



ԼԱՎԱԳՈՒՅՆ ՓՈՐՁԻ ՀԵՏՔԵՐՈՎ

ՋԱՏԱԳՈՎՈՒԹՅԱՄԲ ՁԲԱՂՎՈՂ
ՀԱՅԱՍՏԱՆՅԱՆ ՀԿ-ՆԵՐԻ
ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ

Համառոտագիր

ՀՌԿԿ-Հայաստան հիմնադրամը Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոնի (ԹԻՀԿ) հետ համատեղ 2015-2016թթ. ընթացքում իրականացրել է «Լավագույն փորձի հետքերով. Ջատագովությամբ զբաղվող հայաստանյան ՔՀԿ-ների ուսումնասիրություն» խորագրով հետազոտությունը ԱՄՆ ՄԶԳ աջակցությամբ իրականացվող «Պահանջատեր հասարակություն՝ հանուն պատասխանատու կառավարման» ծրագրի շրջանակներում: Հետազոտությունը նպատակ է հետապնդել բացահայտել **ջատագովության/շահերի պաշտպանության** շեշտադրմամբ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) կարիքները, ինչպես նաև գնահատել այդ կազմակերպությունների՝ հանրությանը իրազեկելու և հանրային քաղաքականության վրա ազդելու ներուժը:

Համառոտագիրը ներկայացնում է հետազոտության արդյունքում բացահայտված՝ ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ների առջև ծառայած հիմնական մարտահրավերները՝ մի շարք լուծումներ առաջարկելով դրանց հաղթահարման ուղղությամբ:

Մեթոդաբանություն

Հետազոտության համար օգտագործվել է քանակական և որակական գործիքակազմ: Քանակական հետազոտությունն իրականացվել է ջատագովությամբ զբաղվող քառասուն ՔՀԿ-ների պատասխանատուների շրջանում՝ դեմ առ դեմ հարցազրույցների միջոցով: Օգտագործվել է ստանդարտացված հարցաթերթ: Քանակական հետազոտության արդյունքներն ստուգելու, համակողմանիորեն հասկանալու, ինչպես նաև շահագրգիռ կողմերի համար առաջարկներ ձևակերպելու նպատակով իրականացվել է որակական հետազոտություն: Վերջինիս շրջանակներում, խորին հարցազրույցների միջոցով հարցվել են ջատագովությամբ զբաղվող տաս շԿ-ների, վեց պետական հաստատության, ինչպես նաև երեք լրատվամիջոցի ներկայացուցիչ: Վերոնշյալ տաս կազմակերպությունների շահառուների հետ անցկացվել է հինգ ֆոկուս-խումբ քննարկում: Մեկական կլոր-սեղան քննարկում է անցկացվել քաղաքացիական ակտիվիստների, ՔՀԿ փորձագետների և դոնոր համայնքի ներկայացուցիչների հետ: Հետազոտության արդյունքների նախնական ամփոփումից հետո, բացահայտված մարտահրավերների լույսի ներքո առաջարկներ ձևակերպելու նպատակով, անցկացվել է ևս մեկ քննարկում (*world café* ձևաչափով) ջատագովությամբ զբաղվող հասարակական կազմակերպությունների (ՀԿ) ներկայացուցիչների մասնակցությամբ:

Հետազոտության ընթացքում օգտագործվել են նաև «ՀաՄաՏեղ» ծրագրի շրջանակներում 2015թ. ՀՀ ողջ տարածքով իրականացված ներկայացուցչական հարցման (N=1443) արդյունքների մի մասը: Վերջիններս, մասնավորապես, համապատասխանում են ԹԻՀԿ-ի առաջադրած հարցափնջին և առնչվում են ՀԿ ոլորտի հանդեպ ՀՀ քաղաքացիների վերաբերմունքին:

Մարտահրավերներ և առաջարկներ

Հարաբերություններ պետական մարմինների հետ

▶ Մարտահրավերներ

- Ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ների մոտ մեկ երրորդը պետական մարմինների հետ իրենց հարաբերությունները որակում է որպես **դիմակայություն**: Քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների կարծիքով, նույնիսկ համագործակցային հարաբերությունների դեպքում ՀԿ-ների ազդեցությունը պետական կառավարման մարմինների վրա իրականում **թույլ** է:

- Պետական մարմինների ներկայացուցիչների կարծիքով՝ իրենց հետ համագործակցության ձգտող ՀԿ-ները հաճախ **գաղափարական սկզբունքայնության** և **մասնագիտական փորձառության** պակաս ունեն:

▶ Առաջարկներ

- Ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ների համագործակցությունը պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ կշահի, եթե այդ կազմակերպությունները նշված մարմինների հետ իրենց հարաբերություններում **նախաձեռնողականություն** ցուցաբերեն: Մասնավորապես, ՀԿ-ները կարող են պետական մարմինների որոշում կայացնողներին հրավիրել ՀԿ-ների խորհրդի նիստերին և ընդհանուր ժողովներին, ինչպես նաև ակտիվորեն մասնակցել պետական մարմինների կողմից կազմակերպվող քննարկումներին (օրինակ՝ Ազգային ժողովում օրենքների քննարկումներին կամ ավագանու նիստերին):

- Համագործակցությունը պետական մարմինների և ջատագովոթյամբ զբաղվող ՀԿ-ների միջև նոր խթան կստանա, եթե վերջիններս ջանքեր գործադրեն պետական մարմիններում **համախոհներ և գործընկերներ գտնելու** ուղղությամբ: Մասնավորապես, ՀԿ-ները կարող են իրենց «ցանցն ավելի ընդարձակ նետել»՝ կապեր և համագործակցություն հաստատելով պետական մարմինների ոչ միայն բարձրաստիճան, այլև **միջին օղակի** պաշտոնյաների հետ:

- Ջատագովոթյամբ զբաղվող ՀԿ-ները կկարողանան փոխըմբռնման մթնոլորտ ձևավորել պետական մարմինների հետ, եթե նախապես փորձեն հասկանալ պետական մարմինների **ինստիտուցիոնալ շահերը**: Մասնավորապես, անհրաժեշտ է, որ պետական մարմիններին որևէ խնդրի շուրջ համագործակցության հայտ ներկայացնելուց առաջ ՀԿ-ները մանրակրկիտ ուսումնասիրեն պետական մարմինների կարիքները, ձգտումները, ջահերը, ինչպես նաև տվյալ խնդրի վերաբերյալ պետական մարմինների կողմից արդեն իրականացված նախաձեռնությունները:

- Պետական մարմինների հետ փոխըմբռնման մթնոլորտի ձևավորմանը կարող է նպաստել ջատագովոթյամբ զբաղվող ՀԿ-ների **խմիջի բարելավումը**: Անհրաժեշտ է, որ ՀԿ-ները միշտ գործեն սեփական կազմակերպությունների **առաքելությանը համաձայն**, լինեն **արհեստավարժ**, այն է՝ լիարժեքորեն վերլուծեն խնդիրների էությունը և ուսումնասիրությունների և փաստերի վրա հիմնված գրագետ լուծումներ առաջարկեն: ՀԿ-ները պետական մարմինների հետ իրենց հարաբերություններում առավել ազդեցիկ կլինեն, եթե հանդես գան **կռալիցիոն** խմբերով:

- Պետական մարմինների հետ փոխըմբռնման մթնոլորտի ձևավորման համար անհրաժեշտ է նաև, որ ջատագովոթյամբ զբաղվող ՀԿ-ները բարձրացնեն պետական մարմինների հետ իրենց **հաղորդակցության** արդյունավետությունը: Անհրաժեշտ է, որ ՀԿ-ներն իրենց առաջարկությունները և խնդիրները ներկայացնեն պետական մարմինների **կոնկրետ հասցեատերերին՝ հնարավորինս դյուրըմբռնելի ձևաչափերով**: Համագործակցության համար կարևոր է նաև, որ ՀԿ-ները պահպանեն **հետադարձ կապը** պետական մարմինների հետ և վերջիններիս տեղյակ պահեն համագործակցության արդյունքների մասին՝ **ջեշտադրելով ձեռքբերումները**:

Հարաբերություններ այլ ՔՀԿ-ների և ՋԼՄ-ների հետ

▶ Մարտահրավերներ

- Ջատագովության իրենց նախաձեռնություններում ՀԿ-ների մոտ **մեկ քառորդն է միայն համագործակցում այլ ՔՀԿ-ների հետ**: Այլ ՔՀԿ-ների կարողությունները չօգտագործող ՀԿ-ները մեծ հնարավորություններ են բաց թողնում՝ տեղեկատվության, կապերի, նյութական ռեսուրսների և փորձառության հավելյալ աղբյուրների ձեռքբերման առումով: Միաժամանակ, ջատագովության առավել հաջողված օրինակները նկարագրելիս ՀԿ պատասխանատուների մեծ մասը նշում է դրանցում **կոալիցիաների** խաղացած կարևոր դերը:

- Մարզային ՀԿ-ները **դժվարանում են ՋԼՄ-ների ուշադրությունը հրավիրել** ջատագովության իրենց նախաձեռնությունների վրա: Հանրապետական լրատվամիջոցներն ավելի շատ հետաքրքրված են երևանյան ՀԿ-ների գործունեությամբ, իսկ մարզերում գործող տեղական լրատվամիջոցները մարզային ՀԿ-ների նախաձեռնությունները պատրաստ են լուսաբանել վճարի դիմաց:

▶ Առաջարկներ

- Ջատագովության նախաձեռնությունների ազդեցությունն զգալիորեն կմեծանա, եթե ՀԿ-ները **համագործակցեն** միմյանց հետ: Համագործակցության անհրաժեշտ պայմաններից մեկը իրազեկվածությունն է դաշտում գործող մյուս կազմակերպությունների վերաբերյալ: Այս իմաստով չափազանց օգտակար կարող է լինել ՀԿ-ների **միասնական պլատֆորմների** ստեղծումը և ՀԿ-ների **«expo-ցուցահանդեսների»** կազմակերպումը, որոնց միջոցով քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչները կկարողանան ծանոթանալ միմյանց հետ և փոխանակել անհրաժեշտ տեղեկատվությունն ու ռեսուրսները:

- Ջատագովության նախաձեռնությունների ազդեցությունը մեծացնելու համար չափազանց կարևոր է, որ ՀԿ-ներն ավելի հաճախ հանդես գան **կոալիցիաներով**: Ընդ

որում, կոալիցիաների աշխատանքն ավելի արդյունավետ կդառնա, եթե մասնակից ՀԿ-ները նախապես սահմանեն միմյանց **պարտականությունները և լիազորությունները**, ինչպես նաև կոալիցիաների ներսում **հաշվետվողականության մեխանիզմներ** ստեղծեն:

- Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ կոալիցիաների միջոցով իրականացված ջատագովության նախաձեռնություններն ավելի ազդեցիկ են՝ անհրաժեշտ է, որ **դոնոր կազմակերպություններն** ավելի հաճախ ֆինանսավորեն **կոալիցիոն նախագծերը**՝ միաժամանակ քաջալերելով համագործակցությունը փորձառու և նորաստեղծ ՀԿ-ների միջև:

- Ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ների համար չափազանց կարևոր է **ԶԼՄ-ների** ուշադրությունը: Վերջիններիս հետ համագործակցությունն արդյունավետ դարձնելու նպատակով, և՛ մարզային և՛ երևանյան ՀԿ-ները պետք է մի շարք փոփոխություններ կատարեն իրենց աշխատանքում: Մասնավորապես, ԶԼՄ-ներն ավելի մեծ ուշադրություն կդարձնեն ջատագովության նախաձեռնություններին, եթե վերջիններիս հեղինակները արժեքավոր և ընկալելի **«սենսացիայի»** բաղադրիչ ներմուծեն դրանց մեջ: ԶԼՄ-ների հետաքրքրությունը ջատագովության նախաձեռնությունների հանդեպ կաճի, եթե ՀԿ-ները իրականացված նախաձեռնությունների և հաջողված պատմությունների համառոտագրեր, ինչպես նաև որակյալ և մատչելի **մամլո հաղորդագրություններ** տրամադրեն: Անհրաժեշտության դեպքում ՀԿ-ները պետք է **«կրթեն»** ԶԼՄ-ներին որևէ կոնկրետ խնդրի վերաբերյալ՝ վերջիններիս դարձնելով իրենց համախոհը: Համագործակցության չափազանց գործուն միջոց է նաև **ԶԼՄ-ների ընդգրկումը կոալիցիաների** մեջ:

- ԶԼՄ-ների ուշադրությանն արժանանալու համար անհրաժեշտ է, որ ջատագովությամբ զբաղվող **մարզային ՀԿ-ները համագործակցության եզրեր գտնեն** քաղաքացիական հասարակության ոլորտի այլ կազմակերպությունների հետ և **համատեղ օգտագործեն** վերջիններիս՝ տեղեկատվության տարածման ռեսուրսները: Մարզային ՀԿ-ներն իրենց ջատագովության նախաձեռնությունների **բյուջեները պլանավորելիս** պետք է միջոցներ նախատեսեն տեղական ԶԼՄ-ների օգնությամբ հանրայնացման վճարովի աշխատանքներն ապահովելու համար:

Հարաբերություններ շահառուների և հանրության հետ

▶ Մարտահրավերներ

- Ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ների քառորդն է միայն, որ իր ռազմավարական ծրագրերը մշակելիս **օգտագործում է շահառուների գաղափարները**: Վերջիններս, իրենց հերթին, **թերահավաստ** են այդ գործընթացին նպաստ բերելու սեփական կարողությունների հանդեպ:

- Ուսումնասիրված ՀԿ-ներից կեսում **շահառուները չեն մասնակցում** կազմակերպությունների գործունեության **գնահատման աշխատանքներին**: Շահառուների մի մասը վստահ չէ նաև, որ կարող է նպաստ բերել ՀԿ-ների գործունեության վերահսկման և գնահատման աշխատանքներում:

- Պետական մարմինների և ՏԻՄ-երի քաղաքականությունների մոնիթորինգ իրականացնող ՀԿ-ների կեսի դեպքում **շահառուները, կամավորները և անդամները չեն մասնակցում այդ մոնիթորինգին**:

- Ուսումնասիրված ՀԿ-ների կեսից քիչն է **մշտապես հրապարակում իր ծրագրային հաշվետվությունները**: ՀԿ-ների մեկ քառորդն է միայն, որ **մշտապես հրապարակում է իր ֆինանսական հաշվետվությունները**:

▶ Առաջարկներ

- Ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ների համար չափազանց կարևոր է շահառուների (ինչպես նաև այլ քաղաքացիների) մասնակցությունը կազմակերպության գործունեության տարբեր ոլորտներում: Այդ մասնակցությունը կաճի, եթե ՀԿ-ներն ավելի արդյունավետ հաղորդակցվեն և շահառուների աչքերում **հասկանալի և գրավիչ** դառնան: Մասնավորապես, անհրաժեշտ է, որ ՀԿ-ները **թիրախավորված մոտեցում** ցուցաբերեն շահառու խմբերի նկատմամբ և յուրաքանչյուր խմբի համար **մատչելի** եղանակով ներկայացնեն իրենց գործունեությունը և ծրագրերը: Շահառուների համար գրավիչ դառնալու համար պակաս կարևոր չէ նաև ՀԿ-ների կողմից ջատագովության իրենց

լավագույն **ձեռքբերումների «գովազդումը»**: Շահառուներին տեսանելի դառնալու համար ՀԿ-ները պետք է օգտագործեն հաղորդակցության բոլոր միջոցները, այդ թվում՝ **անմիջական հանդիպումները, բաց քննարկումները, հեռուստատեսային հաղորդումները, ինչպես նաև հրապարակային միջոցառումները (օրինակ՝ ֆլեշմոբերը)**:

- Շահառուների մասնակցությունը ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ների գործունեությանն ակտիվացնելու համար ՀԿ-ները պետք է նաև **մոտիվացնեն** նրանց: Մասնավորապես, անհրաժեշտ է, որ ՀԿ-ները քայլեր ձեռնարկեն շահառուների շրջանում **սեփական կարողությունների նկատմամբ թերահավատությունը փարատելու** ուղղությամբ, շահառուներին ցույց տան, թե որքան կարևոր է նրանց մասնակցությունը այս կամ այն խնդրի լուծման գործում և տարբեր եղանակներով (օրինակ՝ շնորհակալագրերով) հավաստեն այդ կարևորությունը: Անհրաժեշտ է նաև շահառուներին ցույց տալ, թե նրանք ինչ օգուտ կքաղեն այդ մասնակցությունից: ՀԿ-ները կարող են նաև **հզորացնել շահառուների կարողությունները**՝ նրանց համար տարբեր դասընթացներ կազմակերպելու միջոցով:

- Ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ները կշահեն, եթե **ավելի շատ վստահեն շահառուներին** և ներգրավեն նրանց: Մասնավորապես, ՀԿ-ները շահառուների միջոցով կարող են **բացահայտել ոչ միայն խնդիրները, այլև այդ խնդիրները լուծելու եղանակները**: Անհրաժեշտ է, որ ՀԿ-ները շահառուներին ներառեն տարբեր աշխատանքային խմբերում, ջատագովության միջոցառումներում, ինչպես նաև սեփական կազմակերպությունների գործունեությունը վերահսկող և գնահատող մեխանիզմներում:

- Հանրային **վստահություն** ձեռք բերելու համար ջատագովությամբ զբաղվող ՀԿ-ները պետք է քայլեր ձեռնարկեն սեփական **հաշվետվողականությունը** բարձրացնելու ուղղությամբ: Մասնավորապես, ՀԿ-ները պետք է ապահովեն իրենց գործունեության հաշվետվողականությունը պարբերական քննարկումների, զեկուցումների, հրապարակումների կամ թերթոնների միջոցով: Չափազանց կարևոր են նաև ՀԿ-ների կողմից իրենց **ֆինանսական հոսքերի վերաբերյալ կանոնավոր հրապարակումները**:

Հանրային վերաբերմունք ՀԿ ոլորտի հանդեպ

▶ Մարտահրավերներ

- Ընտրանքային հարցման մասնակիցների (1443) ընդամենը **չորս տոկոսն** է հայաստանյան ՀԿ-ների **հաշվետվողականության** մակարդակը բարձր գնահատել: ՀԿ-ների աշխատանքի **թափանցիկությունը** բարձր գնահատողները կազմել են ընդամենը **յոթ տոկոս**:

- Հայաստանի բնակչության ընդհանուր **վստահությունը ՀԿ ոլորտի հանդեպ ցածր է**, հարցվածների ընդամենը **յոթ տոկոսն** է վստահում հայաստանյան ՀԿ-ների ներկայացուցիչներին:

▶ Առաջարկներ

- ՀԿ-ների հանդեպ հանրային համակրանքը շահելու համար շահագրգիռ կողմերը պետք է միջոցներ ձեռնարկեն հանրության շրջանում ՀԿ-ների վերաբերյալ **իրազեկությունը** բարձրացնելու ուղղությամբ: Այս իմաստով մեծ անելիքներ ունեն հենց իրենք ՀԿ-ները: Վերջիններս, մասնավորապես, պետք է ավելի ակտիվ ջանքեր գործադրեն սեփական գործունեության, ծրագրերի և լավագույն ձեռքբերումների մասին տեղեկատվություն տարածելու ուղղությամբ: Անհրաժեշտ է, որ ՀԿ-ները հանրության ընկալումներում ձեռք բերեն **ազնիվ, սկզբունքային, հանրային շահով մտահոգված, հաշվետու և արհեստավարժ** կազմակերպության համբավ:

- Սեփական գործունեության մասին տեղեկատվությունը տարածելիս անհրաժեշտ է, որ ՀԿ-ներն օգտագործեն **տեղեկատվական տարբեր հարթակներ**: Օրինակ՝ նրանք դա կարող են անել մարդկանց հետ անմիջական շփումների, հանրային իրազեկման արշավների, ՀԿ-ների լավագույն փորձի մասին պատմությունները բերնեբերան տարածելու, ինչպես նաև մարզային և հանրապետական ԶԼՄ-ների միջոցով: Իրենց լսարանն ընդլայնելու նպատակով ՀԿ-ները պետք է **չսահմանափակվեն համացանցով** և միջոցներ ձեռնարկեն **նաև հեռուստատեղեր** մուտք գործելու ուղղությամբ:

- **Հանրային վստահություն** ձեռք բերելու համար հայաստանյան ՀԿ-ները պետք է քայլեր ձեռնարկեն նաև սեփական **հաշվետվողականությունը** բարձրացնելու ուղղությամբ: Ընդ որում, խոսքը վերաբերում է ինչպես ծրագրային, այնպես էլ ֆինանսական հաշվետվությունները կանոնավոր և տարբեր ձևաչափերով հանրայնացնելու անհրաժեշտությանը:

- Հայաստանյան ՀԿ-ների համբավը կաճի, եթե նրանք **միասնական ջանքերով համարժեք պատասխան տան** իրենց դեմ ժամանակ առ ժամանակ իրականացվող **բացասական քարոզին**, որը հիմնականում պտտվում է «գրանտակերության» և արտաքին դոնորների օրակարգերը սպասարկելու թեմաների շուրջ: ՀԿ-ները պետք է կարողանալ ներկայացնել իրենց աշխատանքը և ձեռքբերումները, որոնք արտացոլում են շահառուների կարիքները և **ծառայում են իրենց շահառուների շահերին՝ անկախ ֆինանսավորման աղբյուրներից:**