանսորսիումի անդամ կազմակերպությունների միջև հարաբերությունները դրական են: Ղեկավար կազմակերպությունը Կոնսորսիումի անդամների հետ ամեն շաբաթ հանդիպումներ է կազմակերպել, ուր քննարկվել են Ծրագրի առաջընթացն ու պլանները (ղեկավար կազմակերպությունը Ագորայի հետ պարբերական քննարկումներ է իրականացրել հեռահաղորդակցման միջոցով, քանի որ վերջինս Հայաստանում չէր գտնվում): Կոնսորսիումի անդամների ներկայացուցիչները մասնակցել են Ծրագրի աշխատանքներին և հերթականությամբ ներկայացրել են Ծրագիրը տարբեր միջոցառումների շրջանակներում:

> “Կառավարումը իրոք արդյունավետ էր: Մշտապես հանդիպումներ և խորհրդակցություններ ենք ունեցել ԻՀԱ-ի ղեկավարությամբ: Այդ հանդիպումների ընթացքում պլանավորել ենք հետագա աշխատանքները, հաջորդ քայլերը, ինչպես նաև սահմանել ենք հաշվետվողականության մեխանիզմները … ինչի համար ենք մենք պատասխանատու՝ որպես իրականացնող, և ինչի համար են պատասխանատու շահառու ՔՀԿ-ները… փորձել ենք արդյունավետ վերահսկել ամեն ինչ”:
>
> **Մեջբերում ՖԽՔ-ից, Կոնսորսիումի անդամ ՔՀԿ-ի ներկայացուցիչ**

Երկրորդային տվյալները հավաստիացվել են նաև ԻՀԱ աշխատակիցների, Կոնսորսիումի անդամ կազմակերպությունների ներկայացուցիչների և ԵՄՊ ներկայացուցչի հետ իրականացված ֆոկուս խմբային քննարկումների ընթացքում, որոնք նշել են, որ պարբերաբար իրականացվել են հանդիպումներ և խորհրդակցություններ՝ ապահովելու միասնական մոտեցումներ և Ծրագրի արդյունավետ իրականացում: Այսպիսով, շաբաթական կտրվածքով քննարկվել են Ծրագրի միջոցառումները և դրանց հետ կապված հարցերը, սահմանվել և

համաձայնեցվել են Կոնսորսիումի անդամների պարտականությունները։ Կոնսորսիումի ներկայացուցիչները նշել են, որ չնայած սահմանվել են պարտականությունները անդամ կազմակերպությունների համար, յուրաքանչյուր անդամ լավատեղյակ է եղել Ծրագրի շրջանակներում այլ ոլորտներում իրականացվող աշխատանքներին։ Նշել են նաև, որ ռեսուրսների, գործառույթների և պարտականությունների բաշխումը կատարվել է արդյունավետ և համակարգված ձևով։ Այս մասին նշել է նաև ԵՄ ներկայացուցիչը, անկախ արդեն հիշատակված հաղորդակցման խնդիրներից և սկզբնական փուլում Ծրագրի իրականացման ձգձգումներից։

Ծրագրի իրականացման ընթացքում Կոնսորսիումի անդամների դերերի մանրամասները ներկայացված են ստորև։

> Կոնսորսիումի կողմից Ծրագրի կառավարումը արդյունավետ էր, այդ տեսակետից մտոհագություններ չունենք։ ԵՄ տեսակետից հնարավոր է աշխատել նման կոնսորսիումների միջոցով, այդ պատճառով է, որ ենթադրամաշնորհներ ունենք։ Մեզ համար բարդ է աշխատել 55 կազմակերպությունների հետ, ուստի պայմանագիր ենք ստորագրում մեկ մեծ կազմակերպության հետ, կամ ինչպես այս դեպքում՝ կոնսորսիումի հետ, որը ավելի արդյունավետ է կազմակերպում ծրագրի իրականացումը։ Այս ծրագրի համար, կարծում եմ նրանք կատարեցին իրենց գործը, կոնսորսիումի յուրաքանչյուր անդամ հստակ դեր ուներ, և կոնսորսիումի առումով լուրջ խնդիրներ չենք տեսել։
>
> **Մեջբերում ՀՏՀ-ից, ԵՄՊ ներկայացուցիչ**

ԻՀԱ. Ղեկավար կազմակերպությունը շաբաթական հանդիպումներ է կազմակերպել կոնսորսիումի անդամների հետ (քանի որ Ագորան Հայաստանում ներկա չէ, չի մասնակցել հանդիպումներին։ Այդուհանդերձ, ղեկավար կազմակերպությունը պարբերական հանդիպումներ է իրականացրել Ագորայի հետ հեռահաղորդակցման միջոցներով), ուր քննարկվել են Ծրագրի առաջընթացն ու պլանները։ Ծրագրային մի շարք աշխատանքներին մասնակից լինելու հետ մեկտեղ, շահառուները հերթով ներկայացրել են Ծրագիրը տարբեր միջոցառումների ժամանակ։ Ի լրումն, ԻՀԱ-ն ուսուցողական աշխատանքներ է իրականացրել մարդու իրավունքների, արդարադատության, պետական ֆինանսների կառավարման ոլորտներում ինկուբատորներին մասնակցող ՔՀԿ-ների և ՔՀԿ-ների կոալիցիաների շրջանում, աջակցություն է տրամադրել կոալիցիաների հզորացման, նշված ոլորտներում կառավարության հետ երկխոսության գործընթացներին, ինչպես նաև մասնակցել և աջակցել է վերոհիշյալ ոլորտներում քաղաքականության մշակմանը։

Սիվիտաս. Սիվիտասը փորձառու կազմակերպություն է կրթության ոլորտում, ինչպես նաև հմուտ փորձ ունի թիմային աշխատանքում։ Ակտիվ մասնակցություն է ունեցել մի շարք Ծրագրային միջոցառումներում, այդ թվում՝ ՔՀԿ-ների քարտեզագրումը, որի շրջանակներում քարտեզագրել է կրթության ոլորտում գործող ՔՀԿ-ները և վերհանել ոլորտի հիմնախնդիրները; ՔՀԿ-ՏԻՄ ֆորումի կազմակերպումը, Երևանում և մարզերում մի շարք թեմատիկ քննարկումների կազմակերպումն ու մասնակցությունը։ Սիվիտասը ղեկավարում է կրթության և սոցիալական ոլորտներում իրականացվող աշխատանքները, այդ թվում՝ իրականացնում է ուսուցողական միջոցառումներ նշված ոլորտներում գործող ինկուբատորների մասնակից ՔՀԿ-ների և ՔՀԿ-ների կոալիցիաների շրջանում, մասնակցում և աջակցում է քաղաքականության մշակմանը, ինչպես նաև մասնակցում է կրթության ոլորտում ՔՀԿ-կառավարություն երկխոսության աշխատանքներին։

ՓՄՁ Ասոցիացիա. ՓՄՁ Ասոցիացիան հայտնի է որպես ակտիվ գործող ՀԿ, որը հետամուտ է բիզնեսի ոլորտում իրականացվող բարեփոխումներին, բացի այդ այս կազմակերպությունը ակտիվ մասնակցություն է ունենում Կոնսորսիումի քննարկումներին։ Ինչպես Սիվիտասը, ՓՄՁ Ասոցիացիան ևս մասնակցել է մի շարք Ծրագրային միջոցառումների Ծրագրի իրականացման երկրորդ տարում, ներառյալ վերջնական քարտեզագրման աշխատանքները։ Այն ուսուցողական միջոցառումներ է իրականացրել բիզնեսի և գյուղատնտեսության ոլորտներում գործող ինկուբատորների մասնակից ՔՀԿ-ների և ՔՀԿ-ների կոալիցիաների շրջանում, աջակցություն է տրամադրել կոալիցիաների հզորացման, նշված ոլորտներում կառավարության հետ երկխոսության գործընթացներին, ինչպես նաև մասնակցել և աջակցել է նշված ոլորտներում քաղաքականության մշակմանը։

ՄԶՄԿ. ՄԶՄԿ-ն ծրագրի կառավարման գործում ունեցած իր զգալի փորձն է ներդնում Կոնսորսիումի քննարկումների ժամանակ։ Այս կազմակերպության դերը նվազեցվել է Ծրագրի առաջարկում նախատեսված ծավալի հետ համեմատությամբ, սակայն այդ փաստը ազդեցություն չի ունեցել Կոնսորսիումի մյուս անդամների հետ հարաբերությունների վրա։ Ինչպես Կոնսորսիումի մյուս անդամները, ՄԶՄԿ-ն նույնպես մասնակցել է Ծրագրային մի շարք միջոցառումներին Ծրագրի իրականացման երկրորդ տարում և հանդիպումներ է կազմակերպել համայնքներում, ինչպես նաև իրականացրել է ոչ ֆորմալ հանդիպումներ։

ՀՀՄ. ՀՀՄ-ն համատեղում է ծրագրերի կառավարման փորձը և քաղաքական իրականության մեջ տեղական ինքնակառավարման զարգացման գործում Ծրագրի ներուժի գերազանց պատկերացումը, որը և կիսում ու ներկայացնում է Կոնսորսիումի մյուս անդամներին։ ՀՀՄ-ն մասնակցել է մի շարք Ծրագրային միջոցառումների, ներառյալ վերջնական քարտեզագրման աշխատանքները։ Այն ուսուցողական միջոցառումներ է իրականացրել տնտեսության և էներգիայի ոլորտներում գործող ինկուբատորների մասնակից ՔՀԿ-ների և ՔՀԿ-ների կոալիցիաների շրջանում, աջակցություն է տրամադրել կոալիցիաների հզորացման, նշված ոլորտներում կառավարության հետ երկխոսության գործընթացներին, ինչպես նաև մասնակցել և աջակցել է նշված ոլորտներում քաղաքականության մշակմանը։ ՀՀՄ-ն կազմակերպել է նաև ՔՀԿ-ՏԻՄ ֆորումներ։

Ագորա. Ագորան ՀԿ է Չեխայի Հանրապետությունից, որի ներկայացուցիչները Հայաստան գործուղվել են Ծրագրի իրականացման երկրորդ տարում։ Այս կազմակերպությունը մեծ ծավալի վերապատրաստումներ է իրականացրել Կոնսորսիումի անդամների և կոալիցիաներում ներգրավված ՔՀԿ-ների շրջանում։ Ագորայի ներկայացուցիչները մշտական կապի մեջ են եղել ԻՀԱ-հետ՝ քննարկելու Ծրագրի առաջընթացը և իրենց ներդրումը Ծրագրին։

Աղբյուր՝ Ծրագրի Երկրորդ Միջանկյալ Հաշվետվություն

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԵՇՏԱԴՐՈՒՄՆԵՐ

- Կոնսորսիումի անդամ կազմակերպությունների միջև հարաբերությունները դրական են. պարտականությունների բաշխումը համաձայնացվել է անդամների միջև և Ծրագրի առաջընթացը պարբերաբար քննարկվել է մասնակցային հիմունքներով:

3.3. ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ

Գնահատման այս բաժինը քննարկում է, թե որքանով են իրականացվել Ծրագրի Նպատակները, ինչպիսի մարտահրավերներ են առաջացել և ինչ դասեր կարելի է քաղել Ծրագրի իրականացումից: Ծրագրի նպատակներն են հզորացնել ՔՀԿ կարողությունները կոալիցիաների ստեղծման ուղղությամբ և ուժեղացնել ՔՀԿ կարողությունները կենտրոնական և տեղական կառավարման պետական մարմինների հետ քաղաքականությանն առընչվող կառուցողական և ռազմավարական փոխգործակցության ասպարեզում:

3.3.1. ՔՀԿ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԿՈԱԼԻՑԻԱՆԵՐԻ ՍՏԵՂԾՄԱՆ ԳՈՐԾՈՒՄ

Այս նպատակի իրականացումը գնահատվել է համապատասխան Արդյունքների համար սահմանված ցուցանիշների քանակական գնահատման, ինչպես նաև համապատասխան որակական տվյալների հավաքագրման և փաստաթղթերի ուսումնասիրության միջոցով:

Արդյունք 1. ՔՀԿ կարողություններն ուժեղացված են կոալիցիաներ ստեղծելու գործում	
Ցուցանիշ 1.1 Ցուցանիշ 1.2	Ցանցերին և կոալիցիաներին մասնակից ՔՀԿ-ների տոկոսաչափ Կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող, ազգային կոալիցիաներին մասնակցության փորձ ունեցող ՔՀԿ-ների թիվը
Սկզբնական տվյալներ	“150 ՔՀԿ-ներից, 110-ը չի նշել որևէ ցանցի, հարթակի կամ կոալիցիայի մասնակից լինելու մասին” (ՔՀԿ մասնակցության քարտեզագրման ուսումնասիրություն, 2014)
Թիրախ	120 ՔՀԿ ազգային կոալիցիաներին մասնակցության փորձով, որից առնվազն 48 ղեկավարվում են կանանց կողմից
Արդյունք	225 ՔՀԿ դարձել են 15 կոալիցիայի անդամ, որից 126 ղեկավարվում են կանանց և 99 տղամարդկանց կողմից
Ցուցանիշ 1.3	Կոալիցիաների ստեղծմանն ուղղված վերապատրաստում անցած կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների թիվը
Սկզբնական տվյալներ	2014 թվականին ԻՀԱ-ն իրականացրել է կոալիցիաների ստեղծման բազային վերապատրաստում 100 ՔՀԿ-ի համար
Թիրախ	100 ՔՀԿ, որից անռվազն 40 ղեկավարվում են կանանց կողմից
Արդյունք	116 ՔՀԿ անցել է կոալիցիաների ստեղծման վերապատրաստում, որից 71 ղեկավարվում են կանանց և 45 տղամարդկանց կողմից
Ցուցանիշ 1.4	Կոալիցիաների ստեղծման տեսության իմացության մակարդակը կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների շրջանում
Սկզբնական տվյալներ	2014 թվականին ԻՀԱ-ն իրականացրել է կոալիցիաների ստեղծման բազային վերապատրաստում 100 ՔՀԿ-ի համար
Թիրախ	Կոալիցիաների ստեղծման տեսության վերապատրաստումներին մասնակցած ՔՀԿ-ների 70%-ի իմացության չափելի աճ
Արդյունք	Վերապատրաստումներին մասնակցած ՔՀԿ-ների 86.2%-ի շրջանում կոալիցիաների ստեղծման տեսության իմացությունունը բարելավվել է

Համաձայն 2014 թվականին իրականացված ՔՀԿ-ների մասնակցության հետազոտության, 150 ՔՀԿ-ից 110-ը չի նշել որևէ ցանցի, հարթակի կամ կոալիցիայի մասնակից լինելու մասին: Այս բացը լրացնելու նպատակով Ծրագրի կողմից առաջարկվել է զարգացնել ՔՀԿ-ների կարողությունները կոալիցիաների ստեղծման ասպարեզում և աջակցել այդ գործընթացին: Ինչպես երևում է վերը ներկայացված աղյուսակում, Ծրագիրը գերազանցել է այս Արդյունքի համար սահմանված ցուցանիշների բոլոր թիրախները:

Ծրագրի շրջանակներում ինը ենթադրամաշնորհ է տրամադրվել ՔՀԿ-ներին՝ կոալիցիաներ ստեղծելու և ընդլայնելու ազդեցությունը հանրային քաղաքականությունների գործընթացների վրա: Ինը ենթադրամաշնորհների հաջորդ փուլով հնարավորություն է տրվել կոալիցիաներին հզորացնել և զարգացնել իրենց տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ կարողությունները: Փոքր չափի դրամաշնորհներ տրամադրվել են ՔՀԿ-ներին՝ տեղական, մարզային և կենտրոնական մակարդակներում իրականցնելու հանրային մշտադիտարկումներ և քարոզչական աշխատանք: Չնայած պարտադիր չէր, սակայն խրախուսվում էր, որպեսզի ՔՀԿ-ները դառնան այս բաղադրիչի շրջանակներում ստեղված կոալիցիաների անդամ: Երևանում և մարզերի ռազմավարական նշանակության չորս տեղանքներում ստեղծվել է հինգ ինկուբատոր՝ ընդգրկելով 70 մասնակից ՔՀԿ, որից 33-ը այժմ հանդիսանում են Ծրագրի շրջանակներում ստեղծված/աջակցություն ստացած կոալիցիաների անդամ:

Այսպիսով, 15 կոալիցիաներին անդամակցած ՔՀԿ-ների թիվը հասել է **225՝** Ծրագրով ի սկզբանե նախատեսված **120-ի փոխարեն:** Ծրագրի ուշադրության արժանի նվաճումներից է կանանց կողմից ղեկավարվող կազմակերպությունների ակտիվ մասնակցությունը: Կոալիցիաներին անդամակցող կանանց կողմից ղեկավարվող կազմակերպություններին վերաբերող ցուցանիշը նույնպես գերազանցվել է Ծրագրի կողմից, **նախատեսված 48-ի փոխարեն հասնելով 126:**

116 ՔՀԿ-ի 125 ներկայացուցիչ Հայաստանի Ամերիկայն Համալսարանում մասնակցել է հավաստագրված դասընթացների (հիմնական և խորացված), որոնք ընդգրկել են կոալիցիաների ստեղծման թեմաներ: 108 ՔՀԿ, որից 66-ը՝ կանանց կողմից ղեկավարվող, մասնակցել է ընդհանուր դասընթացներին, և 16 ՔՀԿ, որից 9-ը՝ կանանց կողմից ղեկավարվող, մասնակցել է խորացված դասընթացներին: 116 վերապատրաստված ՔՀԿ-ներից 46-ը դարձել են Ծրագրի շրջանակներում ստեղծված/աջակցություն ստացած 10 կոալիցիայի անդամ: Այսպիսով, Ծրագրի կողմից գերազանցվել է սահմանված թիրախը՝ կոալիցիաների ստեղծման թեմաներով վերապատրաստումներին ներգրավելով **116 ՔՀԿ, նախատեսված 100-ի փոխարեն:** Այս դեպքում ևս կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ներին վերաբերող թիրախը գերազանցվել է, կոալիցիաների ստեղծման վերապատրաստումներին ներգրավելով 71 ՔՀԿ՝ նախատեսված 40-ի փոխարեն:

Ծրագրի շրջանակներում կարողությունների զարգացման միջոցառումներին մասնակցած, ինչպես նաև խորհրդատվական աջակցություն ստացած ՔՀԿ-ների շրջանում իմացության և հմտությունների առաջընթացը գնահատելու նպատակով մշակվել և Ծրագրի իրականացման ընթացքում օգտագործվել է ՔՀԿ-ների Կարողությունների Գնահատման Հարցաթերթիկ: Գնահատմանը ընդգրկվել է 70 ՔՀԿ, որից 21 Երևանից, 15 Գյումրիից, 13 Վանաձորից, 11 Գավառից և 10 Կապանից: Հարցաթերթիկը ներառում է չորս հիմնական բաղադրիչ. պետական բյուջեի և քաղաքականությունների մշտադիտարկում, փաստահեն հանրային քաղաքականության մշակում, կոալիցիաների ստեղծում և ՔՀԿ-կառավարություն երկխոսություն: Յուրաքանչյուր բաժնի համար նախատեսված է վեց հարց, որից հինգն ուղղված են գնահատելու տեսական գիտելիքները, և մեկը՝ գործնական հմտությունները: Օգտագործվել է Բազմակի Ընտրության թեսթավորման մոտեցումը, առաջարկելով 41 ճշգրիտ և 44 սխալ տարբերակ:

Մինչ- և ետ-դասընթացային թեսթերի վերլուծությունը ցույց է տալիս. ընտրված ճշգրիտ պատասխանների տոկոսաչափն աճել է **24%-ով (66%-ից 89%),** իսկ ընտրված սխալ պատասխանների տոկոսաչափը նվազել է **16%-ով (28%-ից 12%):** Ճշգրիտ պատասխանների մասնաբաժինն աճել է մինչ- և ետ-դասընթացային թեսթավորմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների 93% (65 ՔՀԿ) շրջանում, իսկ սխալ պատասխանների մասնաբաժինը նվազել է հարցվողների 87% (61 ՔՀԿ) շրջանում: Արդյունքները ներկայացված են ստորև աղյուսակում.

Երևան/Մարզ	Մինչ-դասընթացային թեսթ		Ետ-դասընթացային թեսթ	
	Ընտրված ճշգրիտ պատասխանների թիվը	Ընտրված սխալ պատասխանների թիվը	Ընտրված ճշգրիտ պատասխանների թիվը	Ընտրված սխալ պատասխանների թիվը
Երևան	583	277	732	153
Վանաձոր	327	143	493	40
Գյումրի	420	198	540	70
Կապան	263	113	397	50
Գավառ	298	138	403	46
Ընդամենը	1891	869	2565	359
% Ընդհանուր պատասխաննե րից	66%	28%	89%	12%

Ցուցանիշ 1.4-ի համար մինչ- և ետ-դասընթացային թեսթերի «Կոալիցիաների Ստեղծում» բաժնի արդյունքները ենթարկվել են առանձին վերլուծության: Վերլուծության արդյունքներով, ընտրված ճշգրիտ պատասխաններն աճել են 21%- ով (մինչ-դասընթացային թեսթ - 70%; ետ-դասընթացային թեսթ - 91%): Ընտրված սխալ պատասխանները նվազել են 10%-ով: Համաձայն Ծրագրի Երկրորդ Միջանկյալ Հաշվետվության կոալիցիաների ստեղծման վերապատրաստումներին մասնակցած

ՔՀԿ-ների **86.2%** շրջանում իմացությունը բարձրացել է **29%-ով**: Մասնավորապես, ՀԱՀ-ում կոալիցիաների հիմնական դասընթացներին մասնակցած ՔՀԿ-ների 80%-ի շրջանում իմացությունը բարձրացել է 25%-ով, իսկ խորացված դասընթացներին մասնկացած ՔՀԿ-ներից 87.5%-ի շրջանում՝ 33%-ով:

Ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումներից հավաքագրված որակական տվյալները նույնպես վկայում են Ծրագրի տրամադրած կարողությունների զարգացման հնարավորություններից ՔՀԿ-ների բավարարվածության բարձր աստիճանի մասին:

> "Նախ, մասնակցել եմ ՀԱՀ-ում կազմակերպված դասընթացներին: Ստացել եմ տեղեկատվություն կոալիցիաների և այլնի մասին: Ինքս տեղական ինքնակառավարման ոլորտի մասնագետ եմ, սակայն տեղյակ չէի կոալիցիաների մասին և ՔՀԿ-ների գործունեության կազմակերպման և ցանցերի ստեղծման փորձ չունեի: Կարող եմ պնդել, որ մեկ-շաբաթյա դասընթացները շատ արդյունավետ էին: Իսկապես այդ կարճ ժամանակահատվածում ստացա անհրաժեշտ գիտելիքներ գործընթացները կազմակերպելու վերաբերյալ: Վերապատրաստումների և ծրագրի արդյունքների շնորհիվ եկանք այն եզրակացության, որ տեղական ինքնակառավարման մասնագետների համար անհրաժեշտ է մասնագիտացված կոալիցիա":
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Սյունիքից**

Ըստ ՔՀԿ ներկայացուցիչների, Ծրագրի շրջանակներում տրամադրված վերապատրաստումները և խորհրդատվությունը օգտակար և արդյունավետ են եղել: Մեծամասնությունը բարձր է գնահատում վերապատրաստումների և դրանցում ընդգրկված թեմաների որակը, հատկապես կարևորելով կոալիցիաների ստեղծման ուղղությամբ ստացված գիտելիքներն ու հմտությունները: ՔՀԿ-ների որոշ ներկայացուցիչներ նշել են, որ կոալիցիաների վերաբերյալ որևէ գիտելիք չեն ունեցել նախքան Ծրագիրը: Ի լրումն, բարձր է գնահատվել նաև ինկուբատորների դերը ցանցերի ստեղծման և փորձի փոխանակման գործում:

> "Ինկուբատորների մոդելը բավականին օգտակար էր, հատկապես նոր ստեղծված կազմակերպությունների համար, որոնք իրենց գործունեությունն են սկսում համայնքներում, քանի որ դա հնարավորություն է տալիս զարգացնել ինստիտուցիոնալ կարողությունները և ամենասկզբից ճիշտ ընթացակարգեր որդեգրել ու հետևալ լավագույն փորձի օրինակներին: Դրամաշնորհի մասին հայտարարությունը նույնպես օգտակար էր նրանց համար, քանի որ հնարավորություն ստացան գործնականում կիրառել ստացված տեսական գիտելիքները":
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Սյունիքից**

> “Բարձր եմ գնահատում ինկուբատորների գործունեությունը: Փորձագետների ընտրությունը ճիշտ էր կատարված, քանի որ մարդիկ էին, որոնք հարուստ փորձ և ձեռքբերումներ ունեն այդ ոլորտում: Փորձը, որ ներկայացրեցին բավականին օգտակար էր և հետաքրքիր, քանի որ ուղղակի հայտնի փաստերի մասին չէր խոսվում, այլ նոր տեղեկատվություն էր տրամադրվում: Սովորեցինք ինչպես կանխատեսել և հաշվի առնել հավանական ռիսկերը և ինչպես խուսափել ձախողումներից”:
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Երևանից**

Վերապատրաստումների հաջողության մեկ այլ անուղղակի ցուցանիշ է փոքր չափի դրամաշնորհների շրջանակներում վեց լրացուցիչ կոալիցիաների ստեղծումը, հաշվի առնելով, որ դա պարտադրված չէր դրամաշնորհի պայմաններով և հիմնական նպատակը չէր: Այսպիսով, այս փաստը Ծրագրի չնախատեսված արդյունքի օրինակ է, որն ընդլայնել է հանրային քաղաքականության մշտադիտարկման և դրա վրա ազդեցություն գործելու հնարավորությունները:

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԵՇՏԱԴՐՈՒՄՆԵՐ

- «ՔՀԿ կարողություններն ուժեղացված են կոալիցիաներ ստեղծելու գործում» Արդյունքի իրականացումը գնահատելու համար սահմանված բոլոր ցուցանիշները գերազանցվել են.
  - ✓ 225 ՔՀԿ նախատեսված 120-ի դիմաց դարձել են 15 կոալիցիայի անդամ
  - ✓ 116 ՔՀԿ նախատեսված 100-ի դիմաց վերապատրաստվել են կոալիցիաների ստեղծման ուղղությամբ
  - ✓ Վերապատրաստումներին մասնակցած ՔՀԿ-ների 86.2%-ի շրջանում բարելավվել է կոալիցիաների ստեղծման տեսության իմացությունը, նախատեսված 70%-ի դիմաց:
- Զգալի ձեռքբերումներ են գրանցվել կանանց կողմից ղեկավարված ՔՀԿ-ների մասնակցության առումով, գրեթե կրկնակի գերազանցելով նախատեսված ցուցանիշները
- ՔՀԿ-ները գոհ են Ծրագրի շրջանակներում տրամադրված կարողությունների զարգացման հնարավորություններից:

3.3.2 ՔՀԿ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ և ՏԵՂԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ՀԵՏ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆՆ ԱՌԸՆՉՎՈՂ ԿԱՌՈՒՑՈՂԱԿԱՆ և ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՓՈԽԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԱՍՊԱՐԵԶՈՒՄ

Այս նպատակի իրականացումը գնահատվել է համապատասխան Արդյունքների համար սահմանված ցուցանիշների քանակական գնահատման, ինչպես նաև համապատասխան որակական տվյալների հավաքագրման և փաստաթղթերի ուսումնասիրության միջոցով:

Արդյունք 2: ՔՀԿ կարողություններն ուժեղացված են կենտրոնական և տեղական կառավարման պետական մարմինների հետ քաղաքականությանն առընչվող կառուցողական և ռազմավարական փոխգործակցության ասպարեզում	
Ցուցանիշ 2.1	**Քաղաքականության վերաբերյալ կառուցողական համագործակցության խորացված դասընթացներում ընդգրկված կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների թիվը**
Սկզբնական տվյալներ	"Պետական կառուցների հետ ՔՀԿ համագործակցությունը սահմանափակ մակարդակի վրա է" (ԵՄ ՔՀԿ համագործակցության քարտեզագրման ուսումնասիրություն, 2014)
Թիրախ	100 ՔՀԿ ընդգրկված է քաղաքականության վերաբերյալ կառուցողական համագործակցության վերապատրաստումներում, որից առնվազն 40 կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ են
Արդյունք	116 ՔՀԿ ՀԱՀ-ում մասնակցել է վերապատրաստումների, որից 71 ՔՀԿ ղեկավարվում է կանանց կողմից: 108 ՔՀԿ մասնակցել է հիմնական դասընթացներին (որից 66 կանանց կողմից ղեկավարվող), և 16 ՔՀԿ՝ խորացված (որից 9 կանանց կողմից ղեկավարվող)
Ցուցանիշ 2.2	**Քաղաքականության վերաբերյալ կառուցողական համագործակցության գործնական իմացության մակարդակը կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող կազմակերպություններում**
Սկզբնական տվյալներ	"Պետական կառուցների հետ ՔՀԿ համագործակցությունը սահմանափակ մակարդակի վրա է" (ԵՄ ՔՀԿ համագործակցության քարտեզագրման ուսումնասիրություն, 2014)
Թիրախ	Քաղաքականության վերաբերյալ կառուցողական համագործակցության վերապատրաստումներին մասնակցած 15 ՔՀԿ-ների (որից 6 կանանց կողմից ղեկավարվող) 70%-ի իմացության չափելի աճ
Արդյունք	ՔՀԿ-ների 87.5%-ի շրջանում իմացության աճ 33%-ով:
Ցուցանիշ 2.3	**Կենտրոնական և տեղական կառավարման մարմինների հետ քաղաքականության քննարկումներին մասնակցող՝ կանանց և տղամարդկան կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների թիվը**
Սկզբնական տվյալներ	"Պետական կառուցների հետ ՔՀԿ համագործակցությունը սահմանափակ մակարդակի վրա է" (ԵՄ ՔՀԿ համագործակցության քարտեզագրման ուսումնասիրություն, 2014)
Թիրախ	120 ՔՀԿ մասնակցում է կենտրոնական և տեղական ինքնակառավրման մարմինների հետ քաղաքականության քննարկումներին, որից առնվազն 48 ղեկավարվում են կանանց կողմից
Արդյունք	156 ՔՀԿ, որից 58 կանանց կողմից ղեկավարվող, մասնակցել են կենտրոնական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ հանդիպումների/քաղաքականության քննարկումների

Ինչպես երևում է վերը բերված աղյուսակից, այս Արդյունքի համար նախատեսված բոլոր ցուցանիշները գերազանցվել են։

Ինչպես ներկայացված է Արդյունք 1-ի վերաբերյալ նախորդ բաժնում, **նախատեսված 100 ՔՀԿ-ի փոխարեն 116 կազմակերպություն** մասնակցել է վերապատրաստումներին, այդ թվում նաև քաղաքականության վերաբերյալ կառուցողական համագործակցության դասընթացներին։ 116 ՔՀԿ-ից 108-ը մասնակցել է հիմնական դասընթացներին (66 կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ), 16-ը՝ խորացված դասընթացներին (9 կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ)։ Ինկուբատորների վերապատրաստումներին նախատեսված **50-ի փոխարեն մասնակցել է 70 ՔՀԿ**, որից 34-ը կանանց կողմից ղեկավարվող կազմակերպություններ են, նախատեսված 20-ի փոխարեն։

Ցուցանիշ 2.2-ով նախատեսվում է **քաղաքականության վերաբերյալ կառուցողական համագործակցության տեսության** վերապատրաստումներին մասնակցած՝ կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների 70%-ի շրջանում իմացության մակարդակի չափելի աճ։ Հաղթող ինը կոնսորսիումների ներկայացուցիչներ Հայաստանի Ամերիկյան Համալսարանում անցել են խորացված դասընթացներ։ Բացի այդ, Ագորայի փորձագետների կողմից հինգօրյա վերապատրաստում է իրականացվել հետևյալ թեմաներով. «Շահույթ չհետապնդող ոչ կառավարական կազմակերպությունների և կառավարության համագործակցությունը Չեխիայի Հանրապետությունում», «Հանրային քաղաքականությունների մշակում և երկխոսություն», «Ինկուբատորների գործունեությունից քաղված դասեր»։ Մասնակիցները (ինկուբատորային կառույցների համակարգողներ և դասավանդողներ, կոալիցիաների ներկայացուցիչներ) ծանոթացել են չեխական փորձին և տեղեկացել են ROMA մեթոդաբանության մասին։ Տեսական և գործնական պարապմունքների միջոցով մասնակիցները ձեռք են բերել քաղաքականության նպատակների սահմանման և իրագործման հմտություններ։ Վերապատրաստման դասընթացների ողջ ընթացքում Ծրագիրն իրականացնող թիմը կարծիքներ է ստացել մասնակիցներից, որը հնարավորություն է ընձեռել վերանայել վերապատրաստումների բովանդակությունն ու մեթոդները՝ ապահովելու համապատասխան արդյունավետություն և որակ։

Ընդհանուր թվով 16 ՔՀԿ-ից 17 ներկայացուցիչ է մասնակցել ՀԱՀ-ի խորացված դասընթացներին, որից 10-ը կին է, 7-ը՝ տղամարդ։ Ըստ Ծրագրի Երկրորդ Միջանկյալ Հաշվետվության, որը ներկայացնում է մինչ- և ետ-դասընթացային թեստերի արդյունքները, իմացության աճ է գրանցվել ՔՀԿ-ների **87.5%-ի շրջանում (16-ից 14 ՔՀԿ), նախատեսված 70%-ի փոխարեն։** Անհատ մասնակիցների 76%-ի շրջանում (17-ից 13) կամ մասնակցած ՔՀԿ-ների 75%-ի շրջանում (16-ից 12) իմացության աճ է գրանցվել «ՔՀԿ-կառավարարություն և ՔՀԿ-ՏԻՄ Երկխոսություն» և «ՔՀԿ կոալիցիաների ստեղծում և զարգացում» ոլորտներում։ Ծրագրի Երկրորդ Միջանկյալ

Հաշվետվությունը նշում է նաև, որ անհատ մասնակիցների 82%-ի և մասնակից ՔՀԿ-ների 81%-ի շրջանում իմացության աճ է գրանցվել «Հանրային քաղաքականության հիմնախնդիրների բացահայտում, փաստահեն քաղաքականությունների մշակում և վերլուծություն և հանրային քաղաքականությունների իրականացում» թեմայով:

Ծրագիրն իրականացնող թիմը իմացության աճ է գրանցել նաև ինկուբատորների անդամ ՔՀԿ-երի շրջանում, որոնք մասնակցել են քաղաքականությանը վերաբերող կառուցողական համագործակցության վերապատրաստումներին: Վերապատրաստումներին մասնակցած 70 ՔՀԿ-ների (որից 34 կանանց կողմից ղեկավարվող) 93%-ի շրջանում գրանցվել է 23,5% իմացության աճ:

Ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումներում ՔՀԿ-ների կողմից, որպես կառուցողական համագործակցության վերապատրաստումներից ստացված հիմնական հմտություններ, նշվել են մշտադիտարկման և գնահատման գործիքակազմը, մշտադիտարկման պլանների մշակումը, քաղաքականության բարեփոխումների և հիմնախնդիրների վերլուծությունը, ինչպես նաև պետական մարմինների հետ հարաբերությունների կառուցումը: ՔՀԿ-ները նշել են նաև քարոզչության, կառավարության և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ արդյունավետ համագործակցության և կառուցողական երկխոսության ուղղությամբ ստացված գիտելիքների մասին:

> “Մեզ հետաքրքրեց երիտասարդությանն ուղղված քաղաքականության մշակումը: Նախքան այս Ծրագիրը ոչինչ չգիտեիքն այդ մասին, ինչպես նաև տեղյալ չէինք, թե ինչպես են կազմակերպվում քաղաքականության մշակման գործընթացները: Մեզ ներկայացվեց ամեն ինչ՝ սկսված բյուրոկրատիայից, ավարտած քաղաքականության մշակմամբ: Նախքան վերապատրաստումները քաղաքականության հետ կապված ծրագերի իրականացման որևէ փորձ չենք ունեցել: Սա առաջին փորձն էր, և կարծում եմ հաջողվեց: Արդեն ունենք տեսանելի արդյունքներ, հետևաբար կարող եմ ասել, որ վերապատրաստումներից ստացված գիտելիքներն ու հմտություններն օգտակար էին և արդյունավետ”:
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Գեղարքունիկից**

> “Ծրագրի շրջանակներում մասնակցել եմ չեխական Ագորա ՀԿ-ի հետ համատեղ կազմակերպված երկու վերապատրաստման: Իսկապես արդյունավետ էր, հատկապես պետական մարմինների հետ քարոզչական գործընթացների կազմակերպման թեմաները, սովորեցինք նոր մոտեցումներ և տեխնոլոգիաներ, որը շատ օգտակար է: Կարող եմ ասել, որ Հայաստանում այդպիսի փորձ չկա… իհարկե ունենք քարոզչություն, ես ինքս վերապատրաստող եմ, սակայն այդպիսի քարոզչություն, որը շարունակական է և երկարաժամկետ և հիմնված է երկխոսության վրա…. իրոք հետաքրքիր փորձ էր մեզ համար”:
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Սյունիքից**

Ցուցանիշ 2.3-ի վերաբերյալ Ծրագիրը ներկայացրել է, որ **նախատեսված 120 ՔՀԿ-ի փոխարեն 156 (75 կանանց կողմից ղեկավարվող) կազմակերպություն** մասնակցել է կենտրոնական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ հանդիպումների/քաղաքականության քննարկումների: Ընդհանուր թվով 187 աշխատանքային հանդիպում/քաղաքականության քննարկում է կազմակերպվել կենտրոնական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ.

- Ոլորտային կոալիցիաների կողմից կազմակերպվել է 70 աշխատանքային հանդիպում/քաղաքականության քննարկում, 42 ՔՀԿ-ի մասնակցությամբ (21 կանանց կողմից ղեկավարվող);
- Ինկուբատորների անդամ ՔՀԿ-ների կողմից կազմակերպվել է 42 աշխատանքային հանդիպում/քաղաքականության քննարկում, 70 ՔՀԿ-ի մասնակցությամբ (34 կանանց կողմից ղեկավարվող);
- Փոքր չափի ենթադրամաշնորհային ծրագրեր իրականացնող ՔՀԿ-ների կողմից կազմակերպվել է 71 աշխատանքային հանդիպում/քաղաքականության քննարկում, 35 ՔՀԿ-ի մասնակցությամբ (18 կանանց կողմից ղեկավարվող);
- ՔՀԿ-ՏԻՄ աշխատանքային խմբի շրջանակներում կազմակերպվել է 4 աշխատանքային հանդիպում/քաղաքականության քննարկում, 9 ՔՀԿ-ի մասնակցությամբ (2 կանանց կողմից ղեկավարվող):

Ինկուբատորների շրջանակներում տարբեր հանդիպումներ են կազմակերպվել ինկուբատորների մասնակիցների և համապատասխան շահագրգիռ կողմերի հետ, այդ թվում՝ նախարարություններ, գործակալություններ, մարզային վարչակազմ և համայնքներ: Այս հանդիպումների ընթացքում ՔՀԿ-ները ծանոթացել են Ծրագրի ինը թիրախային ոլորտների հիմնախնդիրներին, քննարկել են յուրաքանչյուր ոլորտում անհրաժեշտ բարեփոխումներն ու քաղաքականությունը, որ պետք է մշակել, իրականցնել կամ վերանայել, ինչպես նաև Ինկուբատորների Ռազմավարությամբ նախատեսված գործողությունները: Ընդհանուր թվով կազմակերպվել է 22 հանդիպում տարբեր համայնքներում, ներառյալ Երևանը:

Ծրագրի շրջանակներում կազմակերպվել է ՔՀԿ-կառավարություն հինգ կոնֆերանս, ընդգրկելով անցումային արդարադատության մեխանիզմների ներդրման հնարավորություններին, արհմիությունների ներկա կարգավիճակի և զարգացման հեռանկարներին վերաբերող թեմաներ և այլ հարցեր: Բացի այդ, կազմակերպվել է նաև ՏԻՄ-ՔՀԿ հինգ ֆորում, ընդգրկելով նախադպրոցական և միջնակարգ կրթության ոլորտում ՏԻՄ իրավասությունների, տնտեսական զարգացման ասպարեզում ՏԻՄ դերի մասին թեմաներ, ինչպես նաև ՔՀԿ և ՏԻՄ համագործակցության և ՏԻՄ բարեփոխումների համատեքստում տեղական ինքնակառավարմանը ՔՀԿ-ների մասնակցության հարցեր:

ՔՀԿ ոլորտին անմիջականորեն առընչվող իրավական դաշտի բարելավմանն ուղղված ընդհանուր աշխատանքներից կարելի է տեսնել, որ Ծրագիրը ջանացել է ՔՀԿ-ների համայնքին հասկանալի դարձնել, թե ինչպես կարող է նպաստավոր իրավական դաշտը բարելավել ՔՀԿ-ների գործունեության արդյունավետությունն ու կայունությունը: Օրինակ, ՔՀԿ-ների, Արդարադատության նախարարության և Ազգային Ժողովի ներկայացուցիչների համար Ծրագրի կողմից կազմակերպված սեմինարի, ինչպես նաև Ծրագրի կողմից ներկայացված առաջարկությունների արդյունքում ՀՀ Հասարակական Կազմակերպությունների մասին օրենքում փոփոխություններ կատարվեցին, որոնք պարզեցրեցին իրավաբանական անձանց շահույթ չհետապնդող միավորումների վերագրանցման գործընթացը: Ենթադրամաշնորհային ծրագրերից մեկի շրջանակներում ՔՀԿ-ները աշխատանք են տարել բարելավելու նոր կառավարության հեռանկարային տեսլականը սոցիալական ձեռնարկատիության վերաբերյալ: Ծրագիրը շահագրգիռ ՀԿ-ների և Աշխատանքի և Սոցիալական Հարցերի նախարարության ներկայացուցչի հետ քննարկում է կազմակերպել Կամավորության օրենքի նախագծի շուրջ, ուր ՀԿ-ները բարձրաձայնել են օրեքնի նախագծի վերաբերյալ իրենց դժգոհությունները: 2017 թվականին Ծրագիրը երկխոսություն է նախաձեռնել Պետական Եկամուտների Կոմիտեի հետ նոր օրենքի շրջանակներում հարկային կարգավորման և ՀԿ-ների համար հնարավոր ֆինանսական բեռի հարցերի շուրջ: Ծրագիրը աշխատանքներ է տարել 100-ից ավել գործընկեր ՔՀԿ-ների հետ՝ ՔՀԿ-ՊԵԿ աշխատանքային խումբ ստեղծելու նպատակով ՊԵԿ-ի հետ կառուցողական երկխոսության մեջ մտնելու ուղղությամբ: Նախատեսվում է, որ աշխատանքային խումբը կաշխատի ՔՀԿ հաշվետվողականության հարցերի շուրջ և կմշակի Հասարակական Կազմակերպությունների և ՀԻմնդրամների մասին օրենքում համապատասխան փոփոխություններ:

Համաձայն կառավարության ներկայացուցիչների հետ իրականացված հիմնական տեղեկատու հարցազրույցների, ընդհանուր առմամբ Ծրագիրը ստացել է աջակցություն համապատասխան շահագրգիռ մարմիններից, ներառյալ ՀՀ կառավարությունը և տեղական ինքնակառավարման մարմինները: Օրինակ, Էկոնոմիկայի նախարարության ներկայացուցիչները բարձր են գնահատել Սոցիալական Ձեռնարկատիրության մասին հայեցակարգի ուղղությամբ Հայաստանի Բիզնես Կոալիցիայի կատարած աշխատանքը, նշելով, որ կողմերի միջև կայացել է կառուցողական երկխոսություն, ավելի արդյունավետ դարձնելով համատեղ աշխատանքը: Տարածքային Զարգացման և Ենթակառուցվածքների նախարարության ներկայացուցիչը նշել է, որ խոշորացված համայնքներում համայնքային ծառայությունների տրամադրման ուսումնասիրությունը բացահայտել է խնդիրներ, որոնք ներկայումս քննարկվում են նախարարությունում:

Ենթադրամաշնորհներ

Ծրագրի ամենամեծ բաղադրիչներից մեկը, որ ազդեցություն է ունեցել վերը նշված երկու Արդյունքների վրա, ենթադրամաշնորհների բաղադրիչն է: Ընդհանուր թվով 47 ենթադրամաշնորհ է տրամադրվել ՔՀԿ-ներին և ՔՀԿ կոալիցիաներին/ցանցերին: Ընդհանուր թվով 18 ենթադրամաշնորհ է տրամադրվել ՔՀԿ կոալիցիաներին/ցանցերին ինը թիրախային ոլորտներում: Հարկ է նշել, որ ՔՀԿ կոալիցիաներին/ցանցերին ենթադրամաշնորհները հատկացվել են երկու փուլով: Առաջին փուլում 9 ենթադրամաշնորհ տրամադրվել է հանրային քաղաքականության մշտադիտարկման և բարելավման (մշակում, վերանայում և քարոզչություն) նպատակով, և երկրորդ փուլում լրացուցիչ 9 դրամաշնորհ հատկացվել է նույն 9 կոալիցիաներին/ցանցերին կարողությունների զարգացման նպատակով:

Միևնույն ժամանակ, համապատասխան պետական մարմինների հետ համագործակցությամբ հանրային քաղաքականություն մշակելու, քարոզելու և իրականացնելու նպատակով կոալիցիաներն ու ՔՀԿ-ները ընդհանուր թվով 44 Փոխըմբռնման Հուշագիր են ստորագրել կառավարության, տեղական ինքնակառավարման մարմինների և Ազգային Ժողովի հետ:

9 կոալիցիաների կողմից տարբեր ձևաչափերով ստեղծվել են աշխատանքային խմբեր: Ծրագրի շրջանակներում ստեղծվել են հետևյալ ձևաչափերի կառավարություն/ՏԻՄ-ՔՀԿ աշխատանքային խմբեր. աշխատանքային խմբեր, որ ստեղծվել են համապատասխան գործակալության ղեկավարի հրամանով; խմբեր, որ ընդգրկում են հատուկ ընտրված մասնակիցներ; և համագործակցության հուշագրեր: Նշված խմբերում յուրաքանչյուր ՔՀԿ իրականացրել է հանրային քաղաքականության մշակում, ինչպես նաև իր հայտի քարոզչություն:

Համաձայն ՔՀԿ-ների հետ ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումների, ինչպես նաև հիմնական տեղեկատու հարցազրույցների, ենթադրամաշնորհային ծրագրերը զգալի ներդրում են ունեցել Ծրագրի Նպատակների իրականացման գործում: ՔՀԿ-ների մեծամասնության հաղորդմամբ ենթադրամաշնորհային ծրագրերն իրականացնելիս նրանց հաջողվել է ոչ միայն հասնել սահմանված նպատակներին, այլ գերազանցել դրանք և ստանալ նաև չպլանավորված դրական արդյունքներ: Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ կարողացել են ընդլայնել հետազոտությունների նախապես որոշված ծավալն ու նպատակները՝ կիրառելով հետազոտության լրացուցիչ մեթոդներ, ընդարձակելով ընտրանքի չափն ու աշխարհագրությունը: Այլ ՔՀԿ-ներ ընդլայնել և ավելի խորն են դարձրել քարոզչական աշխատանքները, կիրառելով իրազեկման բարձրացման լրացուցիչ միջոցներ, կազմակերպել են հանրային խորհրդատվական հանդիպումներ և ընդլայնել են տարբեր կառավարական և ոչ կառավարական կազմակերպությունների հետ համագործակցության ծավալները:

Կոալիցիաներին տրամադրված եթնադրամաշնորհների և ՔՀԿ-ների և ՔՀԿ կոալիցիաներին հատկացված փոքր չափի դրամաշնորհների ծրագրերի օրինակներ բերված են ստորև:

Փոքր չափի դրամաշնորհային ծրագրի շրջանակներում «Տեղական Ժողովրդավարության և Հետազոտության Կենտրոն» ՀԿ-ի կողմից իրականացվել է «Պաշտպանված Նպաստառու Ընտանիք և Տեղեկացված Քաղաքացի» ծրագիրը, որի նպատակն է շահառու ընտանիքների շահերի պաշտպանությունը, երբ ընտանիքի որևէ անդամ ժամանակավորապես անցնում է աշխատանքի: Համաձայն ներկա օրենսդրության, ընտանիքը դադարում է նպաստ ստանալ, եթե ընտանիքի անդամներից մեկը սկսում է աշխատել կամ անցնում է ժամանակավոր աշխատանքի: Օրենսդրական այս խնդրին մի քանի անգամ անդրադարձել է Հայաստանի Վարչապետը, սակայն այս կապակցությամբ որևէ օրենսդրական փոփոխություն դեռ չի կատարվել կառավարության կողմից: Փորձագետների, աշխատատուների և նպաստ ստացող ընտանիքների հետ փորձագիտական հարցազրույցների և ֆոկուս խմբային քննարկումների միջոցով ծրագիրը ուսումնասիրել է այս հարցը: Իրականացվել է նաև պետական նպաստներին վերաբերող օրենսդրության վերլուծություն: Արդյունքների հիման վրա մշակվել են օրենսդրական դաշտի կատարելագործման մի շարք առաջարկություններ: Ուսումնասիրության արդյունքները, ինչպես նաև առաջարկվող լուծումները հրապարակվել են: Հարցը քննարկվել է նաև Ազգային Ժողովի և Աշխատանքի և Սոցիալական Հարցերի նախարարության ներկայացուցիչների հետ: Կողմերի միջև կնքվել է Հուշագիր, ըստ որի ընտանեկան նպաստը կարգավորող իրավական դաշտը վերանայելիս նախարարությունը հաշվի կառնի ներկայացված առաջարկությունները և ՀԿ-ի կարծիքը:

> “Կարող եմ ասել, որ ամբողջովին հասել ենք որոշված նպատակներին: Մեր ծրագրի բյուջեն ընդամենը 5 միլիոն ՀՀ դրամ էր, որի սահմաններում ամբողջովին ուսումնասիրեցինք հարցը, կենտրոնանալով Երևանում և Շիրակի մարզում, որը ամենաաղքատ մարզերից մեկն է: Քննարկել ենք հարցը օրենսդիր և գործադիր մարմինների հետ՝ համապատասխանաբար Ազգային Ժողովի և Աշխատանքի և Սոցիալական Հարցերի նախարարության հետ: Ստորագրեցինք հուշագիր, որն ապահովում է, որ մեր առաջարկությունները հաշվի կառնվեն իրավական դաշտի փոփոխման ընթացքում: Կարծում եմ, որ հիանալի արդյունք է, հաշվի առնելով բյուջեի սղությունը”:
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, «Տեղական Ժողովրդավարության և Հետազոտության Կենտրոն» ՀԿ**

Գյումրիում գործող «Ագաթ» Հաշմանդամ Կանանց Իրավունքների Պաշտպանության Կենտրոն ՀԿ-ն իրականացրել է «Հաշմանդամները Պաշտպանված են Ընտանեկան Բռնությունից» փոքր ենթադրամաշնորհային ծրագիրը, որի նպատակն է խթանել հաշմանդամություն ունեցող անձանց, հատկապես կանանց նկատմամբ խտրականաության վերացումը և կանխարգելել բռնությունը:

Ծրագիրը մի քանի առումով գերազանցել է սկզբնական որոշված նպատակները: Համաձայն ծրագրի նկարագրի, առաջարկություններ պետք է մշակվեին միայն Աշխատանքի և Սոցիալական Հարցերի և Արդարադատության նախարարությունների համար: Այդուհանդերձ, ծրագրի կողմից առաջարկություններ են մշակվել նաև Առողջապահության նախարարության համար: Ծրագիրը չէր նախատեսել պետական կառույցների մշտադիտարկում և հարցազրույցներ այդ կառույցների ներկայացուցիչների հետ, սակայն ներգարվվել է նաև ուսումնասիրության աշխատանքներում: Ծրագիրը գնահատել է հաշմանդամություն ունեցող անձանց հարցերով զբաղվող տարբեր պետական հաստատությունների կարողությունները: Ուսումնասիրության ընտրանքը մեծացվել է, ընդգրկելով լրացուցիչ շրջաններ, ինչպես նաև տարբեր հաշմանդամության մարդկանց: Ուսումնասիրությունը բարձր է գնահատվել Աշխատանքի և Սոցիալական Հարցերի նախարարության կողմից, որն իր տարեկան հաշվետվության մեջ հղում է կատարել ծրագրի շրջանակներում իրականացված այդ ուսումնասիրությանը:

> "Նախարարությունը բարեփոխումներ է իրականացնում այս ոլորտում, և վերապատրաստումներ են տրամադրվել պետական հաստատություններին: Համոզված եմ, որ մեր ծրագրի շնորհիվ հաշմանդամություն ունեցող անձանց դերը կմեծանա, ինչպես նաև կառավարությունը կբարելավի իր տեսակետները, թե ինչպես պետք է բավարարեն հաշմանդամություն ունեցող անձանց հատուկ պահանջները: Ես գիտեմ, որ Աշխատանքի և Սոցիալական Հարցերի փոխնախարարը միշտ հղում է կատարում մեր ուսումնասիրությանն ու ծրագրին շրջաններում իր հանդիպումների ժամանակ: Նա հղում է կատարում մեր ուսումնասիրությանը, որպես վկայություն՝ պնդելու որ այս ոլորտում խնդիրներ ունենք: Հետևաբար, կարող եմ վստահորեն ասել, որ հասել ենք մեր նպատակներին և որ դրական փոփոխություններ կունենանք այս ոլորտում":
>
> **Մեցբերում ՓԽՔ-ից, «Ագաթ» ՀԿ-ի ներկայացուցիչ**

Մեծ չափի ենթադրամաշնորհի շրջանակներում Հայաստանի Բիզնես Կոալիցիայի կողմից իրականացվել է «Հայաստանում ՓՄՁ ոլորտի արդյունավետ զարգացման նոր ռազմավարություն» ծրագիրը: Ծրագրի նպատակն է մշակել և կառավարությանը ներկայացնել լայնորեն քննարկված, հիմնավորված և մասնակիորեն փորձարկված՝ ՓՄՁ ոլորտի զարգացման նոր ռազմավարության նախագիծ 2019-2021թթ համար, որը կարևոր դեր կխաղա Հայաստանում ՓՄՁ ոլորտի հետագա զարգացման արդյունավետ կազմակերպման գործում: Բացի այդմ ծրագիրն ուղղված է նաև ՓՄՁ ոլորտում բիզնես օմբուդսմենի ինստիտուտի ներդրմանը, ՓՄՁ ոլորտում սոցիալական ձեռնարկատիրության քաղաքականության բարելավմանը, ինչպես նաև սոցիալական ձեռնարկատիրության կրթության խթանմանը:

Ծրագիրը մի քանի առումով գերազանցել է սկզբնական որոշված նպատակները: Ծրագիրն ընդլայնել է եվրոպական շուկներ մուտք գործելու մասին ՓՄՁ-երի տեղեկացվածությունը: Ծրագրի նկարագիրն ի սկզբանե նախատեսում էր իրականացնել փոքրածավալ գնահատում, որը պետք է ներառեր գործող ՓՄՁ ռազմավարության գնահատումը և ֆոկուս խմբային քննարկումներ ՓՄՁ ներկայացուցիչների հետ: Կամավոր սկզբունքներով ծրագիրն ընդլայնել է հետազոտության ծավալը, ընդգրկելով ոչ միայն ՓՄՁ ռազմավարության գնահատումը, այլ նաև երկրում ՓՄՁ-երի ընդհանուր կարիքների գնահատում: Ծրագրի թիմն իրականացրել է 330 հարցազրույց ՓՄՁ ներկայացուցիչների հետ, որակական և փորձագիտական հարցազրույցներ ոլորտի հիմնական տեղեկատուների հետ:

> "Հետազոտությունը բարձր է գնահատվել Էկոոմիկային նախարարության կողմից: Տեղեկացել ենք, որ մեր հետազատությունն օգտագործվել է ՓՄՁ նոր ռազմավարության մշակման ընթացքում: Ստեղծել ենք աշխատանքային խումբ, որն այժմ աշխատում է Էկոնոմիկայի նախարարության հետ: Մշակել ենք մի շարք առջարկություններ, որոնք հաշվի կառնվեն նոր ռազմավարության մեջ: Բացի այդ, Սոցիալական Ձեռնարկատիության հայեցակարգը առաջնահերթություն է մեզ համար, և դա նախատեսված է ռազմավարության առաջին տարվա համար":
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, Հայաստանի Բիզնես Կոալիցիայի ներկայացուցիչ**

Մարտահրավերներ և քաղված դասեր

Ծրագրի իրականացման հիմնական մարտահրավերն է եղել կառավարության ներկայացուցիչների և որոշում կայացնողների հաճախակի փոփոխությունը՝ կապված քաղաքական փոփոխությունների և անկայունության հետ: Ծրագրի իրականացման երեք տարում կառավարությունը փոփոխվել է երեք անգամ: Հետևաբար փոփոխվել են նաև աշխատանքային խմբերում ներգրավված կառավարության ներկայացուցիչները, որը զգալի ձգձգել է արդյունքներին հասնելու գործընթացը: Շահառու ՔՀԿ-ների, ինչպես նաև Ծրագիրն իրականացնող ՔՀԿ-ների գրեթե բոլոր ներկայացուցիչները նշել են, որ չնայած Ծրագրի մշակման փուլում քաղաքական անկայունության ռիսկը կարևոր գործոն է համարվել, որ կարող է խոչընդոտել ծրագրի իրականացմանը, սակայն դրա հավանականությունը ցածր է գնահատվել:

> "Հիշում եմ, որ Ծրագիրն իրականացնում էինք քաղաքական փոփոխություններին զուգահեռ: Մարզպետարանում երեք տարբեր հանդիպում ենք ունեցել: Պաշտոնյաները փոխվում էին գրեթե ամեն շաբաթ, և ամեն անգամ ստիպված էինք կրկին բացատրել Ծրագրի նպատակները":
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Երևանից**

Ծրագրի համար մեկ այլ բարդություն էր ԵՄՊ-ի կողմից տարբեր ծրագրային փաստաթղթերի հաստատման ձգձգումը, որի արդյունքում հապաղում էր Ծրագրի իրականացումը: Այսպես, ենթադրամաշնորհների առաջին փուլը նախատեսված էր Ծրագրի իրականացման առաջին տարում: Ենթադրամաշնորհները պետք է հատկացվեին ՔՀԿ կոալիցիաներին և ինկուբատորներին, որը հնարավորություն էր տալու առաջին խմբի 25 ՔՀԿ-ին բավարար ժամանակ ունենալ՝ քաղաքականության մշակման և երկխոսության գործնական փորձ ձեռք բերելու համար: Իրականում, Ծրագրի իրականացման սկզբնական փուլերում սահմանափակ առաջընթաց է գրանցվել այս ուղղությամբ, որը սակայն լրացվել է հետագա փուլերի ընթացքում:

ՔՀԿ-ները նույնպես նշել են, որ Ծրագրի իրականացման համար նախատեսված ժամանակը բավարար չէր պլանավորած աշխատանքների կատարման համար: Ուստի ՔՀԿ-ները ստիպված են եղել լրացուցիչ ջանքեր գործադրել՝ սահմանված ժամկետներում սահմանված արդյունքներին հասնելու համար: Այս ամենին զուգահեռ մշտապես ուշացել են կառավարությունից և տեղական ինքնակառավարման մարմիններից սպասվող պատասխանները: Ըստ ՔՀԿ-ների, քարոզչական աշխատանքները բավականին ժամանակատար են եղել, և Ծրագրի տևողության երկարացումը կնպաստեր դրանց արդյունքների արդյունավետությանը:

> “Հիմնական մարտահրավերը ժամանակն էր: Քարոզչական աշխատանքը և քաղաքականության մշակումը իրոք ժամանակատար գործընթացներ են, և հնարավոր չէ իրական արդյունքների հասնել մեկ տարում: Իրականում այդ մեկ տարվա ընթացում մեծ ծավալի աշխատանք ենք կատարել, բայց քարոզչությունը երկարատև գործընթաց է, և լավ կլիներ, որ Ծրագիրը 2-3 տարի տևեր: Դա իրոք կմեծացներ արդյունավետությունը”:
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից ՔՀԿ ներկայացուցիչ Սյունիքի մարզից**

Որպես մարտահրավեր ՔՀԿ-ների կողմից նշվել են նաև անբավարար տվյալների բազաները և վիճակագրական տվյալները, ուսումնասիրությունների համար անհրաժեշտ պաշտոնական տվյալների բացակայությունը, որոշ նախարարությունների հետ համագործակցության բարդությունները: Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են նաև, որ լուրջ մարտահրավեր է եղել ՔՀԿ-ների կողմից 10% ներդրման ապահովումը, քանի որ վերջիններս չունեն ազատ ռեսուրսներ Ծրագրին հատկացնելու համար: Ըստ ՔՀԿ-ների, Ծրագիրն իրականացնող թիմը կարողացել է արձագանքել ծագած խնդիրներին և ժամանակին անհրաժեշտ աջակցություն է տրամադրել ՔՀԿ-ներին հաղթահարելու ի հայտ եկած մարտահրավերները:

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԵՇՏԱԴՐՈՒՄԵՐ

- Նախատեսված 100-ի դիմաց 116 ՔՀԿ մասնակցել է քաղաքականության վերաբերյալ կառուցողական համագործակցության վերապատրաստումներին: Հաղթած ինը կոնսորսիումների ներկայացուցիչներ անցել են կարողությունների զարգացման խորացված դասընթացներ:
- ՔՀԿ-ները կարևորել են քարոզչության գործում ընդլայնված կարողությունները և կառավարության և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ արդյունավետ կառուցողական երկխոսության ընդլայնված հմտությունները
- Ընդհանուր թվով 187 աշխատանքային հանդիպում/քաղաքականության քննարկում է իրականացվել կենտրոնական կառավարության և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ: Ընդհանուր թվով 156 ՔՀԿ է մասնակցել այդ հանդիպումներին/քաղաքականության քննարկումներին:
- Ընդհանուր առմամբ Ծրագիրը համապատասխան աջակցություն է ստացել հիմնական շահագրգիռ մարմիններից, այդ թվում ՀՀ կառավարարությունից և տեղական ինքնակառավարման մարմիններից:
- Ենթադրամաշնորհային ծրագրերը էական ազդեցություն են ունեցել Ծրագրի առաձին նպատակների իրականացման գործում: Որոշ ծրագրեր ոչ միայն հասել են սահմանված նպատակներին, այլ հաճախ գերազանցել են դրանք, ստանալով չպալանվորված դրական արդյունքներ:
- Ծրագրի իրականացման հիմնական մարտահրավերներն են. կենտրնական և մարզային կառավարման պաշտոնյաների հաճախակի փոփոխությունը, ԵՄՊ կողմից տարբեր ծրագրային փաստաթղթերի հաստատման ուշացումները, Ծրագրի կարճ և անբավարար տևողությունը նախատեսված քարոզչական աշխատանքներն իրականացնելու համար:

3.4 ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ

Գնահատման այս բաժնում ներկայացված է Ծրագրի ընդհանուր ազդեցությունը, մասնավորապես կենտրոնանալով Ծրագրի գլխավոր նպատակին, որն է մեծացնել ՔՀԿ-ների ազդեցությունը Հայաստանում հանրային քաղաքականության գործընթացների վրա։

3.4.1. ՔՀԿ-ՆԵՐԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ

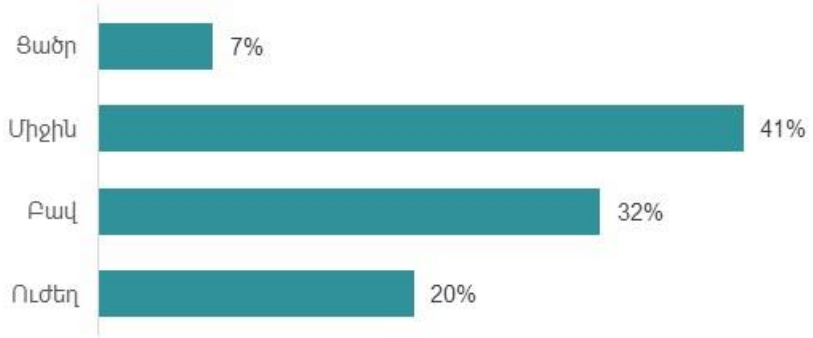
Ծրագրի գլխավոր նպատակի իրականացման առաջընթացը գնահատվել է Ծրագրի ցուցանիշների քանակական գնահատման, ինչպես նաև համապատասխան որակական տվյալների հավաքագրման և փաստաթղթերի ուսումնասիրության միջոցով։ ԵՄ «Ուժեղ ՔՀԿ-ներ» ծրագրի շրջանակներում 2016 թվականին իրականցված հետազոտության արդյունքները, ինչպես նաև այլ ուսումնսիրություններ վկայում են, որ Հայաստանում ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականության մշակման և իրացման ասպարեզում **բավականին թույլ** է։ Ուստի Ծրագրի շրջանակներում ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացմանը զուգահեռ, մեծ չափերի դրամաշնորհներ են տրամադրվել ոլորտային կոալիցիաներին, նպատակ ունենալով հզորացնել ՔՀԿ ազդեցությունունը հանրային քաղաքականության վրա։ Կոալիցիաները պետք է բացահայտեին համապատասխան ոլորտների հիմնախնդիրները, իրականացնեին մշտադիտարկում և հետազոտություններ և փաստերի վրա հիմնված եզրակացություններ և առաջարկություններ ներկայացնեին պետական կառույցներին։ Փոքր չափի դրամաշնորհներ տրամադրվել են մարզերում գործող ՔՀԿ-ներին, իրականացնելու հանրային քաղաքականության մշտադիտարկում տեղական և մարզային մակարդակներում։

Արդյունք. Ընդլայնել ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականության գործընթացների վրա	
Ցուցանիշ 1	Հանրային քաղաքականության վրա կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների ազդեցության չափը
Սկզբնական տվյալներ	“կառավարության քաղաքականությունների վրա թույլ ազդեցություն” (ԵՄ “Ուժեղ ՔՀԿ-ներ” հաշվետվություն, ապրիլ 2016)
Թիրախ	Թիրախային ոլորտներում հանրային քաղաքականությունների վրա կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների ազդեցության 50% աճ
Արդյունք	Հետազոտված ՔՀԿ-ների 52% հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցությունը գնահատում է բավարար կամ ուժեղ
Ցուցանիշ 2	Թիրախային ոլորտներում հանրային քաղաքականության վրա էական ազդեցություն ունեցող՝ կանանց և տղամարդկանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների թիվը
Սկզբնական	“կառավարության քաղաքականությունների վրա թույլ ազդեցություն” (ԵՄ

տվյալներ	“Ուժեղ ՔՀԿ-ներ” հաշվետվություն, ապրիլ 2016)
Թիրախ	50% աճ
Արդյունք	Հեռախոսային հետազոտությանը մասնակցող 110 ՔՀԿ-ից 26-ը (24%), որից 16-ի ղեկավարները կանայք են, նշել է, որ թիրախային ոլորտներում էական ազդեցություն ունեն հանրային քաղաքականությունների վրա: (ընդհանուրը 79% նշել է, որ կարող են որոշակի կամ էական ազդեցություն գործել հանրային քաղաքականության վրա)

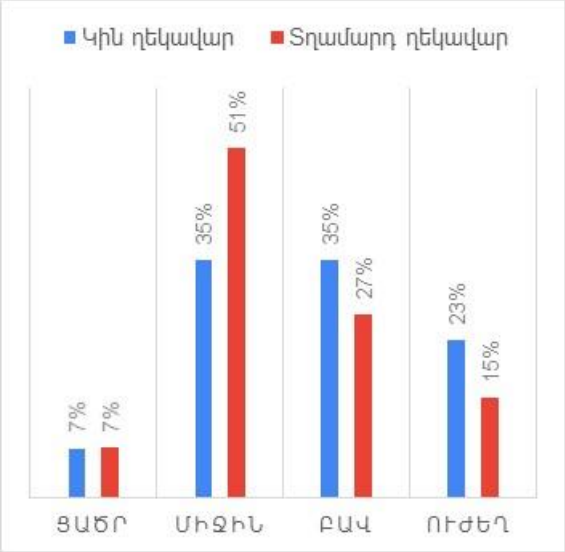
Վերը նշված ցուցանիշները գնահատելու նպատակով հեռախոսային հետազոտություն է իրականացվել Ծրագրին մասնակցող 110 ՔՀԿ-ների շրջանում: ՔՀԿ-ներին հանձնարարվել է գնահատել Հայաստանում հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցության աստիճանը 1-ից 4 սանդղակով (ցածր, միջին, բավարար, ուժեղ): Քանի որ, ըստ երկրորդային աղբյուրի, այս ցուցանիշի սկզբնական տվյալը սահմանվել է որպես «ցածր», ապա որոշվել է, որ ցուցանիշի վերջնական արժեք կհամարվի «բավարար և/կամ ուժեղ» պատասխանների ընդհանուր տոկոսը: Այսպիսով, ՔՀԿ-ների **52%, նախատեսված 50% դիմաց**, համարում են, որ ներկայումս Հայաստանում ՔՀԿ-ները բավարար կամ ուժեղ ազդեցություն ունեն հանրային քաղաքականության վրա: Հետազոտված ՔՀԿ-ների քսան տոկոսը (20%) ազդեցության մակարդակը գնահատել է «ուժեղ», իսկ երեսուներկու տոկոսը (32%)՝ «բավարար»: Միևնույն ժամանակ, ամենահաճախ տրված պատասխանն էր (41%), որ ազդեցության մակարդակը դեռ միջին է, այսինքն՝ բավարարից ցածր: Հարցվողների 7% կարծիքով Հայաստանում հանրային քաղաքականության վրա ազդեցությունը դեռ թույլ է:

ՊԱՏԿԵՐ 2.ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ ՔՀԿ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿԸ, ԸՍՏ ՀԵՌԱԽՈՍԱՅԻՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆԸ ՄԱՍՆԱԿՑԱԾ ՔՀԿ-ՆԵՐԻ



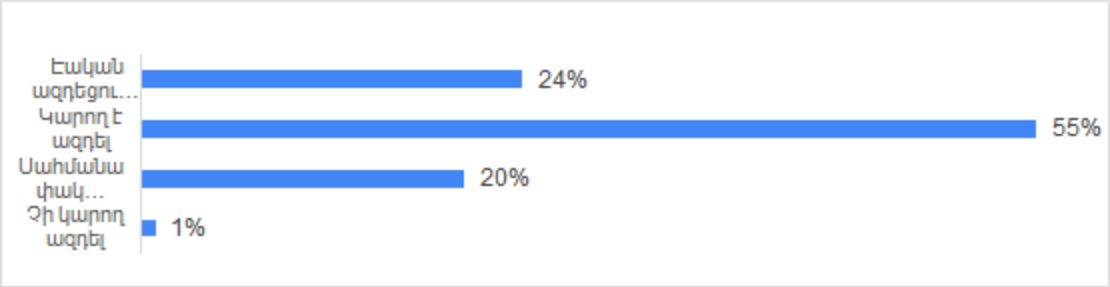
Ուշադրության է արժանի այն փաստը, որ համաձայն հետազոտության արդյունքների, կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ներն ավելի հաճախ են նշում, որ Հայաստանում ՔՀԿ-ները բավարար կամ ուժեղ ազդեցություն ունեն հանրային քաղաքականության վրա: Այսպիսով, կանանց կողմից ղեկավարվող

կազմակերպությունների 58% բավարար և ուժեղ է գնահատել ՔՀԿ-ների ազդեցությունը, տղամարդկանց կոմոլից ղեկավարվող կազմակերպությունների 42%-ի դիմաց:



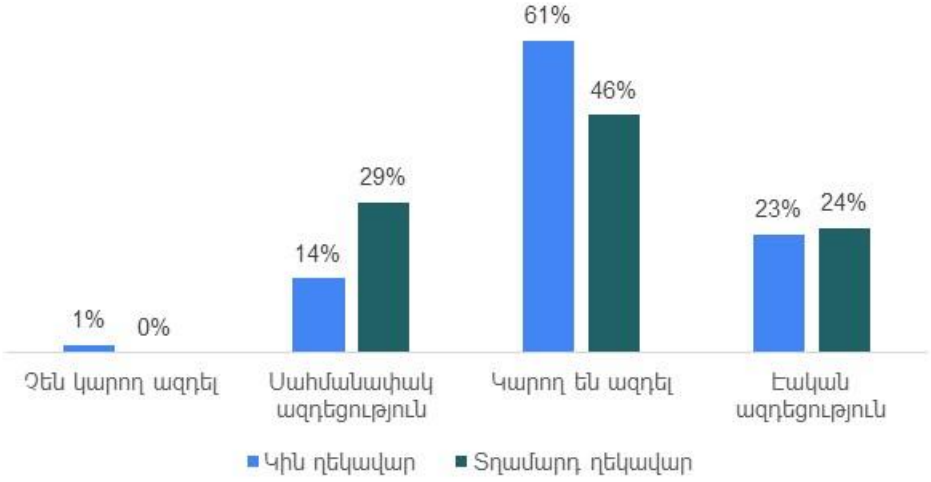
ՊԱՏԿԵՐ 3. ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ ՔՀԿ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿԸ, ԸՍՏ ԿԻՆ և ՍՏԱՄԱՐԴ ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐ ՈՒՆԵՑՈՂ ՔՀԿ-ՆԵՐԻ (ՀԵՌԱԽՈՍԱՅԻՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆԸ ՄԱՍՆԱԿՑԱԾ ՔՀԿ-ՆԵՐ)

Հեռախոսային հետազոտությանը մասնակցած ՔՀԿ-ներին հանձնարարվել է նաև գնահատել հանրային քաղաքականության վրա ազդեցություն գործելու սեփական կարողությունները, 1-ից 4 սանդղակով (չենք կարող ազդել, սահմանափակ ազդեցություն, կարող ենք ազդել, էական ազդեցություն). ՔՀԿ-ների **24%**, նախատեսված 50% փոխարեն (110-ից 26), նշել են, որ իրենց սեփական կարողությունները հնարավորություն են ընձեռում **էական** ազդեցություն ունենալ հանրային քաղաքականությանը իրենց գործունեության համապատասխան ոլորտներում: Հարկ է նշել, որ այս 26 կազմակերպություններից 16 (62%) ղեկավարվում են կանանց կողմից: ՔՀԿ-ների 55% նշել է, որ կարող է ազդեցություն գործել հանրային քաղաքականության վրա, 20% համարում է, որ ազդեցության մակարդակը սահմանափակ է, և ՔՀԿ-ների միայն 1% նշել է, որ չեն կարող որևէ ազդեցություն գործել, (Պատկեր 4):



ՊԱՏԿԵՐ 4. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ ԳՈՐԾԵԼՈՒ ՍԵՓԱԿԱՆ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏԱԿԸ, ԸՍՏ ՀԵՌԱԽՈՍԱՅԻՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՄԱՍՆԱԿԻՑ ՔՀԿ-ՆԵՐԻ

Այս դեպքում ևս կին ղեկավար ունեցող ՔՀԿ-ներն ավելի հաճախ են նշել, որ կարող են ազդեցություն գործել հանրային քաղաքականության վրա՝ 61%, համեմատած տղամարդ ղեկավարար ունեցող 46% կազմակերպությունների հետ: Էական ազդեցության մասին գնահատականները գրեթե հավասար են կին և տղամարդ ղեկավար ունեցող կազմակերպությունների շրջանում:



ՊԱՏԿԵՐ 5. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ ԳՈՐԾԵԼՈՒ ՍԵՓԱԿԱՆ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏԱԿԸ ԸՍՏ ԿԻՆ և ՍՏԱՄԱՐԴ ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐ ՈՒՆԵՑՈՂ ՔՀԿ-ՆԵՐԻ (ՀԵՌԱԽՈՍԱՅԻՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆԸ ՄԱՍՆԱԿՑԱԾ ՔՀԿ-ՆԵՐ)

Ընդհանուր առմամբ, ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումներին մասնակցած ՔՀԿ-ները հաղորդել են, որ Ծրագրի միջոցառումների, ինչպես նաև Ծրագրում ունեցած իրենց դերի և պարտականությունների շնորհիվ, ընդլայնվել են իրենց կարողությունները ազդեցություն գործելու հանրային քաղաքականության վրա: ՔՀԿ-ների կողմից ամենահաճախ հնչեցված կարծիքն այն է, որ իրենց ազդեցությունը հանրային քաղաքականության վրա մեծացել է կոալիցիաներում տարբեր ՔՀԿ-ների

ռեսուրսների և կարողությունների համախմբման շնորհիվ: Ըստ արտահայտած կարծիքների, ազդեցությունն ու տեսանելիությունն ավելի բարձր են, երբ մի քանի ՔՀԿ միասնաբար են անդրադառնում մի հարցի կամ հարցերի և բարձրաձայնում դրանց մասին:

Որոշ դեպքերում ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումներին մասնակցած ՔՀԿ-ներ դժվարացել են գնահատել, թե արդյոք իրենց գործողությունները որևէ ազդեցություն ունեցել են հանրային քաղաքականությունների վրա, քանի որ դրանք կառավարության համապատասխան մարմիններում դեռ մշակման փուլում են գտնվում: Այդուհանդերձ, մեծամասնությունը կանխատեսում է, որ իրենց կողմից ներկայացված առաջարկությունները որոշակի ազդեցություն կունենան քաղաքականությունների մշակման գործընթացներին: Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ Ծրագրի ավարտից հետո նույնպես շարունակում են ակտիվ գործել իրենց ոլորտներում և առաջ տանել Ծրագրի շրջանակներում մշակված օրակարգերը: Որպես փաստացի օրինակներ նշվել են սոցիալական ձեռնարկատիրության մասին հայեցակարգը, ՓՄՁ զարգացման ռազմավարությանն ուղղված գործողությունները, մասնավորապես ռազմավարության մշտադիտարկման ու գնահատման հետ կապված, Բիզնեսի Իրավունքների Պաշտպանի ինստիտուտի ներդրումը, զանգվածային լրատվության և հեռուստատեսության ոլորտի իրավական դաշտի փոփոխությունները և այլն: Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ դժվարանում են գնահատել իրենց հաջողությունները, քանի որ Ծրագրի ավարտից հետո չեն հետևել իրադարձությունների զարգացմանը:

> “Բարեփոխումներ նախատեսել ենք 4 ուղղությամբ. Գովազդի մասին օրենք, Հեռուստատեսության և ռադիոյի մասին օրենք, Լրատվամիջոցների մասին օրենք և Հարկերի և տուրքերի մասին օրենք: Նախատեսում ենք լուրջ փոփոխություններ կատարել, հնարավորություն տալու հանրային հեռուստատեսությանը հեռարձակել սոցիալական գովազդներ: Ներկայիս օրենսդրական դաշտը նպաստավոր չէ դրա համար: Բացի այդ, անհրաժեշտ է նաև ընդգրկել կոմերցիոն հեռուստաընկերություններին: Նրանց նույնպես պետք է ապահովել որոշ հարկային արտոնություն սոցիալական գովազդ հեռարձակելու համար: Մեր կազմակերպությունը զգալի ազդեցություն կունենա կառավարական և ոչ կառավարական ոլորտներում այս կապակցությամբ:”.
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Երևանից**

> “... հուսով եմ, սակայն ընտանեկան նպաստի համակարգի օրենսդրական բարեփոխումները օրակարգում չեն դեռ, այսինքն այդ փաթեթը դեռ ներառված չէ խորհրդարանական քննարկումների համար: Բայց կարծում եմ, որ մեր առաջարկությունները կընդունվեն և կքննարկվեն խորհրդարանական լսումներում: Համոզված եմ, որովհետև հանդիպումներ և քննարկումներ ենք ունեցել Խորհրդարանի ներկայացուցիչների հետ, նրանք մասնակցել են մեր կողմից կազմակերպված միջոցառումներին և հուշագիր ենք ստորագրել:
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Երևանից**

Հիմնական տեղեկատու հարցազրույցներին և ֆոկուս խմբային քննարկումներին մասնակցած ՔՀԿ-ներ և այլ շահագրգիռ մարմինների ներկայացուցիչներ մի քանի ոլորտ են ընդգծել, որտեղ հանրային քաղաքականության վրա Ծրագրի ազդեցությունը շոշփելի է, իսկ քաղաքականության փոփոխությունները՝ տեսանելի: Նման օրինակներն ընդգրկում են քաղաքականության փոփոխություններ կապված հաշմանդամություն ունեցող անձանց դեմ բռնությանը, գյուղատնտեսության ոլորտում պետական սուբվենցիոն ծրագրերին, պետական գնումների ժամանակ էներգիայի արդյունավետության գործոններին, անցումային արդարադատությանը, հակակոռուպցիոն ռազամավարությանը, արդարադատության ոլորտի բարեփոխումներին, տեղական ինքնակառավարման մասին օրենքին, և այլն: Նշված ոլորտներում կոալիցիաների կողմից ներկայացված առաջարկություններն ամբողջությամբ կամ մասնակի հաշվի են առնվել կառավարության կողմից օրենսդրական կամ իրավական դաշտի փոփոխությունների ընթացքում: Օրինակ «ՔՀԿ-ները Էներգիայի Կայուն և Թափանցիկ Զարգացման համար» ծրագրի աջակցությամբ Ֆինանսների նախարարության կողմից ընդունվել է կարգ, ըստ որի հաշվի կառնվեն էներգիայի արդյունավետության գործոնները պետական գնումներ կատարելու ժամանակ:

Բացի այն փաստից, որ Ծրագրի ընդհանուր հայեցակարգը համապատասխանում է ՔՀԿ կարիքներին, Ծրագիրը արձագանքել է նաև ՔՀԿ կարիքներին, որոնք ի հայտ են եկել իրականացման ընթացքում, կապված քաղաքական և իրավական դաշտի փոփոխությունների հետ: Օրինակ, Ծրագրի իրականացման ընթացքում շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների գործունեությունը կարգավորող իրավական դաշտը զգալի փոփոխությունների է ենթարկվել: Հաշվի առնելով այդ փաստը, Ծրագրի իրավաբանները 573 խորհրդատվական հանդիպումների միջոցով իրավաբանական խորհրդատվություն են տրամադրել 302 ՀԿ-ի, որոնց, համաձայն նոր օրենքի, անհրաշետ է եղել վերագրանցվել: Խորհրդատվություն է տրամադրվել նաև նորաստեղծ ՀԿ-ներին: Ծրագրի իրավաբանները աջակցել են նաև մշակել կանոնադրություններ և գրանցման համար այլ անհրաժեշտ փաստաթղթեր (արձանագրություններ, դիմում-հայտեր), կազմակերպություններին տրամադրել են ծառայությունների պայմանագրերի, կամավոր աշխատանքի պայմանագրերի օրինակելի ձևեր, և այլն: Արդյունքում 37 նոր ՀԿ է գրանցվել, և 54 գործող ՀԿ վերագրանցվել է: Ի լրումն, ԻՀԱ-ն և կոնսորսիումի գործընկեր կազմակերպությունները Երևանում և մարզերում իրականացրել են 19 վերապատրաստման դասընթաց, ներառելով թեմաներ, որոնք ուղղակիորեն առընչվում են ՔՀԿ գործունեությանը. ՀԿ նոր օրենսդրություն, ՀԿ-ների սոցիալական ձեռնարկատիրության կարգավորում, ՀԿ-ների կամավոր աշխատանքի կարգավորում, ինպես նաև հանրության մասնակցություն տեղական ինքնակառավարմանը:

Մասնակիցները նշել են նաև, որ Ծրագիրը զգալի ազդեցություն է ունեցել տարբեր բարեփոխումներին, այդ թվում՝ բիզնես ոլորտում և ոչ կառավարական ոլորտի կարգավորմանն ուղղված բարեփոխումներին: Ծրագրի շրջանակներում մշակված գործողությունների պլանները հանգեցրել են սոցիալական ոլորտի բարեփոխումների, ներառյալ բիզնես ոլորտը, արդարադատության և կրթության ոլորտները, որոնք ընդգրկում են սոցիալական ուղղություններ: Մասնավորապես, Ծրագիրն իր ներդրումն է ունեցել ՓՄՁ ոլորտում սոցիալական ձեռնարկատիրության քաղաքականության բարեփոխմանը, ինչպես նաև բիզնես օմբուդսմենի ինստիտուտի ներդրմանը և ստեղծմանն ուղղված հայեցակարգային փաստաթղթերի մշակմանը:

Ստորև ներկայացված է օրինակ, թե ինչպես է Ծրագիրը, իր ենթադրամաշնորհների միջոցով, փորձել ազդեցություն գործել հանրային քաղաքականության վրա.

> «Սոցիալական Ոլորտ. Հաշմանդամ երեխաների սոցիալական ներառում»
> «Որակյալ և Մատչելի Ներառական Կրթություն և Սոցիալական Աջակցություն» ծրագրի նպատակն է սոցիալական ներառման իրականացումը: Ծրագրի նպատակն է նաև բարելավել ընդհանուր ներառական կրթության հաստատությունների կողմից տրամադրված կրթական ծառայությունների, ինչպես նաև Հայաստանի չորս մարզում համայնքահեն աջակցության կենտրոնների կողմից տրամադրված սոցիալական ծառայությունների որակն ու արդյունավետությունը: Ծրագիրն ուղղված է նաև այս ոլորտներում հանրային քաղաքականությունների մշակման և իրացման գործում ՔՀԿ-ների ազդեցության ընդլայնմանը: Հանրային քաղաքականության բարելավման նպատակով երկու հայեցակարգային փաստթուղթ է մշակվել սոցիալական ներռման, աջակցության և համագործակցության վերաբերյալ, ընդգրկելով հիմնարար հարցեր, ինչպիսիք են ներառական կրթության ներդրումը, համայնքային սոցիալական աջակցության կենտրոնների գործունեության բարելավումը և համագործակցության ընդլայնումը:
> Վերապատրաստումներին մասնակցած քաղաքացիական խմբերի անդամներն իրականացրել են ներառական կրթության մշտադիտարկում թիրախային չորս մարզերում (Արմավիր, Գեղարքունիկ, Կոտայք և Վայոց Ձոր), որի հիման վրա մշակվել է գնահատման հաշվետվություն: Ծրագրի շրջանակներում կազմակերպվել է նաև համայնքային սոցիալական աջակցության կենտրոնների կարիքների գնահատում: Ստեղծվել է հաշմանդամ երեխաների հարցերով զբաղվող Միջմարզային Կոալիցիա, որը աշխատանքային հանդիպումներ է ունեցել Աշխատանքի և Սոցիալական Հարցերի նախարարի, Կրթության և Գիտության փոխնախարարի (այժմ՝ Կրթության, Գիտության, Մշակույթի և Սպորտի նախարարություն), Առողջապահության փոխնարարի և կառավարության այլ ներկայացուցիչների հետ: Սոցիալական աջակացության համայնքային կենտրոնների ուսումնասիրության հիմնական արդյունքները ներկայացվել են Աշխատանքի և Սոցիալական հարցերի փոխնարարին, և

համաձայնություն է ձեռք բերվել դրանք ավելի խորը քննարկել ապագայում: Աշխատանքային խմբեր են ստեղծվել չորս մարզում՝ Արմավիր, Գեղարքունիկ, Կոտայք և Վայոց Ձոր: Ոլորտի և մարզային վարչարարության ներկայացուցիչներ են ներգրավվել, բացահայտելու ոլորտի հիմնախնդիրները և մշակելու առաջարկություններ: Պարբերաբար կազմակերպվել են Կոալիցիայի հավաքներ: Կոալիցիան երկօրյա սեմինար է կազմակերպել՝ Հաշմանդամ Երեխաների Հարցերով Զբաղվող Միջմարզային Կոալիցիայի շահերի պաշտպանության ռազմավարություն մշակելու նպակառվ, որին ներկա են գտնվել Ազգային Ժողովի փոխնախագահը և Աշխատանքի և Սոցիալական Հարցերի առաջին փոխնարարը:

Ի լրումն ազգային մակարդակում հանրային քաղաքականության վրա ՔՀԿ-ների ազդեցության, Ծրագիրն ազդեցություն է գործել նաև տեղական մակարդակում: Օրինակ «Բաց աշխարհ» երիտասարդական ՀԿ-ի կողմից իրականացված «Երիտասարդությունն իր ապագայի համար» ծրագրի նպատակն է խթանել հանրության և երիտասարդության ակտիվ մասնակցությունը Ճամբարակ համայնքում, մասնավորապես ստեղծել այնպիսի մեխանիզմներ, որոնք հնարավորություն կտան երիտասարդությանը մասնակցել պետական ֆինանսների մշտադիտարկմանը, իրականացնել քարոզչական աշխատանք և մշակել համայնքի երիտասարդության քաղաքականություն: Ծրագրի ջանքերի շնորհիվ Ճամբարակի նոր մշակված 5-ամյա Համայնքի Զարգացման Ծրագիրը ներառում է երիտասարդության վերաբերյալ դրույթներ, որի համար նախատեսված է նաև բյուջե: Մեկ այլ օրինակ է «Համայնքի Զարկերակ» ՀԿ-ն, որն իրականացրել է «Գյուղական Զբոսաշրջություն, Օրգանական Գյուղատնտեսություն» ծրագիրը: Այս ծրագրի նպատակն է հանրային քաղաքականության մշակմամբ խթանել գյուղական զբոսաշրջությունը Վարդենիկ համայնքում: Իրականացված քարոզչական աշխատանքի շնորհիվ ծրագրին հաջողվել է փոփոխության ենթարկել Վարդենիկ համայնքի 5-ամյա Զարգացման Ծրագիրը, և ներառել օրգանական գյուղատնտեսությունն ու գյուղական զբոսաշրջությունը որպես համայնքի զարգացման հիմնական ուղղություն:

Որոշ դեպքերում ՔՀԿ-ները փորձել են կայուն լուծումներ գտնել քաղաքականության սահմանման գործընթացներում իրենց ազդեցությունն ապահովելու համար: «Բաց աշխարհ» երիտասարդական ՀԿ-ն նախաձեռնել է երիտասարդության քաղաքականության մոդելի մշակումը, որը կարելի կլինի կիրառել բոլոր մարզերում: Համապատասխանեցնելով առաջարկվող մոդելը տեղական կարիքներին և առաջնահերթություններին, համայնքերը կկարողանան կիրառել այն: Այս գաղափարը ներկայացվել է նախկին Սպորտի և Երիտասարդության հարցերի նախարարությանը (ներկայումս՝ Կրթության, Գիտության, Մշակույթի և Սպորտի նախարարություն), որի կողմից արժանացել է հավանության:

Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ որոշ առումներով բարդ է եղել ազդեցություն գործել ընտրված ոլորտներում հանրային քաղաքականության, ինչպես նաև իրավական դաշտի վրա, հաշվի առնելով երկրում տեղի ունեցած քաղաքական փոփոխությունները՝ նախկին խորհրդարանի հրաժարականը, նոր խորհրդարանի ընտրությունները, ինչպես նաև կառավարության գրեթե բոլոր ոլորտներում պաշտոնյաների մշտական փոփոխությունը։

Հարկ է նշել, որ ՔՀԿ-ները հաղորդել են կառավարության կառույցների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ հարաբերությունների առաջընթացի մասին։ Հատկապես առավել փորձառու ՔՀԿ-ներ նշել են, որ չնայած մինչև Ծրագիրը նրանք դրական հարաբերություններ են ունեցել կառավարության և համայնքային կառույցների հետ, Ծրագիրը հնարավորություն է ընձեռել ընդլյանել և խորացնել համագործակցության ցանցը և ՔՀԿ-ների տեսանելիությունն ու ճանաչումը պետական մարմինների շրջանում։ Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ բարելավված համագործակցության պատճառներից են՝ մի կողմից, որ կառավարության կառույցները, հատկապես տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ավելի բաց են համագործակցության համար, և մյուս կողմից, ՔՀԿ-ների նկատմամբ վստահությունը մեծացել է, փաստահեն քարոզչական աշխանքի, ինչպես նաև քաղաքականության մշակման աշխատանքներին փորձագետների ներգրավման շնորհիվ։ Հիմնական տեղեկատու հարցազրույցներին մասնակցած կառավարության ներկայացուցիչները նույնպես հավաստել են, որ ՔՀԿ-ների հետ համագործակցությունն ուժեղացել է։ Որոշ պաշտոնյաներ նշել են, որ հատկապես գնահատում են ՔՀԿ-ների քարոզչական աշխատանքը, որը հիմնված է փաստերի և հետազոտությունների վրա։

> “Մեր ՀԿ-ի համբավը մեծացել է։ Այժմ պետական և համայնքային մարմինները մեզ լուրջ են ընդունում։ Վստահաբար կարող եմ ասել, որ մեր ազդեցությունն ուժեղացել է, քանի որ տեսնում եմ, որ համայնքային և մարզային կառույցների վերաբերմունքը մեր կազմակերպության նկատմամբ բարելավվել է”։
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Սյունիքի մարզից**

Ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումների մասնակիցներին հանձնարարվել է նկարագրել Ծրագրի ընդհանուր ազդեցությունը։ ՔՀԿ ներկայացուցիչները նշել են, որ ընդհանուր ազդեցությունը կարելի է դասակարգել երեք խմբերով. 1. Ամբողջական Ծրագրի ձեռքբերումները՝ ուժեղացնելու ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային մշտադիտարկումների ասպարեզում; 2. Ոլորտներում իրականացված ծրագրերի առանձին արդյունքները; 3. ՔՀԿ-ների կազմակերպչական զարգացման հետ առընչվող ձեռքբերումները։

Որպես Ծրագրի ընդհանուր ձեռքբերումներ, ՔՀԿ-ների կողմից առավել հաճախ նշվել են կառավարության կառույցների հետ երկխոսության հիմնումը և հանրային ոլորտի կազմակերպությունների համախմբումը։ Բացի այդ, նշվել են նաև տեղական

ինքնակառավարման մարմինների հետ երկխոսության հնարավորությունները, ինչպես նաև կոալիցիաների ստեղծումը, որոնք պետք է զբաղվեն ոլորտային հիմնախնդիրների բացահայտման և հնարավոր լուծումների առաջարկման ուղղությամբ: Որպես Ծրագրի ընդհանուր նվաճում ՔՀԿ-ների կողմից նշվել է նաև յուրաքանչյուր ոլորտի հիմնահարցերի համախարփակ իմացության ձեռքբերումը:

Ֆոկուս խմբային քննարկումներին մասնակցած ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների կարծիքով Ծրագրի առանձին հիմնական ձեռքբերումները վերաբերում են երկխոսությանը. «այժմ բոլորը հասկանում են, որ կառուցողական երկխոսությունն այլընտրանք չունի»: ՔՀԿ-ները նշել են, որ «կառուցողական երկխոսություն» արտահայտությունն այժմ սովորական է դարձել և այն պետք է կիրառել:

Որպես Ծրագրի առանձին հիմնական ձեռքբերում, ՔՀԿ-ները նշել են նաև ոլորտային հիմնահարցերի համապարփակ հետազոտությունն ու մշտադիտարկումը: Այս աշխատանքների շնորհիվ ՔՀԿ-ները ձեռք են բերել փաստեր, որ ապագայում կարող են օգտագործել ազգային և տեղական մակարդակներում թարոզչության նպատակներով:

Կազմակերպչական զարգացման ասպարեզում նվաճումների վերաբերյալ ՔՀԿ-ները նշել են իրենց կարողությունների զարգացումն ու խորացված գիտելիքները քաղաքականության փաստաթղթերի մշակման, կոալիցիաների ստեղծման, պետական կառույնցերի հետ երկխոսության, ինչպես նաև ցանցերի ստեղծման և փորձի փոխանակման գործում: Բացի այդ, նշվել է նաև Ծրագրի իրականացման արդյունքում ՔՀԿ-ների տեսանելիության մեծացման մասին:

> “Ծրագիրը ՔՀԿ-ուղղվածություն ուներ, քանի որ մենք դոնոր չէինք, այլ ՔՀԿ-ների գործընկեր: Մեր դերը միայն դրամաշնորհների տրամադրումն էր: Ինքներս ՔՀԿ ենք, ինչպես նրանցից շատերը, ուստի տեղյակ ենք նրանց կարիքներից և գիտենք ինչպես աջակցել, և համագործակցության հարաբերություններ կառուցելիս ինչպես հասկանալ նրանց: Վարչարարական լծակներ չենք օգտագործել, որը ամենակարևոր գործոնն էր հասնելու այն արդյունքներին, որ այժմ ունենք”:
>
> **Մեջբերում ՖԽՔ-ից, ԻՀԱ ներկայացուցիչ**

Ըստ ԻՀԱ ներկայացուցիչների, ՔՀԿ-ները լավ չէին պատկերացնում և արժևորում իրենց գործողություններն ու ռազմավարությունները մշակելիս մասնագետ փորձագետների ներգրավման կարևորությունը: Ծրագիրը հնարավորություն է ստեղծել ծանոթանալու ոլորտային մասնագետներին, և այժմ ՔՀԿ-ներն ընդունում են նրանց կարևորությունը՝ իրենց գործունեությունն առավել արդյունավետ և որակյալ դարձնելու համար: Այսպիսով, Ծրագիրը նպաստել է բարելավելու ՔՀԿ-ների վերաբերմունքը և համագործակցությունը փորձագետների հետ, որն իր հերթին կնպաստի ապագայում ՔՀԿ-ների գործունեության ընդհանուր որակի բարձրացմանը:

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԵՇՏԱԴՐՈՒՄՆԵՐ

- ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը նշել է, որ ներկայումս ՔՀԿ-ները բավարար և/կամ ուժեղ ազդեցություն ունեն Հայաստանում հանրային քաղաքականության վրա
- Կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ները ավելի լավատեսական կարծիք ունեն Հայաստանում ՔՀԿ-ների ազդեցության մակարդակի վերաբերյալ, ինչպես նաև ավելի վստահ են իրենց կարողություններին՝ ազդեցություն գործելու հանրային քաղաքականության մշակմանը և իրականացմանը։
- Ծրագիրն արձագանքել է ՔՀԿ-ների կարիքներին, որոնք ոլորտներում իրավական դաշտի փոփոխության հետևանքով ծագել են Ծրագրի իրականացման փուլում։
- Ընդհանուր Ծրագիրը, ինչպես նաև ենթադրամաշնորհների միջոցով իրականացված տարբեր աշխատանքները ուղղորդված են հստակ հարցերի, որոնք ուղղակիորեն կամ անուղղակի կապված են ՔՀԿ ոլորտի կարգավորմանը, այդ թվում՝ Հասարակական Կազմակերպությունների մասին օրենքը, Հիմնադրամների մասին օրենքը, պետական գնումների ոլորտը, ոչ առևտրային կազմակերպությունների վերահսկողությունը, սոցիալական ձեռնարկատիրությունը, և այլն։
- ՔՀԿ-ների, ինչպես նաև կառավարության ներկայացուցիչների կողմից նշվել է կատարելագործված հարաբերությունների և ուժաղացված համագործակցության մասին։

3.5 ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ծրագիրն ի սկզբանե սահմանել է կայունության ռազմավարություն երկու ուղղությամբ. ա) թիրախային ՔՀԿ-ների տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ հզորացում, որը մնայուն կլինի և կկիրառվի Ծրագրի ավարտից հետո; և բ) փոփոխություններ քաղաքականության մակարդակի վրա, որոնք կընդգրկեն նաև սոցիալ-տնտեսական բարելավում՝ երկարատև ազդեցությամբ։ Սույն աշխատանքը գնահատել է Ծրագրի նվաճումներն ու մարտահրավերները՝ նախագծված կայունության ռազմավարության տեսակետից։

3.5.1 ՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ և ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ

Թիրախային ՔՀԿ-ների տեխնիկական կարողությունները հզորացնելու ուղղությամբ Ծրագիրն իրականացրել է մեծ թվով միջոցառումներ, որոնցից մի քանիսը նշված են ստորև.

- Վերապատրաստման դասընթացներ ՀԱՀ-ում (սկսնակների և խորացված);
- Կարիքների խորը գնահատման հիման վրա կարողությունների զարգացման ոլորտային և թեմատիկ միջոցառումներ;
- Ինկուբատորների ստեղծում;
- Ենթադրամաշնորհների տրամադրում։

Թիրախային ՔՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացման նպատակով Ծրագիրը աջակցություն է տրամադրել կազմակերպությունների ռազմավարական պլանավորման, ինչպես նաև ներքին ընթակարգերի և քաղաքականությունների մշակման ուղղությամբ։ Ավելին, ինկուբատորները հնարավորություն են ընձեռել ՔՀԿ-ներին ընդլայնել իրենց գիտելիքները հանրային քաղաքականության փաստահեն կատարելագործմանն ուղղված ծրագրերի մշակման ասպարեզում, և հետագայում տրամադրված ենթադրամաշնորհները հնարավրություն են տվել գործնականում կիրառել այդ գիտելիքները։

Ինկուբատորներում ներգրավված ՔՀԿ-ները վերապատրաստում են ստացել ֆինանսական կայունության թեմաներով, կատարելագործելու ֆինանսական կառավարումը և ռեսուրսների հավաքագրման աշխատանքները։ Սույն Գնահատման իրականացման ընթացքում կոալիցիաներում ներգրավված մի քանի ՔՀԿ (Կանանց Ռեսուրս Կենտրոնների “WINNET Armenia” ցանցը, Գյումրիի Երիտասարդության Նախաձեռնությունների Կենտրոնը, «Հայաստանի Ազգային Առողջապահության Խորհուրդ» կոալիցիան, Հավասար Իրավունքներ կոալիցիան, և այլն) իրականացնում էին այլ դոնորների կողմից ֆինանսավորվող ծրագրեր։

Ինչպես ներկայացված է սույն հաշվետվության Արդյունավետություն բաժնում, կոալիցիաներում, ինկուբատորներուն և Ծրագրի հետ կապված այլ միջոցառումներում մասնակցած ՔՀԿ-ների շրջանում գրանցվել է տեխնիկական

կարողությունների չափելի աճ: Ընդհանուր առմամբ, սույն հետազոտությանը մասնակցած ՔՀԿ-ների կարծիքով Ծրագիրը գրանցել է հմտությունների բարելավում հաղորդակցման, քաղաքականության վերլուծության, մշտադիտարկումների և կոալիցիաների ստեղծման ասպարեզներում: Թիրախային ոլորտներում կառավարության պաշտոնյաները նույնպես հնարավորություն են ստացել ընդլայնել իրենց գիտելիքները, մասնակցելով կոնֆերանսների, քննարկումների, աշխատանքային խմբերի, և այլն:

Ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումներին մասնակցած որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ այժմ ի վիճակի են առավել հստակ սահմանել իրենց տեսլականն ու գործունեության հիմնական ուղղությունները: Գործունեության ուղղությունների համար այժմ հստակ գործողություններ են պլանավորում և նույնիսկ թիրախային ցուցանիշներ են սահմանում՝ առաջընթացը գնահատելու նպատակով: Այլ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ նոր գիտելիքներ են ստացնել այն ոլորտների և հարցերի մասին, որոնց շուրջ աշխատում են և կօգտագործեն այդ գիտելիքները հետագա աշխատանքների ընթացքում: Ի լրումն, ՔՀԿ-ները նշել են նաև, որ ապագայում նախատեսում են ավելի խորը և մեծ ծավալով համագործակցել կառավարության և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ:

> "Ձեռք եմ բերել մշտադիտարկում և գնահատում կատարելու հմտություններ, որ նախկինում չունեի: Կարող եմ վստահ ասել, որ դա օգտակար է ոչ միայն ինձ, այլ նաև վերապատրաստման բոլոր մասնակիցների համար: Մենք ընդլայնել ենք մեր փորձն այս ասպարեզում: Սովորել ենք նաև թե ինչպես կարելի է ցանցեր ստեղծել և համագործակցել գործընկերների հետ… գիտելիքներն ու հմտությունները, որ ստացել եմ, օգտակար կլինեն հետագա աշխատանքներում: Առնվազն որոշ չափով հասկանում եմ, թե ինչպես են կատարվում մշտադիտարկումներն ու գնահատումները, ինչ գործիքակազմ է հարկավոր և ինչպես կարող ենք աշխատել տարբեր պետական մարմիններ հետ":
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Երևանից**

Ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումների մասնակցած ՔՀԿ-ներին հարցադրում է կատարվել, թե արդյոք ունեն բավարար մասնագիտական և ինստիտուցիոնալ կարողություններ իրենց գործունեությունը շարունակելու համար: Առավել փորձառու ՔՀԿ-ները, որոնք իրենց ոլորտներում գործունեության տարիների փորձ ունեն, նշել են, որ Ծրագիրը իրենց առկա տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ կարողությունների ընդլայման տեսակետից «մեկ քայլ» առաջընթաց էր: Ավելի քիչ փորձ ունեցող ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը (օրինակ, «Բաց Աշխարհ» երիտասարդական ՀԿ-ն), բավարար են գնահատել իրենց տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ կարողությունները:

> “Վստահորեն կարող եմ ասել, որ Ծրագրի շնորհիվ ընդլայնվել են մեր ինստիտուցիոնալ կարողությունները: Բացի այդ, Ծրագիրն օգնել է բարձրացնել մեր ՀԿ-ի ճանաչումը և ավելի լավ հարաբերություններ կառուցել կառավարության մարմինների հետ: Սրա հիման վրա կարողացել ենք որոշակի կազմակերպչական փոփոխություններ կատարել ՀԿ-ի ներսում: Ընդունել ենք մի շարք կանոնակարգեր, որ նախկինում չունեինք: Այդ կանոնակարգերը մշակել ենք Ծրագրի շրջանակներում, որը կարևոր ներդրում է և «մեկ մակարդակով բարձրացրել է» մեր կազմակերպությունը”:
>
> **ՀՄեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Շիրակի մարզից**

Շատ ՔՀԿ-ներ, որպես իրենց հետագա գործունեության հիմնական խոչընդոտ ընդգծել են ֆինանսական ռեսուրսների սղությունն ու միջոցների հավաքագրման բարդությունները, ինչպես նաև Հայաստանում դոնորների ֆինանսավորման մակարդակի նվազումը: Չնայած այս ամենին, ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումների մասնակցած **բոլոր** ՔՀԿ-ները նշել են, որ կշարունակեն իրենց գործունեությունը Ծրագրի ավարտից հետո:

ԻՀԱ աշխատակիցների հետ իրականացված ֆոկուս խմբային քննարկման ժամանակ պարզ է դարձել, որ այդ կազմակերպությունը պատրաստ է անհրաժեշտության դեպքում շարունակել համապատասխան խորհրդատվության և վերապատրաստումների տրամադրումը, ինչպես Երևանում, այնպես էլ մարզերում: Ներքին ռեսուրսների և հայթայթված միջոցներով ԻՀԱ-ն փորձում է նոր ծրագիր իրականացնել, որը պայմանականորեն կոչվում է «ԻՀԱ-ն արդիականացման համար»: Այս ծրագիրը նպատակ ունի ստեղծել ՔՀԿ զարգացման երեք հանգույց, համապատասխանաբար երկրի հյուսիսային, հարավային և կենտրոնական տարածաշրջաններում: ԻՀԱ-ն որոշակի քայլեր է նախաձեռնել այս ծրագիրը սկսելու ուղղությամբ, որն ըստ իրենց, կօժանդակի ՔՀԿ-ներին դառնալ ավելի կայուն և ավելի անկախ արտաքին ֆինանսավորումներից:

Ի լրումն, նշվել է, որ Ծրագրի կողմից ստեղծվել է ccd.armla.am ինտերնետային կայքը, որը գործում է նաև այժմ, Ծրագրի ավարտից հետո: Այն ապահովում է Ծրագրի ինստիտուցիոնալ հիշողությունը, ինչպես նաև ռեսուրս է հանդիսանում բոլոր շահագրգիռ կողմերի համար: Այս կայքը, որը մատչելի է և պարբերապար օգտագործվում է ՔՀԿ-ների կողմից, ոչ միայն պարունակում է Ծրագրին վերաբերող ամբողջ տեղեկատվությունը, այլ նաև առցանց ուսուցման հարթակ է առաջարկում, որտեղ ներառված են Ծրագրի ընթացքում վերապատրաստումների բոլոր նյութերը: Այս նյութերը նույնպես կթարմացվեն հետագայում: Առցանց ուսուցումը հնարավորություն է տալիս շահագրգիռ ՔՀԿ-ներին օգտվել վերապատրաստման նյութերից, ինչպես նաև անցնել ինքնագնահատման թեստեր, ավելի լավ հասկանալու և գնահատելու սեփական կարողությունները:

Այսպիսով, կարելի է ամփոփել, որ տեխնիկական և ինստիտուցիոնալ կայունության տեսակետից Ծրագիրն իրականացրել է իր կայունության ռազմավարությունը: Որակական մեթոդներով հավաքագրված փաստերը վկայում են, որ ՔՀԿ-ների կարողություններն ընդլայնվել են և կօգտագործվեն հետագա գործունեության ընթացքում: Բոլոր ՔՀԿ-ները նախատեսում են շարունակել գործունեությունը համապատասխան ոլորտներում, անկախ ֆինանսական դժվարություններից: Հարկ է նաև նշել, որ Հայաստանի Ամերիկյան Համալսարանը, որը իրականացրել է ՔՀԿ կարողությունների զարգացման վերապատրաստումները, Ծրագրի ավարտից հետո կշարունակի ՔՀԿ-ներին առաջարկել անվճար դասընթացներ: Սա կայունության էական գործոն է, որը կնպաստի ՔՀԿ-ների համար կարողությունների զարգացման շարունակականությանը:

3.5.2 ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՈՒՄ

Ծրագրի շրջանակներում ստեղծվել է ինը կոալիցիա, որոնք շարունակում են գործել: Ստեղծվել են նաև ինը աշխատանքային խմբեր, որոնք մշակել են քաղաքականությունների կատարելագործմանն ուղղված հայեցակարգային փաստաթղթեր և գործողությունների պլաններ: Դրանց մի մասը ներառվել է կառավարության քաղաքականություններում և կշարունակվեն իրականացվել Ծրագրի ավարտից հետո: ԻՀԱ-ն և կոնսորսիումի անդամ մյուս կազմակերպությունները շարունակական փորձեր են կատարում նպաստելու ՔՀԿ ոլորտին առընչվող իրավական դաշտի բարեփոխմանը, հատկապես ինչ վերաբերում է ՔՀԿ ֆինանսական թափանցիկության, սոցիալական ձեռնարկատիերության և շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների հարկման կարգավորմանը: Բոլոր այս գործողություններն ուղղված են ՔՀԿ միջավայրի հզորացմանն ու ՔՀԿ կայունությանը:

Օրինակ, 2019 թվականի դեկտեմբերին ՀՀ կառավարությունը հաստատել է «Հասարակական Կազմակերպությունների մասին ՀՀ օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին օրենքի նախագիծը, որը ներկայացվել էր Պետական Եկամուտների Կոմիտեի կողմից: Օրենքի նախագիծը մշակվել է ՀԿ-ների և հիմնադրամների թափանցիկության և հաշվետվողականության ապահովման հետ կապված խնդիրները քննարկող աշխատանքային խմբի կողմից, որը ստեղծվել է Ծրագրի շրջանակներում:

Մեկ այլ օրինակ է 2019 թվականի հոկտեմբերին կառավարության կողմից «Հայաստանում Հակակոռուպցիոն Ռազմավարության և դրա իրականացման 2019-2022թթ Գործողությունների Պլանի” հաստատումը: ՔՀԿ Հակակոռուպցիոն Կոալիցիան և Իրավաբանների Հայկական Ասոցիացիան (ԻՀԱ) ակտիվորեն համագործակցել են ՀՀ Արդարադատության նախարարության հետ ռազմավարության մշակման ամբողջ ընթացքում: Այս փոխգործակցության

արդյունքում Կոալիցիայի և ԻՀԱ-ի կողմից ներկայացված 133 առաջարկություններից 101-ն ամբողջությամբ և/կամ մասամբ ներառվել է Ռազմավարության մեջ։

ՀՀ կառավարության կողմից 2019 թվականի հոկտեմբերին ընդունված «Դատական և Իրավական Բարեփոխումների ռազմավարությունը» Ծրագրի շրջանակներում կազմակերպված պետություն – քաղաքացիական հասարակություն կառուցողական երկխոսության ևս մեկ օրինակ է։ Ծրագրի իրականացման ամբողջ ընթացքում Ռազմավարությանը վերաբերյալ մի շարք առաջարկություններ են տրամադրվել և կազմակերպվել են թեմատիկ քննարկումներ։ Հարկ է նշել, որ Ռազմավարության Նպատակներից մեկը (Նպատակ 2)՝ «Անցումային արդարադատության գործիքակազմի կիրառման միջոցով իրական ժողովրդավարության հաստատում և իրավունքի գերակայության ամրապնդում» մեծապես հիմնված է 2019 թվականի փետրվարին ԻՀԱ կողմից մշակված «Անցումային արդարադատության մեխանիզմների կիրառելիության հնարավորությունը ՀՀ-ում՝ միջազգային փորձի լույսի ներքո» զեկույցի վրա։

Ծրագրի շրջանակներում նախաձեռնված քաղաքականության մակարդակի ամենաէական փոփոխություններից է քաղաքացիական հանրության ներգրավումը կառավարության միջնաժամկետ ծախսերի պլանավորման գործընթացին։ Դեռ 2019 թվականի մարտին, **«Հայաստանի ՔՀԿ-ների կառուցողական Երկխոսության Ցանց» Կոալիցիայի քարտուղարությունը** ՀՀ ֆինանսների առաջին փոխնախարարին էր դիմել ՔՀԿ-ներին բյուջետային գործընթացներին ներգրավելու հարցով։ Նախաձեռնությունը կառավարության կողմից հավանության է արժանացել, որից հետո ԻՀԱ-ն բազմաթիվ հանրային քննարկումներ է կազմակերպվել պետական մարմինների և ՔՀԿ-ների միջև։ Քննարկումների արդյունքում ոլորտային ՔՀԿ-ներ մի շարք դիտողություններ և առաջարկություններ են ներկայացրել կառավարությանը, որոնցից շատերն ընդունվել են։ Հաշվի առնելով այս դրական փորձը, Ֆինանսների նախարարությունը տեղեկացրել է Ծրագրի քարտուղարությանը, որ ՀՀ Վարչապետի կողմից **հաստատվելիք 2021 թվականի բյուջետային գործընթացների ժամանակացույցի նախագիծն** արդեն իսկ նախատեսում է, որ նախքան բյուջետային հայտերը Ֆինանսների նախարարություն ներկայացնելը **հայտատու մարմինները իրենց հայտերը՝ ներառյալ հաշվարկ հիմնավորումները պետք է քննարկեն ոլորտային ՔՀԿ-ների հետ՝ կազմակերպելով հանրային քննարկումներ։** Այսպիսով Ծրագրի շնորհիվ ներդրվել է այս նոր մեխանիզմը, որը կշարունակի գործել Ծրագրի ավարտից հետո և որը կապահովի ՔՀԿ-երի համար նոր հնարավորություն ազդեցություն գործելու քաղաքականությունների և բյուջեի վրա։

Ըստ ԻՀԱ աշխատակազմի հետ ֆոկուս խմբային քննարկումների, Ծրագրի հաջող իրականացումը կխրախուսի այլ ոլորտներում (առողջապահություն, շրջական միջավայր, սոցիալական) գործող ՔՀԿ-ներին դասեր քաղել այս Ծրագրի փորձից և կիրառել Ծրագրի շրջանակներում օգտագործված մոդելների ոլոշ բաղադրիչներ։ Այս նպատակով Ծրագիրը ուժեղ և հանրությանն ուղղորդված PR բաղադրիչ է

պարունակում, որի նպատակն է ընդլայնել Ծրագրի հասանելիությունն ու տեսանելիությունը:

Ըստ ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների հետ իրականացված ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումների, ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը նախատեսում է շարունակել հանրային քաղաքականության մշտադիտարկման և դրա վրա ազդեցություն գործելու աշխատանքները: Որոշ ՔՀԿ-ներ ներկայացրել են հստակ որոշված գործողություններ, որ նախատեսում են իրականացնել ապագայում: Նման գործողություններն ընդգրկում են կառավարության և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ համագործակցություն, ունեցած արդյունքների մշտադիտարկում և գնահատում, քարոզչական աշխատանք ծրագրերի արդյունքների հետագա զարգացումն ապահովելու նպատակով:

> "Նախատեսում ենք ևս մեկ մշտադիտարկում իրականացնել սոցիալական աջակցության կենտրոններում և լրացուցիչ վերապատրաստում իրականցնել հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար: Մեր կողմից կատարված հետազոտության հիման վրա կարող ենք ավելի նպատակային իրազեկման և այլ միջոցառումներ իրականացնել: Պլանավորում ենք նաև վերապատրաստում իրականացնել այն կենտորններում, ուր այս Ծրագրի շրջանակներում մշտադիտարկում ենք արել, որը նրանց հնարավորություն կտա կատարելագործել իրենց ծառայությունները: Շարունակում ենք համագործակցել նախարարության հետ, և Ծրագրի շարունակությունը տեսանելի է մեզ համար":
>
> **Մեջբերում Փխք-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Շիրակի մարզից**

ՔՀԿ ներկայացուցիչներին հանձնարարվել է ներկայացնել իրենց կարծիքները, թե այլ կերպ ինչպես կարելի էր ապահովել և ամրապնդել Ծրագրի կայունությունը: ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը դժվարացել է առաջարկել որևէ գործողություն: Այդուհանդերձ, մի քանիսը նշել են, որ ընդհանրապես կայունությունը կապված է ֆինանսական ռեսուրսների առկայության հետ: Հետևաբար օգտակար կլիներ ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել միջոցների հավաքագրման և սոցիալական ձեռնարկատիրության վերաբերյալ կարողությունների զարգացմանը: Որոշ ՔՀԿ-ներ առաջարկել են ընդլայնել իրազեկության բարձրացման միջոցառումները, նվազեցնել աշխատանքի բյուրոկրատական և տեխնիկական բաղադրիչները՝ հնարավորություն տալով ավելի ստեղծագործ աշխատանքի, ինչպես նաև երկարացնել Ծրագրի տևողությունը՝ հնարվորություն տալով վերահսկել Ծրագրի արդյունքներն ու կատարել դրանց մշտադիտարկում: Որոշ ՔՀԿ-ներ առաջարկել են երկարաձգել Ծրագիրը և նախաձեռնել նոր՝ «Կառուցողական Երկխոսության Հանձնառություն 2» ծրագիր, հաշվի առնելով այս Ծրագրի հաջողված փորձն ու դասերը: ՔՀԿ-ները նշել են, որ երկրորդ ծրագիրը կամրապնդի այս Ծրագրի արդյունքները և կապահովի ստեղծված կոալիցիաների կենսունակությունը:

3.5.3 ԻՆԿՈՒԲԱՏՈՐՆԵՐԻ և ԿՈԱԼԻՑԻԱՆԵՐԻ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ

Հինգ ինկուբատոր՝ 70 մասնակից ՔՀԿ-ով, ստեղծվել են Երևանում և չորս մարզերում, ռազմավարական կարևորության տեղակայմամբ: Նշված 70 ՔՀԿ-ից երեսուներեքը այժմ հանդիսանում են Ծրագրի կողմից ստեղծված կամ աջակցություն ստացած կոալիցիաների անդամներ: ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման համար ինկուբատորները կարևոր բաղադրիչ են, քանի որ դրանց համար կազմակերպվել են տարբեր վերապատրաստումներ, ինչպես նաև ինկուբատորների անդամները մասնակցել են տեղական, մարզային և կենտրոնական մակարդակներում համապատասխան ոլորտներում որոշում կայացնող պաշտոնյաների հետ հանդիպումներին:

Ֆոկուս և փոքր խմբային քննարկումներին մասնակցած ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը դժվարացել է հստակ պատասխանել, թե արդյոք ինկուբատորները կշարունակեն իրենց գործունեությունը: Որոշ ՔՀԿ-ներ նշել են, որ պատրաստ են վճարել ինկուբատորների կողմից տրամադրվող ծառայությունների համար, կախված այդ ծառայությունների բաղադրիչներից, այդ թվում՝ վերապատրաստումների և կարողությունների զարգացման թեմաներից և թեմատիկ ուղղություններից: Որոշ ՔՀԿ-ներ ընդգծել են, որ կանդամակցեն ինկուբատորներին, եթե հստակ ներկայացվեն ինկուբատորներին միանալու օգուտներն ու արդյունքները: Որոշ ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներ նշել են, որ այս փուլում ինկուբատորները հաջողությամբ իրականացրել են նախատեսված գործառույթները, և կարիք չկա շարունակել դրանց գործունեությունը:

Կոալիցիաների ստեղծումը ինկուբատորների գործունեության հաջող շարունակությունն էր, հետևաբար հետագա աշխատանքները պետք է ուղղվեն առավելապես կոալիցիաների, այլ ոչ ինկուբատորների ամրապնդմանը:

Երկրորդ փուլում ինը ենթադրամաշնորհ է տրամադրվել կոալիցիաներին՝ կարողությունների զարգացման նպատակով: Ենթադրամաշնորհային ծրագրերը սկսվել են 2019 հունվարին, վեց ամիս տևողությամբ: Ծրագրի շրջանակներում ստեղծված կոալիցիաները մշակել են բազմամյա ռազմավարություններ, հետևաբար ունեն սահմանված թիրախային նպատակներ հետագա տարիների համար: Սա հատուկ մտածված քայլ է, ապահովելու, որ կոալիցիաների գործունեությունը շարունակվի Ծրագրի ավարտից հետո: Ավելին, բոլոր կոալիցիաները փոխըմբռնման հուշագրեր և համաձայնագրեր են ստորագրել կառավարության համապատասխան կառույցների հետ, նախանշելով հետագա համագործակցության ոլորտները:

Այդուհանդերձ, ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների կողմից կոալիցիաների ապագային վերաբերող որոշ հիմնախնդիրներ են նշվել: Հիմնականում դրանք կապված են կոալիցիաների ֆինանսավորման հետ: Չնայած կոալիցիաներն ունեն ռազմավարական զարգացման ծրագրեր և միջոնցերի հավաքագրման

ռազմավարություն, նոր ֆինանսական ռեսուրսների հավաքագրումը լուրջ մարտահրավեր է կոալիցիաների մեծամասնության համար: Կոալիցիաների անդամները նշել են նաև, որ ստեղծված կոալիցիաների ամրապնդման համար նախատեսված երկրորդ փուլի ենթադրամաշնորհների իրականացման ժամանակը բավարար չէր էական արդյունքների հասնելու համար: Ծրագրի ավարտից հետո որոշ կոալիցիաների անդամների միջև հաղորդակցությունն ու համագործակցությունը թուլացել են: Հետևաբար, ՔՀԿ ներկայացուցիչներն առաջարկում են իրականացրել Ծրագրի երկրորդ փուլ, նպատակ ունենալով հզորացնել ստեղծված կոալիցիաները:

Այդուհանդերձ, սույն Գնահատման ընթացքում, ստեղծված կոալիցիաները

> "Կառաջարկեի պարզեցնել տեխնիկական աշխատանքը, հնարավորություն տալով կենտրոնանալ ավելի ստեղծագործ աշխատանքի վրա: Այլապես, ծրագրի իրականացման համար վեց ամիս ունենք, որի զգալի մասը ծախսում ենք տեխնիկական աշխատանքների իրականացնելու համար: Երկու ամիս տեխնիկական աշխատանքներից հետո միայն հնարավորություն ունեցանք ամբողջովին կենտրոնանալ Ծրագրի հայեցակարգային հարցերին":
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Երևանից**

> "Մի կերպ կարողացանք ավարտին հասցնել որոշ միջոցառումներ, քանի որ ժամկանը շատ կարճ էր: Չկարողացանք անդամ-կազմակերպությունների շրջանում ընդլայնել մեր ծառայությունների պահանջարկը և անդամության վճար սահմանել: Անդամության վճար սահմանելու համար պետք է մասնակցությունից շոշփելի օգուտներ ստանան, որին դժվար է հասնել կարճ ժամանակահատվածում: Ներկայումս բոլոր կոալիցիաները մշակել են միջոցների հավաքագրման ռազմավարություն, փորձելու ֆինանսական միջոցներ հավաքագրել: Շատ լավ կլինի, եթե իրականացվի «ԿԵՀ 2» ծրագիրը, ևս մի քանի տարով աջակցելու ստեղծված կոալիցիաներին":
>
> **Մեջբերում ՓԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Գեղարքունիքի մարզից**

շարունակում էին իրենց գործունեությունը: Օրինակ, Հայաստանի Բիզնես Հարթակը նախատեսում է մասնակցել Բիզնես Հարթակի ստեղծմանը, որը հնարավորություն կտա ուսուցողական ծառայություններ տրամադրել փոքր ձեռնարկատիրություններին: «Հայաստանի Ազգային Առողջապահության Խորհուրդ» կոալիցիան, որը ստեղծվել է Ծրագրի շրջանակներում և ընդգրկում է 15 ՔՀԿ, ԱՄՆ Դեսպանատան նոր դրամաշնորհային ծրագիր է իրականացնում: Այս կոալիցիան իր ինտերնետ կայքն ու լրատվամիջոցներն ունի և ազդեցություն ունի առողջապահության ոլորտում հանրային քաղաքականության վրա: «Հայաստանի Գյուղատնտեսական Միությունը» շարունակում է քարոզչական աշխատանքը՝ կոոպերատիվնորին առընչվող իրավական դաշտի բարեփոխման ուղղությամբ:

Կառուցողական Երկխոսության Ցանցը նախատեսում է կազմակերպել Ծրագրի ավարտից հետո իր առաջին հանդիպումը։ Հարկ է նշել, որ մշակվել է կոալիցիաների գործունեության նվազագույն ծախսերի մոդել, որն այժմ փորձարկվում է Հակակոռուպցիոն Ցանցի համար։ Հաջող փորձարկման դեպքում այս մոդելը կտարածվի և հնարավորություն կտա կոալիցիաներին պահպանել գործունեության կայունությունը նվազագույն ֆինանսական միջոցներով։

> "Հայաստանի Բիզնես Կոալիցիայի համար առանձին տեսանելիության միջոցներ ենք ստեղծել, ներառյալ ինտերնետ-կայք և Facebook էջ։ Կայքը լայն հնարավորություններ ունի և կարող է օգտագործվել իրազեկման բարձրացման համար։ Սակայն ներկայումս բավարար մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ չունենք դրա պահպանման համար"։
>
> **Մեջբերում ՖԽՔ-ից, ՔՀԿ ներկայացուցիչ Երևանից**

Ի հավելումն վերը նշվածին հարկ է նշել, 2019թ. փետրվարի 16-ին 10 կոալիցիա, ընդհանուր թվով 260 մասնակից կազմակերպություններով, Համագործակցության Հայտարարարգիր են ստորգրել և որոշում են կայացրել ստեղծել «Հայաստանի ՔՀԿ-ների Կառուցողական Երկխոսության Ցանց»։ Ուժերի միավորման և դրան իավական հիմք տալու գաղափարը ծագել է Ծրագրի շրջանակներում կազմակերպված «ՔՀԿ կոալիցիաների համագործակցություն և հզորացում» թեմայով եռօրյա սեմինարի ընթացքում։ Սեմինարի ընթացքում ինը կոալիցիաների ներկայացուցիչներ իրենց գործընկերներին են ներկայացրել ԿԵՀ-ի շրջանակներում ենթադրամաաշնորհային ծրագրերի իրականացման նպատակներն ու հիմնական խոչընդոտները։ Քննարկումների արդյունքում մասնակիցները հանգել են այն եզրակացության, որ արդյունավետ կլինի համագործակցել միմյանց հետ և միասնական արդյունքների հասնել։ «Սա փոխգործակցության նոր որակ է, և հոսով եմ այն իր ներդրումը կունենա հանրության կյաքնի հիմնական խնդիրների լուծման գործում, ինչպես նաև տնտեսական և սոցիալական ոլորտներում», ասել է ԻՀԱ նախագահ, ԿԵՀ ծրագրի կառավարիչ պրն Կարեն Զադոյանը։

Հայտարարարգիրը ստորագրել են հետևյալ 10 կոալիցիաները.

- «Աջակցություն Պրոբացիային» Ազգային Ցանց (ստեղծվել է ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում);
- «Համայնքային Զարգացման և Մասնակցային Կառավարման Միություն» (ստեղծվել է ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում);
- Հայաստանի Գյուղատնտեսական Միություն (աջակցություն է ստացել ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում)
- «ՔՀԿ-ները Կայուն և Թափանցիկ Էներգիայի Զարգացման համար»

կոալիցիա (ստեղծվել է ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում);

- Հայաստանի Բիզնես Կոալիցիա (ստեղծվել է ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում);
- Հայաստանի Կրթության Ցանց (ստեղծվել է ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում);
- Հաշմանդամ Երեխաների Հիմնահարցերով Զբաղվող Միջ-մարզային Կոալիցիա (ստեղծվել է ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում);
- Մարդու Իրավունքների Պաշտպանության կոալիցիա (ստեղծվել է ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում)
- «Winnet Armenia» Կականց Ռեսուրս Կենտրոնների Ցանց (աջակցություն է ստացել ԿԵՀ Ծրագրի շրջանակներում);
- ՔՀԿ-ների Հակա-կոռուպցիոն կոալիցիա

Խաչվող Հիմնախնդիրներ

Շրջական միջավայրի ազդեցություն: Էական բացասական ազդեցություն շրջակա միջավայրին Ծրագիրը չէր ակնկալում: Այդուհանդերձ, ըստ Ծրագրի Հայտի, շրջակա միջավայրի գործոնները հաշվի են առնվել իրականացման ընթացքում և համապատասխան միջոցառումներ են կիրառվել: Ռիսկերի վերլուծության և չնախատեսված իրավիճակների բաժնում նկարագրված են հնարավոր ռիսկեր, այդ թվում՝ բնական ռեսուրսների և նյութերի վատնում: Ծրագիրն առաջարկել է կիրառել վերամշակում կամ օգտագործել բազմակի օգտագործման նյութեր, մեքենաներում օգտագործել էներգիայի խնայողությամբ սարքավորումներ, տպել էջի եկու կողմում, հնարավորինս խուսափել նյութերի օգտագործումից:

Ծրագիրը հաշվի է առել նաև շրջակա միջավայրի գործոնը հայեցակարգային փաստթղթեր և բարեփոխումների գործողությունների պլաններ մշակելիս: Ծրագրերից մեկն ուղղված էր շրջակա միջավայրի պաշտպանությանը և էներգիայի արդունավետությանը: «Էներգիայի ոլորտի» շրջանակներում «ՔՀԿ-ները Էներգիայի Կայուն և Թափանցիկ Զարգացման համար» ծրագրի նպատակն էր ստեղծել ՔՀԿ կոալիցիա (ցանց) կայուն էներգիայի և կլիմայական փոփոխությունների ոլորտում հանրային քաղաքականության բարեփոխման, մշտադիտարկում և քարոզչական աշխատանք իրականացնելու համար, և ապահովելու հանրության մասնակցությունն այդ գործընթացներին: Ծրագրի շրջանակներում երկու հիմնական ձեռքբերում է գրանցվել. 1. Տեղական կառավարման մակարդակում էներգիայի արդյունավետության նախաձեռնությունների մշտադիտարկում և կատարելագործում; և 2. Համայնքների գնումների գործընթացին վերաբերող հանրային քաղաքականության մշակում, բարելավում և առաջընթաց, հիմնվելով նորմերի և կանոնակարգերի լավագույն փորձին, որոնք ապահովում են էներգիայի արդյունավետության և վերականգնվող էներգայի զարգացումը:

Գենդերային հավասարություն. Ըստ ԵՄ ներկայացված Ծրագրի Հայտի, Ծրագիրը որդեգրել է գենդերային և հաշմանդամության հարցերի կարևորման մոտեցում՝ ոլորտների հիմնախնդիրների բացահայտման և բալար միջոցառումների իրականացման ընթացքում: Այդ կապակցությամբ, Ծրագրային որոշ ցուցանիշների համար սահմանվել են կանանց մասնակցությանը վերաբերող թիրախներ, որոնք սահմանում են քվոտաներ վերապատրաստումներին, ինկուբատորներում և կոալիցիաներում կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների համար: Հարկ է նշել, որ Ծրագիրը գերազանցել է կանանց կողմից ղեկավարվող ՔՀԿ-ների համար սահմանված բոլոր ցուցնիշները: Ծրագրի շրջանակներում իրականացված վերապատրսատումներն ընգրկել են գենդերային հարցերին վերաբերող թեմաներ: «Համայնքային» հանդիպումներ կազմակերպելիս հատուկ աշխատանք է տարվել՝ ապահովելու կանանց և տղամարդկանց հավասար ներակայցվածությունը:

Ծրագրերից մեկը նպատակաուղղված է եղել գենդերային հավասարության հիմնախնդիրներին: Մասնավորապես, «Բյուջե բոլորի համար» ծրագրի նպատակն էր «երեխաների և գենդերային ուղղվածության» բյուջետավորման արդյունավետ մեխահիզմների մշակումն ու կիրառումը Սյունիքի, Վայոց Ձորի և Տավուշի մարզերի խոշորացված համայնքների բյուջեների համար: Ծրագրի շրջանակներում իրականցվել է գենդրային բյուջետավորման հնարավորություններին վերաբերող ֆոկուս խմբային քննարկումների վերլուծություն: WINNET Armenia ցանցի խորհրդի անդամները հանդիպումներ են ունեցել կառավարության ներկայացուցիչների հետ՝ ներկայացնելու ծրագիրը և դրա նպատակները:

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԵՇՏԱԴՐՈՒՄՆԵՐ

- Ծրագրի տեխնիկական կայությունն ապահովվել է բազմաոլորտային և տարբեր ուղղություններով տրամադրված խորհրդատվության և կարողությունների զարգացման աշխատանքների շնորհիվ, որի արդյունքում գրանցվել է թիրախային ՔՀԿ-ների տեխնիկական կարողությունների չափելի աճ։
- Թիրախային ՔՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ կարողությունները ևս ընդլայնվել են, հատկապես ռազմավարական պլանավորման ասպարեզում։ Այդուհանդերձ, միջոցների հավաքագրումն ու ֆինանսական կայունությունը հանդիսանում են ՔՀԿ-ների հետագա գործունեության համար մեկ մարտահրավերը։.
- ՔՀԿ-ները բավարար են գնահատում սեփական մասնագիտական և ինստիտուցոինալ կարողությունները շարունակելու իրենց գործունեությունը։
- Բոլոր կոալիցիաները փոխըմբռնման հուշագրեր և համաձայնագրեր են կնքել կառավարության համապատասխան կառույցների հետ և շարունակում են թիրախային ոլորտներում հանրային քաղաքականության մշակման ուղղությամբ թարոզչական աշխատանքները։ Այդուհանդերձ, որոշ ՔՀԿ-ներ ֆինանսական ռեսուրսների խնդիրներ ունեն և նշում են, որ Ծրագրի ավարտից հետո անդամ ՔՀԿ-ների հետաքրքրվածությունը նվազել է։
- Ընդհանուր թվով 10 կոալիցիա, 260 անդամ ՔՀԿ-ներով, ստեղծել են «Հայաստանի ՔՀԿ-ների Կառուցողական Երկխոսության Ցանց», միավորելու ուժերը հանրային կյանքում առկա կարևորագույն հիմնախնդիրներին լուծումներ տալու նպակավ։
- ՔՀԿ-ների և կառավարության ներկայացուցիչների միջև հարաբերություններն ամրապնդվել են բոլոր մակարդակներում։

4. ՔԱՂՎԱԾ ԴԱՍԵՐ և ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Որպես ֆոկուս խմբային քննարկումների և հիմնական տեղեկատու հարցազրույցների բաղկացուցիչ մաս, Ծրագիրն իրականացնողներին, շահառու ՔՀԿ-ներին և գործընկերներին առաջարկվել է ներկայացնել Ծրագրի իրականացումից քաղված դասերը, ինչպես նաև իրենց առաջարկությունները:

ԻՀԱ և Կոնսորսիումի անդամ կազմակերպությունների տեսակետներ

- ՔՀԿ-ները ամբողջությամբ չեն պատկերացնում հանրային քաղաքանությունը գնահատելիս մասնագետ փորձագետների ներգրման անհարժեշտությունը:
- Որոշ ՔՀԿ-ներ դեռ լավ չեն հասկանում ծրագրերի նախագծման աշխատանքը:
- Ավելի մեծ ուշադրություն պետք է դարձնել նոր ՔՀԿ-ների ստեղծմանն ու դրանց կարողությունների զարգացմանը:
- ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացումը պետք է միշտ հիմնված լինի կարողությունների գնահատման վրա և լինի համապարփակ, չսահմանափակվի ծրագրի առաջարկում ընդրկված ոլորտներով:
- ՔՀԿ-ներին աջակցություն է անհրաժեշտ դիվերսիֆիկացնելու իրենց ֆինանսական ռեսուրսները:
- ՀԱՀ-ի ներկայիս դասընթացները պետք է ընդլայնվեն և հարստացվեն, ներառելով. ռազմավարական պլանավորում, ծրագրային առաջարկների մշակում, մշտադիտարկում և հաշվետվողականություն, ֆինանսական միջոցների հավաքագրում:
- Անհրաժեշտ է շարունակել ստեղծված կոալիցիաների կարողությունների զարգացումը:
- Խուսաթել կենտրոնացված ֆինանսական կառավարումից: Մեծացնել Ծրագրի ֆինանսական կառավարման ճկունությունը, համապատասպանացնելու Ծրագրի նպատակներին և սահմանված թիրախներին:

ՔՀԿ-ների տեսակետներ

- Կոալիցիաների ստեղծմանն ուղղված ցանկացած ծրագիր պետք է մի քանի տարի տևողություն ունենա, կայունություն ապահովելու համար:
- Գոյություն ունեն արտաքին գորշընթացներ, որոնք կախված չեն խրագիրն իրականացնողներից: Նման գործոնները պետք է ռիսկային համարվեն և նախօրոք վերլուծության ենթարկվեն:
- Պետական մարմինների հետ աշխատանքը ժամանակատար է, քանի որ պաշտոնյաներն իրենց աշխատանքային գրաֆիկն ու առաջնահերթություններն ունեն: Անհրաժեշտ էր Ծրագրի ամենասկզբից ավելի ճշգրիտ կազմակերպել ժամանակի կառավարումը:

- Կառավարության հետ հարաբերություններ կառուցելու համար համագործակցության մեկ հարթակը բավարար չէ: Անհրաժեշտ են համագործակցության մի քանի հարթակներ, ներառելով համագործակցության ֆորմալ և ոչ ֆորմալ միջոցներ:
- ԵՄ կողմից ուշացումների պատճառով Ծրագրի անարդյունավետ սկիզբը դանդաղեցրեց Ծրագրի առաջին փուլի աշխատանքները: ՔԿՆ-ները մեկ տարի կորցրեցին ենթածրագրերի հայտերը ներկայացնելու և գործողությունները սկսելու համար, որը կարելի էր օգտագործել քարոզչական աշխատանքներ իրականացնելու նպատակներով:
- Չեղարկել ՔՀԿ-ների կողմից ներդրում կատարելու պահանջը:
- Լրացուցիչ ֆինանսավորում տրամադրել կոալիցիաներին, ապահովելու դրանց հզորացումն ու ազդեցությունը ընտրված ոլորտներում:

Կառավարության ներկայացուցիչների տեսակետներ

- Հետևել/վերահսկել Ծրագրի արդյունքներն ու ձեռքբերումները: Ուսումնասիրել Ծրագրի շրջանակներում իրականացված քաղաքականության փոփոխությունների գործնական ազդեցությունը: Շարունակել կառավարության հետ սերտ համագործակցությունը:
- Ընդլայնել Ծրագրի իրազեկության բարձրացման և հասանելիության բաղադրիչները: Ապահովել, որ տեղական մակարդակում ավելի լայն մասնակցության մոտեցումներ կիրառվեն:
- Ենթածրագրերի բովանդակությունը, նպատակներն ու բաղադրիչները մշակել տեղական կարիքների հիման վրա, այլ ոչ ըստ դոնորի օրակարգի:
- Ընդլայնել ՔՀԿ-ների կարողությունները մշտադիտարկման և գնահատման ասպարեզներում, ապահովելու նրանց ակտիվ և արդյունավետ մասնակցությունը կառավարության մարմինների հաշվետվողականությանը հետևելու գործում: Զարգացնել ՔՀԿ-ների վերլուծական հմտություններն ու կարողությանները հանրային քաղաքականությամբ զբաղվելու գործում:
- Ուսումնասիրել Ծրագրի շարունակության հնարավորությունները, Ծրագրի արդյունքներն ու ձեռքբերումները ամրապնդելու նպատակով:

Գնահատող խմբի տեսակետներ

- ՔՀԿ-ները սկսել են ընդունել քաղաքականության գնահատման և առաջարկությունների մշակման ընթացքում համապատասխան փորձագետներ ներգրավելու անհարժեշտությունը: Հետագա նմանօրինակ ծրագրեր պետք է ուշադրություն դարձնեն այս հարցին և աջակցեն ՔՀԿ-ներին բարելավել քարոզչական աշխատանքների մասնագիտական որակը:
- ՔՀԿ-ներին պետք է աջակցել ավելի ակտիվ գործել ոչ միայն հանրային քաղաքականության մշակման գործում, այլ նաև որպեսզի հետևեն, որ կառավարման կենտրոնական, մարզային և տեղական մարմինները հաշվետու

լինեն հանրային քաղաքականության և բարեփոխումների իրականացման համար: Մասնավորպես ՔՀԿ կարողությունները կարելի է զարգացնել համայնքային և պետական բյուջեների մշտադիրակման ասպարեզում:

- Այն փաստը, որ Ծրագրի իրականացումը ղեկավարվել է ԻՀԱ-ի կողմից, դրական ազդեցություն է ունեցել Ծրագրի կայունության հարցում, քանի որ այս Ասոցիացիան գործել և շարունակում է գործել այս դաշտում: Դոնորները կարող են կիրառել այս մոտեցումը նաև ապագայում՝ ծրագրերի իրականացումը հանձնել կազմակերպությունների, որոնք մասնագիտացված են համապատասխան ոլորտներում:
- Նման ծավալի ծրագրերը պետք է սկզբնական տվյալներ ունենան, որպեսզի վերջնական գնահատման ժամանակ հնարավոր լինի իրականցնել փոփոխությունների քանակական գնահատում: