



Հաշմանդամություն ունեցող երեխաների  
հիմնախնդիրներով զբաղվող միջմարզային կոալիցիայի  
անդամ կազմակերպությունների կարողությունների  
գնահատում

*Ձեկույց*



# Բովանդակություն

Ներածություն-----	3
Գնահատման մեթոդաբանությունը-----	4
Հիմնական արդյունքներ-----	5
Ղեկավարում-----	5
Ծրագրեր և ծառայություններ -----	6
Մարդկային ռեսուրսներ -----	8
Կառավարում -----	9
Հարաբերությունները այլ կազմակերպությունների հետ -----	11
Ֆինանսական կայունություն -----	12
Եզրակացություններ-----	14
Կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների ցանկ -----	17
Հավելված-----	24

Սույն զեկույցը մշակվել է Եվրոպական միության ֆինանսական աջակցությամբ «Իրավաբանների հայկական ասոցիացիա» հասարակական կազմակերպության ղեկավարությամբ կոնսորցիումով գործարկվող «Կառուցողական երկխոսության հանձնառություն» ծրագրով տրամադրված ենթադրամաշնորհի շրջանակներում «Արմավիրի զարգացման կենտրոն» հասարակական կազմակերպության կողմից իրականացվող «Հաշմանդամություն ունեցող երեխաների հիմնախնդիրներով զբաղվող միջմարզային կոալիցիայի՝ ՀԵՄԿ-ի կարողությունների զարգացում» ծրագրի շրջանակներում:  
Բովանդակության համար պատասխանատվություն է կրում «Արմավիրի զարգացման կենտրոն» հասարակական կազմակերպությունը, և պարտադիր չէ, որ այն արտահայտի Եվրոպական միության տեսակետները:

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ստորագրելով «Հաշմանդամություն ունեցող անձանց իրավունքների մասին» ՄԱԿ-ի կոնվենցիան՝ Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը պարտավորություն է ստանձնել աջակցել, պաշտպանել և ապահովել հաշմանդամություն ունեցող անձանց՝ լիարժեքորեն և հավասարապես օգտվելու մարդու իրավունքներից և հիմնարար ազատություններից: Հաշմանդամություն ունեցող անձանց անհրաժեշտ է աջակցություն ցուցաբերել վաղ մանկությունից՝ իրենց ներուժն իրացնելու և հասարակության լիիրավ անդամներ դառնալու հնարավորությունն ապահովելու համար:

«Արմավիրի զարգացման կենտրոն» հասարակական կազմակերպությունը, հանդիսանալով հաշմանդամություն ունեցող երեխաների հիմնախնդիրներով զբաղվող, ինչպես նաև Արմավիրի և Արարատի մարզերում նրանց սոցիալական և վերականգնողական ծառայություններ մատուցող կազմակերպություն ստեղծել է հաշմանդամություն ունեցող երեխաների հիմնախնդիրներով զբաղվող միջմարզային կոալիցիա, որին ներկայումս անդամակցում են 35 կազմակերպություն տարբեր մարզերից և Երևանից: «Իրավաբանների հայկական ասոցիացիա» հասարակական կազմակերպության ղեկավարությամբ կոնսորցիումով գործարկվող «Կառուցողական երկխոսության հանձնառություն» ծրագրով տրամադրված ենթադրամաշնորհի շրջանակներում «Արմավիրի զարգացման կենտրոն» ՀԿ-ն իրականացնում է «Հաշմանդամություն ունեցող երեխաների հիմնախնդիրներով զբաղվող միջմարզային կոալիցիայի՝ ՀԵՄԿ-ի կարողությունների զարգացում» ծրագիրը, որի շրջանակներում իրականացվել է կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների կարողությունների գնահատում՝ նպատակ ունենալով գնահատել կազմակերպությունների կարողությունների զարգացվածության աստիճանը, որը հնարավորություն կտա առավել հասցեական ուղղել ծրագրային ռեսուրսները՝ զարգացնելու հատկապես կոալիցիայի անդամների թույլ կողմերը:

## ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Հաշմանդամություն ունեցող երեխաների հիմնախնդիրներով զբաղվող միջմարզային կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների կարողությունների գնահատումն անցկացվել է տեղեկատվության հավաքման սոցիոլոգիական քանակական մեթոդով, մասնավորապես, անցկացվել է ստանդարտացված հարցում կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների հետ:

2019թ. մարտ ամսվա ընթացքում հարցման են ենթարկվել կոալիցիայի 35 կազմակերպություններից 30-ը:

Կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների ցանկը կցված է Հավելվածում:

Հետազոտության գործիքը նույնպես կցված է Հավելվածում:

## **Հիմնական արդյունքներ.**

Կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների կարողությունների գնահատումն իրականացվել է 6 հիմնական ոլորտներում.

- Ղեկավարում
- Ծրագրեր և ծառայություններ
- Մարդկային ռեսուրսներ
- Կառավարում
- Հարաբերությունները այլ կազմակերպությունների հետ
- Ֆինանսական կայունություն

Հարցվող կազմակերպություններին ներկայացվել էր յուրաքանչյուր ոլորտի ենթաօլորտային դրույթներ, որոնց նրանք պետք է պատասխանեին, թե որքանով է համապատասխանում իրենց կազմակերպությունն այդ դրույթին՝ նշելով «Այո», «Որոշ չափով», «Ոչ» և «Զգիտեմ» տարբերակներից մեկը:

### **Ղեկավարում.**

Պարզվում է, որ կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների մեծամասնության մոտ բավականին ինստիտուցիոնալացված է խորհրդի/ղեկավարման կառուցվածքը:

Այսպես, հարցված կազմակերպությունների ուղիղ կեսը նշել է, որ իրենց կազմակերպության խորհրդի անդամությունը տարատեսակ է և ներկայացնում է կազմակերպության առաքելության բնագավառի ազդեցիկ անձանց:

Նրանց գրեթե կես՝ 47%-ը, նշել է, որ խորհրդի անդամները նպաստում են ֆինանսական միջոցների հայթայթմանը, հասարակական կապերի ամրապնդմանը, քաղաքականության ձևավորմանը և ռազմավարական պլանավորմանը:

Նույնքան կազմակերպությունների խորհրդի անդամներն ունեն աշխատանքի հստակ, ամբողջական նկարագրություններ, որոնք սահմանում են կազմակերպության կառավարումից տարբերվող նրանց դերն ու պատասխանատվությունը:

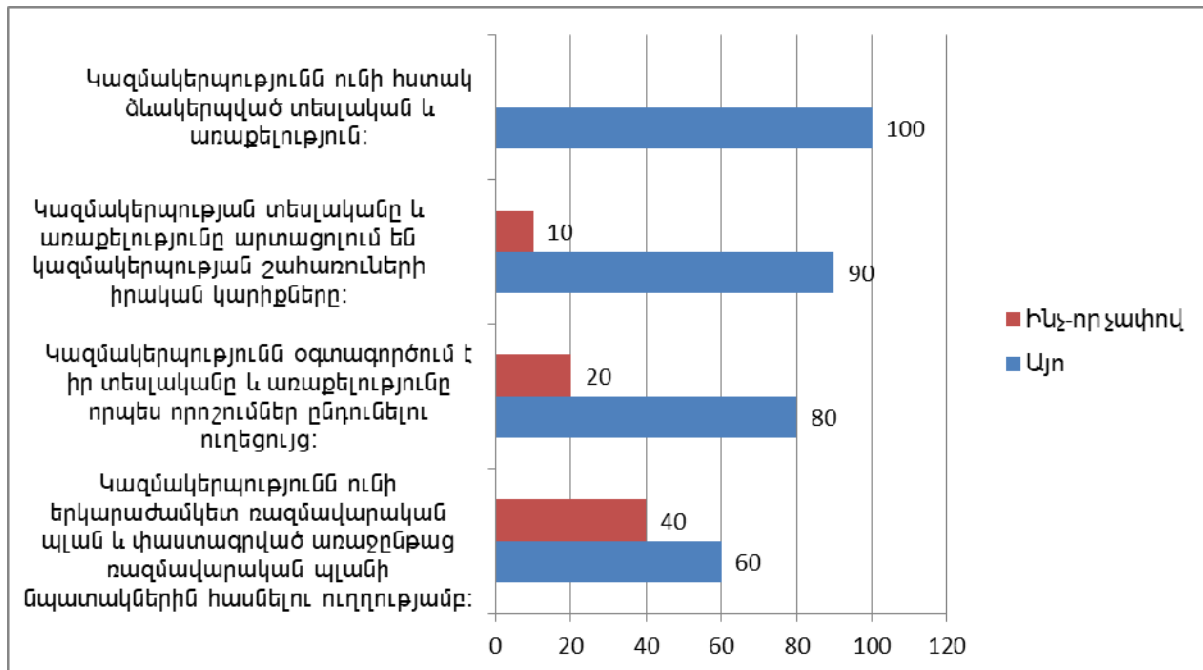
Կազմակերպություններից ավելի շատերի՝ 57%-ի մոտ խորհրդի նիստերը տեղի են ունենում կանոնավոր կերպով: Նիստերի օրակարգերը և նիստերին վերաբերող նյութերը տարածվում են նախապես, նիստերին հետևում են քվեարկության ընթացակարգեր և կազմվում են նիստերի գրավոր արձանագրություններ:

Սակայն, ինչ վերաբերում է հաշվետվությունների ներկայացմանն, այստեղ մի փոքր թերանում են կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունները: Մասնավորապես, նրանց 67%-ը նշել է, որ «որոշ չափով» է խորհուրդը դռնորների, կառավարության, հանրության և այլոց շրջանում տարածում տարեկան հաշվետվությունները՝ ներառյալ ֆինանսական հաշվետվությունները, նրանց միայն 1/3-ն է տարածում այդպիսի հաշվետվություններ:

Պարզվում է, որ կոալիցիայի անդամ հարցված բոլոր կազմակերպություններն հանդիսանում են գրանցված իրավաբանական անձիք և գործում համաձայն երկրի օրենքների:

Ինչ վերաբերում է կազմակերպությունների առաքելություններին ու նպատակներին, ապա այստեղ ևս բավականին հուսադրող վիճակ է, ինչը երևում է գծապատկեր 1-ում:

**Գծապատկեր 1. Կազմակերպությունների առաքելություն և նպատակներ/տոկոս.**



**Ծրագրեր և ծառայություններ.**

Այս բաժնում փորձել ենք պարզել, թե կազմակերպությունները որքանով են իրենց շահառուներին ներգրավում ծրագրերի մշակման և իրականացման գործընթացներում, ինչպես են վերահսկում, փաստաթղթավորում և գնահատում ծրագրերը, ինչպիսին է ծրագրերի կայունությունը, ինչքանով են դրան տեղ հատկացնում և թե ինչպես են ապահովում տեղեկացվածությունն ու մարկետինգը:

Ըստ այդմ, պարզվում է, որ հարցված կազմակերպությունների բացարձակ մեծամասնությունն իրենց ծրագրերը, նախագծերն ու մատուցվող ծառայությունները մշակելիս հիմք են ընդունում կազմակերպության առաքելությունն ու շահառու խմբերի առաջնահերթ կարիքները:

Նրանց 67%-ը ծրագրերի/նախագծերի գերակայություններն ու մատուցվող ծառայությունների տեսակները որոշում են շահառու խմբերի հետ համատեղ՝ նրանց կարիքների կանոնավոր գնահատման միջոցով:

Սակայն շահառու խմբերի տեսակետներն ու հնարավորությունները «որոշ չափով» են հաշվի են առնում հարցված կազմակերպությունները նախագծի բոլոր փուլերում (նախագծում, իրականացում և գնահատում): Այդպես են նշել նրանց 1/3-ը:

Հարցվածների միայն 1/3-ն է նշել, որ կազմակերպությունն ունի մշակված վերահսկման և գնահատման համակարգեր, որոնք ապահովում են ծրագրերի գործընթացների և արդյունքների վերաբերյալ քանակական և որակական հստակ տեղեկատվություն և վերլուծություն ծրագրի խնդիրներին և նպատակներին համապատասխան:

Նույնքանն էլ նշել է, որ հաջողության և ազդեցության չափելի և հարմար ցուցիչները որոշվում են յուրաքանչյուր ծրագրի/նախագծի համար:

Ընդհանուր առմամբ կարիք կա զարգացնելու կոալիցիայի կազմակերպություններից մեծամասնության ծրագրերի վերահսկման ու գնահատման կարողությունները:

Կազմակերպությունների 30%-ի հավաստմամբ վերահսկումն ու գնահատումը պլանավորվում և իրականացվում է տարբեր մեթոդների (հաշվետվություններ, ներքին փաստաթղթավորում, անանուն հարցումներ, հարցազրույցներ, դիտարկումներ, թիրախային խմբեր, սոցիալական միտումների վերլուծություն) օգտագործմամբ:

Նրանց ևս 30%-ն էլ նշել է, որ ծրագրերի իրականացման գործընթացի և արդյունքների վերլուծությունն օգտագործվում է երկարաժամկետ հեռանկարում ծրագրերի/նախագծերի մշակման բարելավման նպատակով:

Ինչ վերաբերում է ծրագրերի կայունությանը, ապա կազմակերպությունների 60%-ը իր բոլոր ծրագրերում/նախագծերում տեղ է հատկացնում կենսունակության ապահովման ռազմավարությանը:

Իսկ ծրագրերի/նախագծերի և ծառայությունների մասին ինֆորմացիան ակտիվորեն տարածում են շահառու խմբերի շրջանում հարցված կազմակերպությունների ուղիղ կեսը:

## Մարդկային ռեսուրսներ.

Այս բաժնում փորձել ենք պարզել, թե կազմակերպությունների ներսում ինչպիսին են փոխհարաբերությունները, որքանով են դրանք կանոնակարգված, ինչպես է իրականացվում աշխատանքի որակի կառավարումը և աշխատակազմի մասնագիտական որակավորման բարձրացումը, աշխատանքային առաջադրանքների կառավարումն ու կոլեկտիվի մասնագիտական որակավորման բարձրացումը, ինչպես նաև բախումների կարգավորումը:

Այսպիսով, պարզվում է, որ հարցված կազմակերպությունների 40%-ը կանոնավոր կերպով վերանայում է իր առկա կադրային կարիքները՝ համապատասխան մասնագիտական որակավորում ունեցող աշխատողների ճիշտ թվաքանակ ապահովելու համար:

Նույնքան՝ 12 կազմակերպություններ կամ հարցված կազմակերպությունների 40%-ը, նշել է, որ կազմակերպությունն ապահովում է պայմաններ աշխատակիցների, անդամների և կամավորների միջև փոխհարաբերություններ հաստատելու համար:

Ըստ հարցված կազմակերպությունների մեծամասնության՝ 60%-ի, իրենց կազմակերպությունում գոյություն ունի հստակ օրինաչափություն կազմակերպության ռազմավարական նպատակների և աշխատակազմի կողմից իրականացվող գործառույթների միջև:

Սակայն նրանցից ավելի քչերի՝ 53%-ի մոտ է, որ կազմակերպությունն ունի աշխատանքի ճշգրիտ նկարագրություններ և կանոնավոր կերպով դրանք նորացվում են:

Պարզվում է, որ կոալիցիայի ավելի քիչ անդամներն են՝ 46%-ն են, որ աշխատակազմի և կամավորների վերապատրաստման և զարգացման կարիքները բավարարում են ներքին և արտաքին վերապատրաստման հնարավորությունների միջոցով, ինչը խոսում է վերապատրաստումների կարիքի մասին:

Նրանց նույնքանը՝ գրեթե կեսը՝ 46%-ը, նշել է, որ կազմակերպությունում աշխատողների աշխատանքի գնահատումն ու առաջքաշումը հիմնված են նրանց կատարած աշխատանքի որակի և արդյունավետության սկզբունքի վրա: Ըստ էության, դա հենց այդպես էլ արվում է յուրաքանչյուր կազմակերպությունում, սակայն գուցե բացակայում է դրա ֆորմալ բնույթը, որի պատճառով էլ պատասխանին դրական են պատասխանել հարցված կազմակերպությունների գրեթե կեսը:



Հաջորդ հարցում հարցված կազմակերպությունների մոտ ավելի քիչ էր ֆորմալ ընթացակարգը, քանի որ պարզվեց, որ նրանց կազմակերպություններից միայն 1/3-ում է, որ փոխհատուցման համակարգը (աշխատավարձեր և նպաստներ) ունի հստակ կառուցվածք և մրցունակ է որակյալ աշխատուժ ներգրավելու և պահպանելու համար:

Կազմակերպությունների կեսից ավելին՝ 73%-ը, նշել է, որ աշխատանքային առաջադրանքները աշխատակիցների միջև բաժանվում են ըստ նրանց որակավորման և ծանրաբեռնվածության:

Նույնքանն էլ՝ 73%-ը, իրենց կազմակերպություններում կանոնավոր անց են կացնում աշխատակիցների ժողովներ:

«Կազմակերպչական մշակույթը հիմնականում կոլեկտիվ աշխատանքի ուղղվածություն ունի» - այսպես են նշել հարցված կազմակերպությունների 86%-ը:

Ինչ վերաբերում է բախումների կարգավորմանը, ապա կազմակերպությունների 53%-ը նշել է, որ բողոքների և բախումների կարգավորման արարողակարգերը օգտագործվում են, երբ դրանց կարիքը լինում է:

### **Կառավարում**

Կառավարում բաժնում ուսումնասիրվել է կազմակերպությունների կազմակերպչական կառուցվածքը և մշակույթը, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը, ֆինանսական գործունեության և նյութական ռեսուրսների կառավարումը, ինֆորմացիայի կառավարումը, ինչպես նաև հաշվետվությունը:

Պարզվում է, որ հարցված կազմակերպությունների 70%-ն ունի հստակ կազմակերպչական կառուցվածք և իրավասությունների ու պատասխանատվությունների պարզ տարանջատում:

Նրանց գրեթե նույնքանը՝ 67%-ը, նշել է, որ գոյություն ունի հիմնարար համոզմունքների և արժեքների ընդհանուր համակարգ, որն ընդունվում է կազմակերպության ողջ կոլեկտիվի կողմից:

Կազմակերպությունների 60%-ի վերին գործադիր ղեկավարությունը ներգրավում է շարքային աշխատողներին համատեղ պլանավորման և որոշումների ընդունման գործընթացներում, ինչն, ըստ էության խոսում է թափանցիկ աշխատառճի մասին, որը, սակայն, բացակայում է որոշ կազմակերպությունների մոտ:

Կազմակերպություններից քչերն (36%-ը) ունեն գրավոր ձևակերպված կադրային քաղաքականություն և արարողակարգեր, ինչպիսիք են՝ հավաքագրում և վարձում, աշխատանքի որակի գնահատում, կարգապահական միջոցառումներ:

Նրանցից ավելի քչերի մոտ է (հարցվածների 16%), որ կազմակերպության բոլոր աշխատակիցների աշխատանքի որակի գնահատումը հանդիսանում է ստանդարտացված արարողակարգ: Սա ևս խոսում է ոչ ֆորմալացված աշխատանքային ընթացակարգերի մասին, ինչի վերաբերյալ կազմակերպությունները կարիք ունեն կարողությունների զարգացման:

Կազմակերպություններից կրկին քչերի մոտ է՝ 30%, որ գոյություն ունի կազմակերպության ողջ ֆինանսական գործառույթների ներքին ստուգման որոշակի համակարգ, ներառյալ աուդիտն ու վերստուգիչ հանձնաժողովը, և որ անց են կացվում կանոնավոր ներքին աուդիտներ, հաշվետու գումներ: Այս խնդրում կազմակերպությունների թերացումը, համաձայն իրենց մեկնաբանության, կապված է որոշ ֆինանսական խնդիրների հետ, սակայն, դա միայն հարցադրման 2-րդ մասն էր, իսկ ֆինանսական գործառույթների ներքին ստուգման որոշակի համակարգ, այնուամենայնիվ, ըստ նրանց, առկա է:

Կազմակերպությունների միայն 10%-ն է նշել, որ կազմակերպությունն արտաքին անկախ աուդիտորների կողմից մի քանի անգամ հաջողությամբ անցել է աուդիտ: Սա, ըստ էության, կապված է կազմակերպությունների կողմից իրականացվող ծրագրերի ծավալի հետ, քանի որ կազմակերպությունները նշեցին, որ արտաքին անկախ աուդիտների անցկացումը բավականին թանկ ծառայություն է, որն իրենք չեն կարող թույլ տալ իրենց, ուստի դրանք իրականացվում են միայն որոշակի ծրագրերի, ընդ որում՝ խոշոր ծրագրերի շրջանակներում և որոշակի դոնորների պահանջներով:

Կազմակերպությունների կրկին քիչ մասն է՝ 40%-ը, որ ունի ընթացիկ և սպասվող ֆինանսական կարիքները և ռեսուրսները հաշվի առնող մշակված ֆինանսական պլան:

Ինչ վերաբերում է ինֆորմացիայի կառավարմանը, ապա այստեղ ավելի բարվոք վիճակ է, քանի որ հարցված կազմակերպություններից մեծամասնությունը՝ 70%-ը, նշել է, որ կազմակերպության ներսում առկա է ինֆորմացիայի արդյունավետ և ժամանակին տարածում: Վերջինիս նպաստում են ինֆորմացիայի տարածման արդի մեթոդները, սոցիալական ցանցերը:

Եվ, վերջում, պարզվեց նաև, որ գրեթե բոլոր կազմակերպությունները՝ 90%-ը, կանոնավոր կերպով պատրաստում են հաշվետվություններ իրենց գործունեության և արդյունքների

գնահատման մասին: Իսկ թե ինչպես են դրանք տարածվում և որքանով են տեղեկանում կազմակերպությունների շահառուները, մի տեսակ չպարզաբանվեց կազմակերպությունների կողմից: Ակնհայտ էր, որ հաշվետվություններն առավել շատ դոնոր կազմակերպությունների համար են պատրաստվում և ներկայացվում:

### **Հարաբերությունները այլ կազմակերպությունների հետ**

Այստեղ ուսումնասիրվել են կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների համայնքային հարաբերությունները, համագործակցությունը կառավարական կառուցվածքների հետ, հարաբերությունները այլ հասարակական կազմակերպությունների հետ, հասարակության հետ կապերը և աշխատանքը ՁԼՄ-ների հետ:

Պարզվում է, որ հարցված կազմակերպությունների 67%-ը լայնորեն ճանաչված է իր համայնքի կողմից և ընկալվում է որպես ակտիվորեն համայնքի գործերով զբաղվող և համայնքային խնդիրներին շատ արագ արձագանքող կազմակերպություն: Սա, իհարկե, դրական, բայց միևնույն ժամանակ շատ սուբյեկտիվ գնահատական է սեփական կազմակերպության վերաբերյալ:

Կազմակերպությունների ավելի քիչ մասը՝ 57%-ը, կառավարական կառույցների հետ համատեղ ներգրավվում է հատուկ խնդիրների լուծման համար ստեղծված հանձնախմբերի և աշխատանքային խմբերի կազմում:

Նրանց նույնքան մասը՝ կրկին 57%-ը, ամրապնդում է իր կապերը կառավարության հետ՝ առանց վնաս հասցնելու իր անկախությանն ու անկաշառելիությանը:

Սակայն կազմակերպությունների ավելի քիչ մասն՝ 40%-ն է, որ երբևէ զբաղվել է կառավարության լոբբինգով՝ օրենսդրական փոփոխություններ իրականացնելու նպատակով:

Այլ հասարակական կազմակերպությունների հետ հարաբերություններ բաժնում պարզվեց, որ կազմակերպությունների 57%-ը ստեղծում է ցանց և փոխանակում է ռեսուրսներ այլ տեղական և միջազգային հասարակական կազմակերպությունների հետ:

Նրանց 50%-ը գիտակցում է կոալիցիայի արժեքը և խաղում է առաջատար դեր կոալիցիաների և ցանցերի խթանման հարցում:

Իսկ նրանց 43%-ը գիտակցում է իր դերը քարոզչության կամ հանրային քաղաքականության մշակման բնագավառներում և մասնակցում է քարոզչական աշխատանքներին:

Ըստ հարցված կազմակերպությունների մեծամասնության իրենք ներգրավված են հասարակական հարաբերություններում և շահառուների մոտ ունեն դրական իմիջ: Այդպես են կարծում հարցված կազմակերպությունների 67%-ը:

Նրանց 47%-ն էլ ասել է, որ իր կազմակերպության գործունեության մասին ինֆորմացիան կանոնավոր կերպով տարածվում է տարբեր եղանակներով, ինչպես օրինակ՝ յուրաքանչյուր ծրագրի նկարագրական նյութերի, յուրաքանչյուր թիրախ լսարանի, ինֆորմացիոն բուկլետների, այլ հրապարակումների, ամսագրերի, ինտերնետային տարածքների միջոցով: Սակայն կազմակերպությունների միայն 1/3-ն ունի ՋԼՄ-ների հետ աշխատելու ռազմավարություն: Այստեղ ևս կարիք կա կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների կարողությունների զարգացման:

### **Ֆինանսական կայունություն**

Թերևս կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների համար ամենից շատ կարևոր և ամենաշատ խնդիրներ ունեցող բաժինն է ֆինանսական կայունություն ենթաբաժինը, որտեղ փորձ արեցինք պարզել կազմակերպությունների ֆինանսավորման աղբյուրները, ֆինանսական միջոցների հայթայթումը, ինքնաֆինանսավորման մեխանիզմները և այլն:

Ըստ այդմ, պարզվեց, որ հարցված կազմակերպությունների ուղիղ կեսը ներկայումս չունեն ֆինանսավորման առնվազն 3 աղբյուր:

Կազմակերպությունների միայն 20%-ն է մշակել կազմակերպության կենսունակության կամ ֆինանսների հայթայթման երկարաժամկետ պլան, որն ապահովում է կազմակերպության բոլոր նախագծերի անընդհատությունը:

Կազմակերպությունների կեսը՝ 50%-ը, ձգտում է ստանալ տեղական համայնքի օժանդակությունը, ինչպիսին են՝ իշխանությունների, մասնավոր սեկտորի և հանրության աջակցությունը: Սակայն թե որքանով է դա նրանց հաջողվում, պարզվեց դեռևս շատ քչերին:

Պարզվեց, որ կազմակերպությունների 1/3-ն ունի ֆինանսական միջոցների հայթայթման համար նշանակված պատասխանատու անձնակազմ: Իհարկե դա շատ փոքր թիվ է կազմում, սակայն նրանք դա մենկաբանեցին որպես հավելյալ ռեսուրսների վատնում, մինևույն ժամանակ շատ կարևորելով վերջինիս առկայությունն ու գործունեությունը կազմակերպությունում:

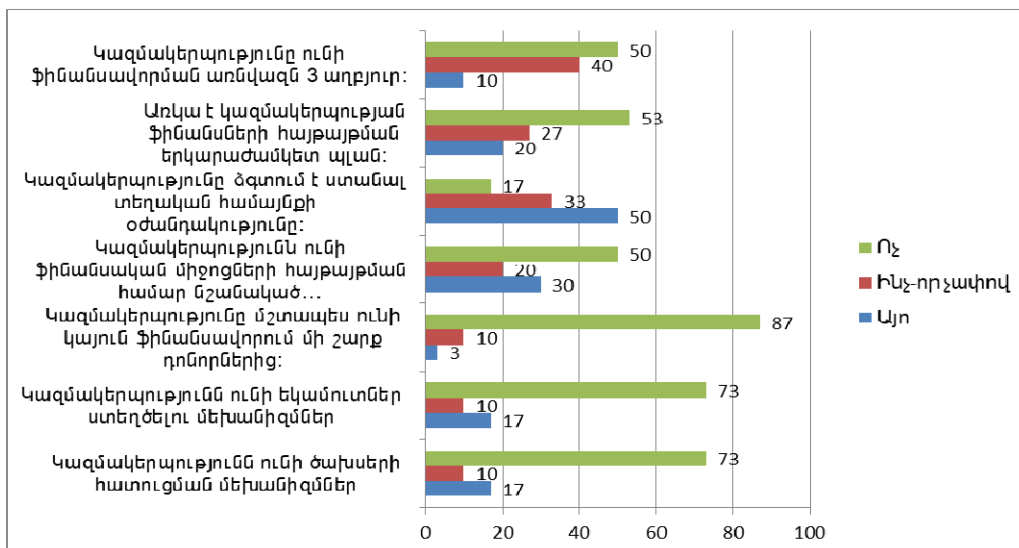
Հարցվածների նույնքանը՝ 30%-ը, նշեց, որ իրենց կազմակերպությունում առկա է ծրագրի նախագծի վերաբերյալ առաջարկությունների նախապատրաստման, բոլոր առումներով, բարձր մակարդակ, ներառյալ՝ ծրագրի նախագծի նկարագրությունը և բյուջեի հոդվածները: Կազմակերպությունների 57%-ը մշտապես համակարգում է դոնորների և նվիրատուների/ֆինանսավորման հնարավորությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը: Սակայն հարցված կազմակերպություններից միայն մեկն է նշել, որ կազմակերպությունը մշտապես ունի կայուն ֆինանսավորում մի շարք դոնորներից: Մնացած բոլորը նշել են, որ չունեն կայուն ֆինանսավորում, ինչն էլ հանդիսանում է մեծ խնդիր և խոչընդոտ իրենց մարզերում արդյունավետ և շարունակական ծրագրեր իրականացնելու առումով:

Ինչ վերաբերում է ինքնաֆինանսավորման մեխանիզմներին, ապա այստեղ նույնպես վիճակը բարդ է, քանի որ պարզվել է, որ կազմակերպությունների միայն 1/6-ը, այսինքն՝ հարցված ընդամենը 5 կազմակերպություն է նշել, որ ունեն եկամուտներ ստեղծելու մեխանիզմներ, ինչպես օրինակ՝ անդամավճարները, վճարովի ծառայություններ մատուցելը, ներդրումներից ստացվող շահութաբաժինները:

Եվ ևս նույնքանը՝ 1/6-ը, նշել է, որ կազմակերպությունն ունի ծախսերի հատուցման մեխանիզմներ, ինչպես օրինակ՝ հաճախորդների վճարումները սեմինարներին մասնակցելու համար, հասարակական կազմակերպությունների հրատարակություններից ստացվող եկամուտները և այլն:

Այսպիսով, ֆինանսական կայունության ընդհանուր պատկերն երևում է գծապատկեր 2-ում:

**Գծապատկեր 2. Կազմակերպությունների ֆինանսական կայունությունը/տոկոս.**



## ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Եզրակացություն բաժնում վեր են հանված կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների առավել թույլ կողմերը, որոնք կարիք ունեն գարգացման և բարելավման:

Այսպիսով,

### Ղեկավարում բաժնում՝

- Կազմակերպությունների միայն 1/3-ի խորհուրդներն են դոնորների, կառավարության, հանրության և այլոց շրջանում տարածում տարեկան հաշվետվությունները՝ ներառյալ ֆինանսական հաշվետվությունները:
- Նրանց գրեթե կեսի՝ 46%-ի խորհրդի անդամներն ունեն աշխատանքի հստակ, ամբողջական նկարագրություններ, որոնք սահմանում են կազմակերպության կառավարումից տարբերվող նրանց դերն ու պատասխանատվությունը:
- Կազմակերպություններից 57%-ի մոտ խորհրդի նիստերը տեղի են ունենում կանոնավոր կերպով: Նիստերի օրակարգերը և նիստերին վերաբերող նյութերը տարածվում են նախապես, նիստերին հետևում են քվեարկության ընթացակարգեր և կազմվում են նիստերի գրավոր արձանագրություններ:

### Ծրագրեր և ծառայություններ բաժնում՝

- Հարցված կազմակերպությունների միայն 1/3-ն է շահառու խմբերի տեսակետները «որոշ չափով» հաշվի առնում իրենց նախագծերի բոլոր փուլերում (նախագծում, իրականացում և գնահատում):
- Կազմակերպությունների միայն 1/3-ն է նշել, որ կազմակերպությունն ունի մշակված վերահսկման և գնահատման համակարգեր, որոնք ապահովում են ծրագրերի գործընթացների և արդյունքների վերաբերյալ քանակական և որակական հստակ տեղեկատվություն և վերլուծություն ծրագրի խնդիրներին և նպատակներին համապատասխան:

### Մարդկային ռեսուրսներ բաժնում`

- Հարցված կազմակերպությունների 40%-ը կանոնավոր կերպով վերանայում է իր առկա կադրային կարիքները` համապատասխան մասնագիտական որակավորում ունեցող աշխատողների ճիշտ թվաքանակ ապահովելու համար:
- Նույնքան` 12 կազմակերպություններ կամ հարցված կազմակերպությունների 40%-ը, նշել է, որ կազմակերպությունն ապահովում է պայմաններ աշխատակիցների, անդամների և կամավորների միջև փոխհարաբերություններ հաստատելու համար:
- Կոալիցիայի ավելի քիչ անդամներն են` 46%-ն են, որ աշխատակազմի և կամավորների վերապատրաստման և զարգացման կարիքները բավարարում են ներքին և արտաքին վերապատրաստման հնարավորությունների միջոցով:
- Կազմակերպություններից միայն 1/3-ում է, որ փոխհատուցման համակարգը (աշխատավարձեր և նպաստներ) ունի հստակ կառուցվածք և մրցունակ է որակյալ աշխատուժ ներգրավելու և պահպանելու համար:

### Կառավարում բաժնում`

- Կազմակերպություններից քչերն (36%-ը) ունեն գրավոր ձևակերպված կադրային քաղաքականություն և արարողակարգեր, ինչպիսիք են` հավաքագրում և վարձում, աշխատանքի որակի գնահատում, կարգապահական միջոցառումներ:
- Նրանցից ավելի քչերի մոտ է (հարցվածների 16%), որ կազմակերպության բոլոր աշխատակիցների աշխատանքի որակի գնահատումը հանդիսանում է ստանդարտացված արարողակարգ:
- Կազմակերպություններից 30%-ի մոտ է, որ գոյություն ունի կազմակերպության ողջ ֆինանսական գործառույթների ներքին ստուգման որոշակի համակարգ, ներառյալ աուդիտն ու վերստուգիչ հանձնաժողովը, և որ անց են կացվում կանոնավոր ներքին աուդիտներ, հաշվետու գումարներ:
- Կազմակերպությունների կրկին քիչ մասն է` 40%-ը, որ ունի ընթացիկ և սպասվող ֆինանսական կարիքները և ռեսուրսները հաշվի առնող մշակված ֆինանսական պլան:

### **Հարաբերությունները այլ կազմակերպությունների հետ բաժնում՝**

- Կազմակերպությունների 57%-ը կառավարական կառույցների հետ համատեղ ներգրավվում է հատուկ խնդիրների լուծման համար ստեղծված հանձնախմբերի և աշխատանքային խմբերի կազմում:
- Կազմակերպությունների 40%-ը երբևէ զբաղվել է կառավարության լոբբինգով՝ օրենսդրական փոփոխություններ իրականացնելու նպատակով:
- Կազմակերպությունների միայն 1/3-ն ունի ՋԼՄ-ների հետ աշխատելու ռազմավարություն:

### **Ֆինանսական կայունություն բաժնում՝**

- Հարցված կազմակերպությունների ուղիղ կեսը ներկայումս չունեն ֆինանսավորման առնվազն 3 աղբյուր:
- Կազմակերպությունների միայն 20%-ն է մշակել կազմակերպության կենսունակության կամ ֆինանսների հայթայթման երկարաժամկետ պլան, որն ապահովում է կազմակերպության բոլոր նախագծերի անընդհատությունը:
- Կազմակերպությունների 1/3-ն ունի ֆինանսական միջոցների հայթայթման համար նշանակված պատասխանատու անձնակազմ:
- Կազմակերպությունների 97%-ը չունի կայուն ֆինանսավորում, ինչն էլ հանդիսանում է մեծ խնդիր և խոչընդոտ իրենց մարզերում արդյունավետ և շարունակական ծրագրեր իրականացնելու առումով:
- Կազմակերպությունների միայն 1/6-ը ունի եկամուտներ ստեղծելու մեխանիզմներ, ինչպես օրինակ՝ անդամավճարները, վճարովի ծառայություններ մատուցելը, ներդրումներից ստացվող շահութաբաժինները:



**Հաշմանդամություն ունեցող երեխաների հիմնախնդիրներով զբաղվող  
միջնարգային կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների ցանկ**

<b>1. «Արմավիրի զարգացման կենտրոն» հասարակական կազմակերպություն</b>
Ղեկավար՝ Նաիրա Առաքելյան
Հասցե՝ ՀՀ, Արմավիրի մարզ, ք.Արմավիր, Շահումյան 68ա
Հեռ. 0237 2 3034, 094 50 20 39,
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:info@armavirdc.org">info@armavirdc.org</a>
Կայք՝ <a href="http://www.armavirdc.org">www.armavirdc.org</a>

<b>2. «Մարտունու կանանց համայնքային խորհուրդ» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Անահիտ Գևորգյան
Հասցե՝ ՀՀ, Գեղարքունիքի մարզ, ք. Մարտունի 1402, Պռոշյան 8
Հեռ. 094 21 13 96
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:kananc7@gmail.com">kananc7@gmail.com</a>
Կայք՝ <a href="http://www.martunicenter.am">www.martunicenter.am</a>

<b>3. «Երիտասարդ ժուռնալիստների ասոցիացիա» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Արման Ղազարյան
Հասցե՝ ՀՀ, Կոտայքի մարզ, ք.Աբովյան, Տարտուի փ., Համայնքային գրադարանի 2-րդ հարկ
Հեռ. 096 75 72 77
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:ayj.ngo@gmail.com">ayj.ngo@gmail.com</a>

<b>4. Վայոց Ձորի զարգացման «Հույս-98» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Ալմաստ Սաֆարյան
Հասցե՝ ՀՀ, Վայոց Ձորի մարզ, ք. Վայք, Ալավերդյան 15ա
Հեռ. 098 11 40 55
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:arminemsk59@gmail.ru">arminemsk59@gmail.ru</a>

<b>5. «Երեխայի և ընտանիքի զարգացման կենտրոն» բարեգործական ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Մարինե Եգորյան
Հասցե՝ ՀՀ, Կոտայքի մարզ, Հրազդան համայնք, Միկրոշրջան թաղամաս 13-րդ փողոցի 16/1 նախադպրոցական հիմնարկ
Հեռ. 093 11 79 72
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:child.familyng@gmail.com">child.familyng@gmail.com</a>

<b>6. Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիա</b>
Ղեկավար՝ Միրա Անտոնյան
Հասցե՝ ՀՀ, ք. Երևան, Կ. Ուլնեցու 64
Հեռ. 077 07 68 85
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:infoaasw@gmail.com">infoaasw@gmail.com</a>
Կայք՝ <a href="http://aasw.org/hy/">http://aasw.org/hy/</a>

<b>7. «Հուլիսի Ձեռք» սոցիալական ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Արամ Վարդանյան
Հասցե՝ ՀՀ, Գեղարքունիքի մարզ, գյուղ Նորատուս, Սևանի 22 նրբ. 16 տ
Հեռ. 077 66 07 40
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:huysi.dzerghk@mail.ru">huysi.dzerghk@mail.ru</a>

<b>8. «Սոցիալական տեխնոլոգիաների կենտրոն» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Գեղամ Գրիգորյան
Հասցե՝ ՀՀ, Երևան, Վ.Փափազյան 15, բն 16
Հեռ. 091 41 32 95
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:gegam@gmail.com">gegam@gmail.com</a>

<b>9. Մարդաբազայի հուշահամալիր, Հայոց ազգագրության պետական թանգարան</b>
Կոնտակտային անձ՝ Արփինե Այվազյան
Հասցե՝ ՀՀ, Արմավիրի մարզ, գ. Արաքս
Հեռ. 0237 69996
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:armeniaethnomuseum@gmail.com">armeniaethnomuseum@gmail.com</a> , <a href="mailto:info@ethnomuseum.am">info@ethnomuseum.am</a>

<b>10. «Սոցիալական երկխոսություն» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Մարիամ Համբարձումյան
Հասցե՝ ՀՀ, Գեղարքունիքի մարզ, քաղաք Գավառ, Բոջնաղյան 19
Հեռ. 093 31 74 04
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:mariam.hambarcumyan@mail.ru">mariam.hambarcumyan@mail.ru</a>

<b>11. «Արգինա» մշակութային ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Գայանե Բալայան
Հասցե՝ ՀՀ, Լոռու մարզ, Լոռի Բերդ համայնք, Աշոտ Երկաթ 14
Հեռ. 043 16 04 80, 098 14 03 99
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:arginamhk@rambler.ru">arginamhk@rambler.ru</a>

<b>12. «Մոցիալ-հոգեբանական և վիճակագրական հետազոտությունների կենտրոն» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Էդուարդ Ասատրյան
Հասցե՝ ՀՀ, Վայոց Ձորի մարզ, ք. Եղեգնաձոր, Արսենյան 11
Հեռ. 091 96 24 66
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:eduardbagratuny@gmail.com">eduardbagratuny@gmail.com</a>

<b>13. «Կանանց իրավունքների տուն» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Կարինե Դավթյան
Հասցե՝ ՀՀ, Շիրակի մարզ, ք. Գյումրի, Տերյան 64
Հեռ. 098 38 13 21
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:womensrightshouse@gmail.com">womensrightshouse@gmail.com</a>

<b>14. Երեխաների հոգևոր դաստիարակության և աջակցության «Տիկնիկ» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Գրիշա Մարգարյան
Հասցե՝ ՀՀ, Սյունիքի մարզ, ք. Կապան, Երկաթուղայինների 9/14
Հեռ. 094 14 95 73
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:tiknik.ngo@yandex.ru">tiknik.ngo@yandex.ru</a>

<b>15. «Համայնքային համախմբման և աջակցության կենտրոն» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Օլեգ Դուրգարյան
Հասցե՝ ՀՀ, Լոռու մարզ, ք. Ալավերդի, Սայաթ-Նովա 14/35
Հեռ. 098 93 50 53
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:ccms.ngo@gmail.com">ccms.ngo@gmail.com</a>

<b>16. «Երիտասարդական գաղափարներ» երիտասարդական ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Շուշանիկ Սահակյան
Հասցե՝ ՀՀ, Տավուշի մարզ, ք. Դիլիջան, փ. Սյասնիկյան
Հեռ. 094 05 06 96
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:youthideas.ngo@gmail.com">youthideas.ngo@gmail.com</a>

<b>17. «Կոմպասս» գիտահետազոտական, կրթական և խորհրդատվական ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Ղարիբ Հարությունյան
Հասցե՝ ՀՀ, Շիրակի մարզ, Գյումրի, Անկախության հրապարակ 9ա
Հեռ. 098 18 15 19
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:compassgyumri@gmail.com">compassgyumri@gmail.com</a>
Կայք՝ <a href="http://compass-center.org/">http://compass-center.org/</a>

<b>18. «Սանլայթս» հոգեբանամանկավարժական ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Ռուզան Գալստյան
Հասցե՝ ՀՀ, Արարատի մարզ, ք.Վեդի
Հեռ. 093 90 82 90
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:galstyan.ruz@mail.ru">galstyan.ruz@mail.ru</a>

<b>19. «Միջհամայնքային համագործակցություն հանուն գյուղական համայնքների զարգացման» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Արթուր Մելիքսեթյան
Հասցե՝ ՀՀ, Լոռու մարզ, գ. Արևածագ
Հեռ. 077 71 88 73
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:artur.m.1970@mail.ru">artur.m.1970@mail.ru</a>

<b>20. «ԲԼԵՋԱՆ» բնապահպանական, սոցիալական, բիզնեսի աջակցության ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Լիաննա Ասոյան
Հասցե՝ ՀՀ, Գեղարքունիքի մարզ, քաղաք Գավառ
Հեռ. 077 76 46 41
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:blejanli@gmail.com">blejanli@gmail.com</a>
Կայք՝ <a href="http://www.blejan.org">www.blejan.org</a>

<b>21. «Մարդկային կապիտալի զարգացման տարածքային կենտրոն» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Մելսիդա Կիկոյան
Հասցե՝ ՀՀ, Շիրակի մարզ, ք.Արթիկ, Աբովյան 8ա
Հեռ. 094 31 05 98
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:hcdrc.mail@gmail.com">hcdrc.mail@gmail.com</a>

<b>22. Երիտասարդ բժիշկների հայկական ասոցիացիա</b>
Ղեկավար՝ Եվա Չիչոյան
Հասցե՝ ՀՀ, ք. Երևան, Հալաբյան 36
Հեռ. 041 55 12 17
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:armyoungdoctors@gmail.com">armyoungdoctors@gmail.com</a>

<b>23. «Թալինի կանանց ռեսուրս կենտրոն» զարգացման հիմնադրամ</b>
Ղեկավար՝ Գայանե Խաչատրյան
Հասցե՝ ՀՀ, Արագածոտնի մարզ, ք. Թալին, Տերյան 26, բն. 23
Հեռ. 094 69 20 94
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:gayanekhachatryan0@gmail.com">gayanekhachatryan0@gmail.com</a>

<b>24. «Սպիտակի Հելսինկյան խումբ» իրավապաշտպան ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Աշխեն Բաբայան
Հասցե՝ ՀՀ, Լոռու մարզ, ք. Սպիտակ, Շահումյան 5/7
Հեռ. 093 84 95 70
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:spitakgroup2010@gmail.com">spitakgroup2010@gmail.com</a>

<b>25. «Արազ» ԲՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Թամարա Աբրահամյան
Հասցե՝ ՀՀ, ք. Երևան, Հակոբ Հակոբյան 3,3-րդ մասնաշենք, 203 սենյակ
Հեռ. 077 69 04 67
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:araza.ngo@gmail.com">araza.ngo@gmail.com</a>

<b>26. «Հույսի Մեծամոր» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Մարգարիտ Սեդրակյան
Հասցե՝ ՀՀ Արմավիրի մարզ, ք. Մեծամոր, թիվ 2 մանկապարտեզ
Հեռ. 077 90 11 88
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:huysimetsamor@yahoo.com">huysimetsamor@yahoo.com</a>

<b>27. «Հայ Միասնության Խաչ» ԲՄՀԿ</b>
Կոնտակտային անձ՝ Կարինե Սորսորովա
Հասցե՝ ՀՀ, Արմավիրի մարզ, ք. Էջմիածին, Շահումյան 36
Հեռ. 098 48 49 97
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:info@cau.am">info@cau.am</a>

<b>28. Սպիտակի «Շողեր» Մանկապատանեկան Կենտրոն ԲՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Շողիկ Ամիրխանյան
Հասցե՝ ՀՀ, Լոռու մարզ, ք. Սպիտակ, Իտալական թաղամաս
Հեռ. 094 41 38 17
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:armywca@yahoo.com">armywca@yahoo.com</a>

<b>29. Գյումրու առաջընթաց քաղաքացիական հասարակության զարգացման կենտրոն</b>
Ղեկավար՝ Հասմիկ Մխիթարյան
Հասցե՝ ՀՀ, Շիրակի մարզ, ք. Գյումրի, Վ. Աճեմյան 7, Ա. Մանուկյան 16
Հեռ. 098 69 16 90, 098 69 16 55
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:progressgyumri@mail.ru">progressgyumri@mail.ru</a>
Կայք՝ <a href="http://www.progressgyumri.am">www.progressgyumri.am</a>

<b>30. Ջերմուկի երիտասարդական կենտրոն</b>
Ղեկավար՝ Աննա Համբարձումյան
Հասցե՝ ՀՀ, Վայոց Ձորի մարզ, ք. Ջերմուկ, Չախափնյակ 7/41
Հեռ. 098 91 09 22
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:hambarcumyananna@mail.ru">hambarcumyananna@mail.ru</a>

<b>31. «Աստղավարդ» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Մելանյա Եփրեմյան
Հասցե՝ ՀՀ, Գեղարքունիքի մարզ, ք. Վարդենիս, Հովհ. Արզոյան 49
Հեռ. 093 46 27 06
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:melanyayepremyan@gmail.com">melanyayepremyan@gmail.com</a>

<b>32. Մարտունու «Տաթև» ՄՀՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Տաթևիկ Գրիգորյան
Հասցե՝ ՀՀ, Գեղարքունիքի մարզ, ք. Մարտունի, Երևանյան փող. 42/35
Հեռ. 091 91 12 57
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:gstatev@rambler.ru">gstatev@rambler.ru</a>

<b>33. «Հուստ աստղ» ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Աստղիկ Գալստյան
Հասցե՝ ՀՀ, Գեղարքունիքի մարզ, ք. Մարտունի, Մյասնիկյան փ, 2.34
Հեռ. 098 08 52 22
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:astghikgalstyan88@gmail.com">astghikgalstyan88@gmail.com</a>

<b>34. «Հույս և ապագա» երեխաների աջակցության և զարգացման բարեգործական ՀԿ</b>
Ղեկավար՝ Էլմիրա Պողոսյան
Հասցե՝ ՀՀ, ք. Երևան
Հեռ. 094 88 44 84
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:apagahuys@gmail.com">apagahuys@gmail.com</a>

<b>35. Մանկական զարգացման հիմնադրամ</b>
Ղեկավար՝ Լուսինե Սիմոնյան
Հասցե՝ ՀՀ, ք. Երևան, Ռոմանոս Մելիքյան 1
Հեռ. 096 00 41 46
Էլ.փոստ՝ <a href="mailto:lusimonian@cdf.am">lusimonian@cdf.am</a>
Կայք՝ <a href="http://info@cdf.am">info@cdf.am</a>

**ՀԱՎԵԼՎԱԾ**

*«Հաշմանդամություն ունեցող երեխաների հիմնախնդիրներով զբաղվող միջմարզային կոալիցիայի՝ ՀԵՄԿ-ի կարողությունների զարգացում» ծրագիր*

*Կոալիցիայի անդամ կազմակերպությունների կարողությունների գնահատման  
Հարցաթերթ*

**1. ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄ**

#	Գործունեության բնագավառները	Այո	Ինչ-որ չափով	Ոչ	Չգիտեմ
	<b>Խորհրդի/Ղեկավարման կառուցվածքը</b>				
1.	Խորհրդի անդամությունը տարատեսակ է և ներկայացնում է կազմակերպության առաքելության բնագավառի ազդեցիկ անձանց:				
2.	Խորհրդի անդամները նպաստում են ֆինանսական միջոցների հայթայթմանը, հասարակական կապերի ամրապնդմանը, քաղաքականության ձևավորմանը և ռազմավարական պլանավորմանը:				
3.	Խորհրդի անդամներն ունեն աշխատանքի հստակ, ամբողջական նկարագրություններ, որոնք սահմանում են կազմակերպության կառավարումից տարբերվող նրանց դերը և պատասխանատվությունը:				
4.	Խորհրդի նիստերը տեղի են ունենում կանոնավոր կերպով: Նիստերի օրակարգերը և նիստերին վերաբերող նյութերը տարածվում են նախապես, նիստերին հետևում են քվեարկության ընթացակարգեր և կազմվում են նիստերի գրավոր արձանագրություններ:				
5.	Խորհուրդը դոնորների, կառավարության, հանրության և այլոց շրջանում տարածում է տարեկան հաշվետվությունները ներառյալ ֆինանսական հաշվետվությունները:				
	<b>Առաքելություն/Նպատակներ</b>				
6.	Կազմակերպությունն ունի հստակ ձևակերպված տեսլական և առաքելություն:				
7.	Կազմակերպության տեսլականը և առաքելությունը արտացոլում են կազմակերպության շահառուների իրական կարիքները:				
8.	Կազմակերպությունն օգտագործում է իր տեսլականը և առաքելությունը որպես որոշումներ ընդունելու ուղեցույց:				
9.	Կազմակերպությունն ունի երկարաժամկետ ռազմավարական պլան և փաստագրված առաջընթաց ռազմավարական պլանի				



	նպատակներին հասնելու ուղղությամբ:				
	<b>Իրավական կարգավիճակը</b>				
10.	Կազմակերպությունը հանդիսանում է գրանցված իրավաբանական անձ և գործում է համաձայն երկրի օրենքներին:				

## 2. ԾՐԱԳՐԵՐ ԵՎ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

#	Գործունեության բնագավառները	Այո	Ինչ-որ չափով	Ոչ	Չգիտեմ
	<b>Շահառու խմբերի մասնակցությունը ծրագրին</b>				
1.	Ծրագրերը/նախագծերը և մատուցվող ծառայությունները մշակվում են հիմք ընդունելով կազմակերպության առաքելությունը և շահառու խմբերի առաջնահերթ կարիքները:				
2.	Ծրագրերի/նախագծերի գերակայությունները և մատուցվող ծառայությունների տեսակները որոշվում են շահառու խմբերի հետ համատեղ՝ նրանց կարիքների կանոնավոր գնահատման միջոցով:				
3.	Շահառու խմբերի տեսակետները և հնարավորությունները հաշվի են առնվում նախագծի բոլոր փուլերում (նախագծում, իրականացում, վերահսկում և գնահատում):				
	<b>Վերահսկում/փաստաթղթավորում/գնահատում</b>				
4.	Կազմակերպությունն ունի մշակված վերահսկման և գնահատման համակարգեր, որոնք ապահովում են ծրագրի գործընթացների և արդյունքների վերաբերյալ քանակական և որակական հստակ տեղեկատվություն և վերլուծություն ծրագրի խնդիրներին և նպատակներին համապատասխան:				
5.	Հաշտողության և ազդեցության չափելի և հարմար ցուցիչները որոշվում են յուրաքանչյուր ծրագրի/նախագծի համար:				
6.	Վերահսկումը և գնահատումը պլանավորվում և իրականացվում է տարբեր մեթոդների (հաշվետվություններ, ներքին փաստաթղթավորում, անանուն հարցումներ, հարցազրույցներ, դիտարկումներ, թիրախային խմբեր, սոցիալական միտումների վերլուծություն) օգտագործմամբ:				
7.	Ծրագրի իրականացման գործընթացի և արդյունքների վերլուծությունը օգտագործվում է երկարաժամկետ հեռանկարում ծրագրերի/նախագծերի մշակման բարելավման նպատակով:				
	<b>Ծրագրի կայունությունը</b>				
8.	Կազմակերպությունն իր բոլոր ծրագրերում/նախագծերում տեղ է հատկացնում կենսունակության ապահովման ռազմավարությանը:				

	<b>Մարկետինգի և տեղեկացվածության ապահովում</b>				
9.	Ծրագրերի/նախագծերի և ծառայությունների մասին ինֆորմացիան ակտիվորեն տարածվում է շահառու խմբերի շրջանում:				

### **3. ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՈՇՍՈՒՐՍՆԵՐ**

#	<b>Գործունեության բնագավառները</b>	<b>Այո</b>	<b>Ինչ-որ չափով</b>	<b>Ոչ</b>	<b>Չգիտեմ</b>
	<b>Փոխհարաբերություններ</b>				
1.	Կազմակերպությունը կանոնավոր կերպով վերանայում է իր առկա կադրային կարիքները ապահովելու համար համապատասխան մասնագիտական որակավորում ունեցող աշխատողների ճիշտ թվաքանակ:				
	Կազմակերպությունը ապահովում է պայմաններ աշխատակիցների, անդամների և կամավորների միջև արդյունավետ փոխհարաբերություններ հաստատելու համար:				
	<b>Աշխատողների պարտականությունները</b>				
2.	Գոյություն ունի հստակ օրինաչափություն կազմակերպության ռազմավարական նպատակների և աշխատակազմի կողմից իրականացվող գործառնությունների միջև:				
3.	Կազմակերպությունն ունի աշխատանքի ճշգրիտ նկարագրություններ և կանոնավոր կերպով դրանք նորացնում է:				
	<b>Աշխատանքի որակի կառավարումը և աշխատակազմի/ կամավորների մասնագիտական որակավորման բարձրացումը</b>				
4.	Աշխատակազմի և կամավորների վերապատրաստման և զարգացման կարիքները բավարարվում են ներքին և արտաքին վերապատրաստման հնարավորությունների միջոցով:				
5.	Աշխատողների աշխատանքի գնահատումը և առաջաջուրնը հիմնված են նրանց կատարած աշխատանքի որակի և արդարության սկզբունքի վրա:				
6.	Փոխհատուցման համակարգը (աշխատավարձեր և նպաստներ) ունի հստակ կառուցվածք և մրցունակ է որակյալ աշխատուժ ներգրավելու և պահպանելու համար:				
	<b>Աշխատանքային առաջադրանքների կառավարումը և կոլեկտիվի մասնագիտական որակավորման բարձրացումը</b>				
7.	Աշխատանքային առաջադրանքները աշխատակիցների միջև բաժանվում են ըստ նրանց որակավորման և բեռնվածության:				
8.	Կանոնավոր կերպով անց են կացվում աշխատակիցների				

	Ժողովներ:				
9.	Կազմակերպչական մշակույթը հիմնականում կոլեկտիվ աշխատանքի ուղղվածություն ունի:				
	<b>Բախումների կարգավորումը</b>				
10.	Բողոքների և բախումների կարգավորման արարողակարգերը օգտագործվում են, երբ դրա կարիքը կա:				

#### **4. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

#	<b>Գործունեության բնագավառները</b>	<i>Այո</i>	<i>Ինչ-որ չափով</i>	<i>Ոչ</i>	<i>Չգիտեմ</i>
	<b>Կազմակերպչական կառուցվածքը և մշակույթը</b>				
1.	Կազմակերպությունն ունի հստակ կազմակերպչական կառուցվածք և իրավասությունների ու պատասխանատվությունների պարզ տարանջատում:				
2.	Գոյություն ունի հիմնարար համոզմունքների և արժեքների ընդհանուր համակարգ, որն ընդունվում է կազմակերպության ողջ կոլեկտիվի կողմից:				
	<b>Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը</b>				
3.	Վերին գործադիր ղեկավարությունը ներգրավում է շարքային աշխատողներին համատեղ պլանավորման և որոշումների ընդունման գործընթացում:				
4.	Կազմակերպությունն ունի գրավոր ձևակերպված կադրային քաղաքականություն և արարողակարգեր (հավաքագրում և վարձում, աշխատանքի որակի գնահատում, կարգապահական միջոցառումներ):				
5.	Կազմակերպության բոլոր աշխատակիցների աշխատանքի որակի գնահատումը հանդիսանում է ստանդարտացված արարողակարգ:				
	<b>Ֆինանսական գործունեության և նյութական ռեսուրսների կառավարումը</b>				
6.	Կազմակերպությունում գոյություն ունի կազմակերպության ողջ ֆինանսական գործառույթների ներքին ստուգման որոշակի համակարգ, ներառյալ Աուդիտը/Վերստուգիչ հանձնաժողովը և անց են կացվում կանոնավոր ներքին աուդիտներ/ հաշվետուագումներ:				
7.	Կազմակերպությունն արտաքին անկախ աուդիտորների կողմից մի քանի անգամբ հաջողությամբ անցել է աուդիտ:				
8.	Կազմակերպությունը ունի ընթացիկ և սպասվող ֆինանսական կարիքները և ռեսուրսները հաշվի առնող մշակված ֆինանսական պլան:				
	<b>Ինֆորմացիայի կառավարումը</b>				
9.	Կազմակերպության ներսում առկա է ինֆորմացիայի արդյունավետ և ժամանակին տարածում:				

	<b>Հաշվետվություն</b>				
10.	Կազմակերպությունը կանոնավոր կերպով պատրաստում է հաշվետվություններ իր գործունեության և արդյունքների գնահատման մասին:				

**5. ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԱՅԼ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԵՏ**

#	<b>Գործունեության բնագավառները</b>	<i>Այո</i>	<i>Ինչ-որ չափով</i>	<i>Ոչ</i>	<i>Չգիտեմ</i>
	<b>Համայնքային հարաբերություններ</b>				
1.	Կազմակերպությունը լայնորեն ճանաչված է համայնքի կողմից և ընկալվում է որպես ակտիվորեն համայնքի գործերով զբաղվող և համայնքային խնդիրներին շատ արագ արձագանքող կազմակերպություն:				
	<b>Համագործակցությունը կառավարական կառուցվածքների հետ</b>				
2.	Կազմակերպությունը կառավարական կառուցվածքների հետ համատեղ ներգրավվում է հատուկ խնդիրների լուծման համար ստեղծված հանձնախմբերի և աշխատանքային խմբերի կազմում:				
3.	Կազմակերպությունն ամրապնդում է իր կապերը կառավարության հետ՝ առանց վնաս հասցնելու իր անկախությանը և անկաշառելիությանը:				
4.	Կազմակերպությունը զբաղվում է կառավարության լոբբինգով՝ օրենսդրական փոփոխություններ իրականացնելու նպատակով:				
	<b>Հարաբերությունները այլ հասարակական կազմակերպությունների հետ</b>				
5.	Կազմակերպությունը ստեղծում է ցանց և փոխանակում է ռեսուրսներ այլ տեղական և միջազգային հասարակական կազմակերպությունների հետ:				
6.	Կազմակերպությունը գիտակցում է կոալիցիաների արժեքը և խաղում է առաջատար դեր կոալիցիաների և ցանցերի խթանման հարցում:				
7.	Կազմակերպությունը գիտակցում է իր դերը քարոզչության կամ հանրային քաղաքականության մշակման բնագավառներում և մասնակցում է քարոզչական աշխատանքներին:				
	<b>Հասարակության հետ կապերը և աշխատանքը ՁԼՄ-ների հետ</b>				
8.	Կազմակերպությունը ներգրավվում է հասարակական հարաբերություններում և շահառուների մոտ ունի դրական իմիջ:				
9.	Կազմակերպության գործունեության մասին ինֆորմացիան կանոնավոր կերպով տարածվում է (օրինակ, յուրաքանչյուր ծրագրի նկարագրական նյութերի, յուրաքանչյուր թիրախ լսարանի, ինֆորմացիոն				

	բյուլետենների, այլ հրապարակումների, ամսագրերի, ինտերնետային տարածքների միջոցով):				
10.	Կազմակերպությունը ունի ՋԼՄ-ների հետ աշխատելու ռազմավարություն:				

### 6.ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ

#	Գործունեության բնագավառները	Այո	Ինչ-որ չափով	Ոչ	Չգիտեմ
<b>Ֆինանսավորման աղբյուրները</b>					
1.	Կազմակերպությունը ներկայումս ունի ֆինանսավորման առնվազն 3 աղբյուր:				
2.	Մշակվել է կազմակերպության կենսունակության կամ ֆինանսների հայթայթման երկարաժամկետ պլան, որն ապահովում է կազմակերպության բոլոր նախագծերի անընդհատությունը:				
3.	Կազմակերպությունը ձգտում է ստանալ տեղական համայնքի (օրինակ. իշխանությունների, մասնավոր սեկտորի և հանրության) օժանդակությունը:				
<b>Ֆինանսական միջոցների հայթայթումը</b>					
4.	Կազմակերպությունն ունի ֆինանսական միջոցների հայթայթման համար նշանակցած պատասխանատու անձնակազմ:				
5.	Կա ծրագրի նախագծի վերաբերյալ առաջարկությունների նախապատրաստման, բոլոր առումներով, բարձր մակարդակ, ներառյալ ծրագրի նախագծի նկարագրությունը և բյուջեի հողվածները:				
6.	Կազմակերպությունը մշտապես համակարգում է դոնորների (նվիրատուների)/ֆինանսավորման հնարավորությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը				
7.	Կազմակերպությունը մշտապես ունի կայուն ֆինանսավորում մի շարք դոնորներից:				
<b>Ինքնաֆինանսավորման մեխանիզմները</b>					
8.	Կազմակերպությունն ունի եկամուտներ ստեղծելու մեխանիզմներ (օրինակ. անդամավճարները, վճարովի ծառայություններ մատուցելը, ներդրումներից ստացվող շահութաբաժինները):				
9.	Կազմակերպությունն ունի ծախսերի հատուցման մեխանիզմներ (օրինակ. հաճախորդների վճարումները սեմինարներին մասնակցելու համար, հասարակական կազմակերպությունների հրատարակություններից ստացվող եկամուտները):				