



# ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ՁԵՌՆԱՐԿ

**Կլաուդիա Բաեզ Կամարզո**  
Կառավարման ոլորտի հետազոտությունների բաժնի ղեկավար

**Ֆրանցիսկա Շտալ**  
Հանրային կառավարման մասնագետ

2016



## Մասնակցային մոնիտորինգի ձեռնարկ

Կլաուդիա Բաեզ Կամարզո

Կառավարման ոլորտի հետազոտությունների բաժնի ղեկավար

Ֆրանցիսկա Շտալ

Հանրային կառավարման մասնագետ

*«Այս ձեռնարկի հրատարակումը հնարավոր է դարձել Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (ԱՄՆ ՄԶԳ) միջոցով: Ձեռնարկի բովանդակության համար պատասխանատվությունը կրում է բացառապես Բազելի կառավարման ինստիտուտը և պարտադիր չէ, որ այն արտացոլի ԱՄՆ ՄԶԳ-ի կամ Միացյալ Նահանգների կառավարության տեսակետը»:*

## Բովանդակություն

1. Նախաբան.....	3
2. Մասնակցային մոնիտորինգի ներածություն.....	3
2.1 Ի՞նչ է քաղաքացիական մասնակցությունը.....	3
2.3 Կատարողականի մասնակցային մոնիտորինգ.....	4
2.4 Քաղաքացիական մասնակցության խոչընդոտներ/ռիսկեր.....	5
2.5 Հաշտությանը նպաստող գործոններ.....	6
2.6 Մոնիտորինգի նպատակները.....	7
3. Նախապատրաստական գործողություններ.....	8
3.1 Մասնակցային մոնիտորինգն արդյոք ճիշտ մոտեցում է տվյալ համատեքստում...	9
3.2 Չափանիշների քարտեզագրում.....	10
3.3 Մոնիտորինգի աշխարհագրության որոշում.....	10
3.4 Շահագրգիռ կողմերի ներգրավում.....	11
4 Ծրագրի մասնակիցների ներգրավում և կարողությունների ձևավորում.....	12
4.1 Առանցքային խումբը.....	12
4.2 Մոնիտորինգային խումբը.....	18
5 Մոնիտորինգի անցկացում.....	25
6 Հետմոնիտորինգային գործողություններ.....	26
6.1 Մոնիտորինգի արդյունքների մշակումը.....	26
6.2 Արդյունքների համախմբում, վերլուծում և ամփոփում.....	26
6.3 Փոխանակման նիստ.....	27
6.4 Խնդիրների լուծման նիստ.....	28
6.5 Հանրային ներկայացում.....	30
6.6 Կայունություն և վերահսկում.....	31
7 Մոնիտորինգի գործիքներ.....	31
7.1 Քաղաքացիների արձագանքման քարտեր.....	32
7.2 Համայնքային գնահատման քարտեր.....	35
7.3 Սոցիալական աուդիտ.....	39
Հղումներ.....	46

## 1. Նախաբան

Սույն ձեռնարկը պատրաստել է Բազելի Կառավարման ինստիտուտը՝ ԱՄՆ ՄԶԳ-ի կողմից ֆինանսավորվող «Պահանջատեր հասարակություն հանուն պատասխանատու կառավարման» ծրագրի շրջանակում: Այն նախատեսվում է կիրառել նույն ծրագրի շրջանակում Բազելի կառավարման ինստիտուտի կողմից մշակված սոցիալական հաշվետվողականության մեթոդների ձեռնարկի հետ միասին:

Ձեռնարկն իրենից ներկայացնում է քաղաքացիական մոնիտորինգի ծրագրի համար անհրաժեշտ տարրերի և քայլերի գործնական ուղեցույց սոցիալական հաշվետվողականության մեթոդներ կիրառողների և հետաքրքրված կողմերի համար: Այն մշակվել է վստահելի գործընկերների տարիներ շարունակ իրականացվող քաղաքացիական մոնիտորինգի նախաձեռնությունների փորձի, ինչպես նաև միջազգային առավել հեղինակավոր զարգացման գործակալությունների տվյալ թեմայի վերաբերյալ իրապարակումների հիման վրա:

Բացի այդ, ձեռնարկի որոշ կարևոր գաղափարների գործնական կիրառությունը պարզաբանելու համար հղում է կատարվել Ֆիլիպիններում «G-Watch»-ի մասնակցային մոնիտորինգի, հատկապես՝ Ֆիլիպինների Բոհոլ նահանգի Սան Միգել համայնքում գյուղատնտեսական սուբսիդիաների BULHON մոնիտորինգային ծրագրի իրականացման փորձին: Այդ ծրագրի մասին մանրամասն տեղեկատվությունն առկա է «G-Watch 2012b»-ում:

## 2. Մասնակցային մոնիտորինգի ներածություն

### 2.1 Ի՞նչ է քաղաքացիական մասնակցությունը

Քաղաքացիական մասնակցությունը տեղական մակարդակում տեղի ունեցող այնպիսի գործընթաց է, երբ քաղաքացիներն ինքնակազմակերպվում են և աշխատում համայնքային հասարակական կազմակերպությունների հետ՝ որոշումների կայացման վրա ազդելու նպատակով: Քաղաքացիներն առավել ակտիվ են ընդգրկվում նման գործընթացներում, երբ հարցն անմիջապես իրենց է վերաբերում: Բացի այդ, քաղաքացիական մասնակցությունը առավելագույնս արդյունավետ է լինում, երբ առնչություն ունեցող բոլոր շահագրգիռ կողմերը համագործակցում են փոփոխությունների իրականացման նպատակով:

Չանրային մասնակցությունը հանդիսանում է ժողովրդավարական հաշվետվողականության ապահովման կարևորագույն գործոն և մեծացնում է որոշումների կայացման գործընթացի թափանցիկությունը: Երբ քաղաքացիները ներգրավված են քաղաքականության մշակման մեջ, նրանք հնարավորություն են ունենում ավելի արդյունավետ կերպով հաշվետու դարձնել պետական պաշտոնյաներին իրենց ընդունած որոշումների և կատարած գործողությունների համար: Մինևույն ժամանակ, դա ոգեշնչում և հնարավորություն է ընձեռում քաղաքացիներին մոնիտորինգի ենթարկելու քաղաքականությունների իրականացման գործընթացները: Չեռնաբար, իդեալական սցենարի դեպքում, հանրային հատվածի դերակատարների հետ միասին քաղաքականությունների սահմանման և իրականացման մեջ

պետք է ներգրավվեն նաև քաղաքացիները, քանի որ վերջիններիս ներդրումը կարող է մեծապես բարելավել իրենց առօրյա կյանքում վճռորոշ նշանակություն ունեցող այնպիսի հանրային ծառայությունների որակն ու համապատասխանեցումը կարիքներին, ինչպիսիք են՝ բնակարանային ապահովումը, առաջնային բուժօգնությունը կամ կրթությունը:

## 2.2 Կառուցողական ներգրավվածություն

Կառուցողական ներգրավվածության գաղափարը մասնակցային մոնիտորինգի գործունեության կարևոր բաղադրիչ է: Այն վերաբերում է կառավարության և քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ԶՅԿ-ներ) միջև հասուն հարաբերությունների ձևավորմանը: Կառուցողական ներգրավվածությունը մասնակցային գործընթացի համար և՛ նախապայման է, և՛ կարևոր առանձնահատկություն, և ունի մի քանի բնութագրիչներ.

- Այն ներառում է քաղաքացիական խմբերի և կառավարության միջև վստահության ձևավորումը (ձևավորում է խթաններ):
- Այն հիմնված է փաստերի վրա (օգտագործում է տվյալներ և տեղեկատվություն):
- Այն միտված է դեպի արդյունքները կամ լուծումները (ունի կոնկրետ արդյունքներ, որոնք օգուտ են տալիս մարդկանց, հատկապես՝ աղքատներին):
- Այն իրենից ներկայացնում է հաստատուն և կայուն ներգրավվածության տեսակ (աշխատում է հասուն գործընկերությունների ձևավորման ուղղությամբ):

## 2.3 Կատարողականի մասնակցային մոնիտորինգ

Կատարողականի մասնակցային մոնիտորինգը իրենից ներկայացնում է մասնակցային ներգրավվածության հատուկ տեսակ, որը վերաբերում է մատուցվող հանրային ծառայությունների դիտարկման և գնահատման գործընթացում քաղաքացիների, ծառայություն ստացողների կամ ԶՅԿ-ների ներգրավվածությանը: Դա մի գործընթաց է, որը թույլ է տալիս հասարակությանը հետևել կառավարության որոշումների և քաղաքականությունների իրականացմանը տեղական մակարդակում, չափում է դրանց արդյունավետությունը և համապատասխանությունը, տալիս է հետադարձ կապ և, ի վերջո, հանրային պաշտոն զբաղեցնողներից պահանջում է հաշվետվողականություն:

Կատարողականի մասնակցային մոնիտորինգը կարող է նպաստել ծառայությունների մատուցման որակի բարելավմանը և համակարգում կոռուպցիայի ու թերացումների նվազմանը:

Մեծամասամբ, մասնակցային մոնիտորինգը ենթադրում է այն իրականացնող մարմնի կամ մի քանի մարմինների առկայություն, որոնք գործում են կառավարման մարմինների հետ պայմանագրային հարաբերությունների հիման վրա կամ իրենց սեփական (համայնքային) նախաձեռնությամբ: Այդ իսկ պատճառով տվյալ մեթոդաբանությունը նպաստում է ոչ միայն լավ հաղորդակցությանը կառավարության և քաղաքացիական հասարակության միջև, այլև՝ ԶՅԿ-ների և տեղաբնակների միջև:

Կատարողականի մոնիտորինգը հաշվետվողականության գործընթաց է, որը բաղկացած է չորս ֆալից.

1. Ծառայությունների իրականացման դիտարկում՝ նկատի ունենալով ծրագրի հիմնական նպատակը
2. Ծրագրի և չափանիշների համեմատում իրական հաջողությունների հետ
3. Ծրագրի կոնկրետ ասպեկտների ստուգում դրա տարբեր փուլերի ընթացքում
4. Առաջարկությունների ներկայացում՝ ըստ անհրաժեշտության:

Քանի որ պետության կողմից մոնիտորինգ իրականացնելու կարողությունները ապակենտրոնացված միջավայրում հաճախ սահմանափակ են, ուստի կատարողականի մոնիտորինգը հենց քաղաքացիների կամ ծառայություն ստացողների կողմից առավել արդյունավետ է և չի պահանջում մեծ ծախսեր: Քաղաքացիների ներգրավվածությունը կարող է մոնիտորինգը դարձնել պրոակտիվ գործընթաց, որի միջոցով ապահովվում է համապատասխանությունը կատարողականի չափանիշներին:

Չնայած պետական իշխանության կողմից կարող են ձեռնարկվել սոցիալական հաշվետվողականության նախաձեռնությունները, բայց ավելի հաճախ մասնակցային գործողությունները կազմակերպվում են ՔՀԿ-ների կողմից: Սա նույնպես համահունչ է սոցիալական հաշվետվողականության նպատակին և խնդիրներին՝ խթանելու քաղաքացիների հզորացումը:

## **2.4 Քաղաքացիական մասնակցության խոչընդոտներ/ռիսկեր**

Քաղաքացիական մասնակցության որոշ խոչընդոտներ կարելի է բացահայտել, և դրանք պետք է հաշվի առնվեն նախաձեռնությունը պլանավորելիս: Հաճախ հանդիպող առավել կարևոր մարտահրավերներն են.

- Տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից ցուցաբերվող դիմադրությունը. սա ամենալուրջ խոչընդոտն է: Քանի որ հանրային կամ մասնակցային մոնիտորինգը հիմնականում միտված է կառավարության քաղաքականությունների և ծառայությունների բարելավմանը, ապա դրա հաջողությունը կախված է փոփոխությունները և հանրության կողմից ներկայացվող առաջարկները ընդունելու կառավարության պատրաստակամությունից: Տեղական ինքնակառավարման մարմինների աջակցությունը ձեռք բերելու համար անհրաժեշտ է կամ նրանց ցույց տալ մոնիտորինգի օգուտները կամ ձևավորել լոբբի, որը պետք է այնքան ուժեղ լինի, որպեսզի կարողանա հաղթահարել դիմադրությունը:
- Համայնքում ուժեղ և ակտիվ քաղաքացիական հասարակության բացակայությունը. երբ տեղական ինքնակառավարման մարմինը պատրաստ է հանրային մոնիտորինգին, բայց գործընթացին աջակցելու համար չկան ակտիվ համայնքային հասարակական կազմակերպություններ, հանրային մոնիտորինգի իրականացումը կարող է դժվար լինել, քանի որ հնարավոր է՝ համայնքը բացասաբար արձագանքի կառավարության կողմից ձեռնարկված մոնիտորինգի գործընթացին:

Այլ մարտահրավերները ներառում են՝

- Վստահության պակասը
- Շահագրգիռ կողմերի միջև համագործակցության պակասը
- Տեղեկատվության սահմանափակ հասանելիությունը
- Իրավունքների և պարտականությունների մասին սահմանափակ գիտելիքները
- Անհայտ հետևանքների հանդեպ վախը
- Ինքնավստահության պակասը
- Մասնակցային կառուցների սահմանափակ քանակը կամ բացակայությունը
- Տվյալ ոլորտում հմտությունների, մասնակցային մշակույթի և փորձի պակասը
- Ռեսուրսների (օրինակ՝ փորձի, ժամանակի, դրամական միջոցների) պակասը
- Խնդիրների հանդեպ լրատվամիջոցների ուշադրության պակասը
- Անիրատեսական ակնկալիքները
- Մասնագիտական օժանդակության կարիքի մասին իրազեկվածության պակասը
- Հակառակ արդյունքի ռիսկը
- Ավելի լայն հիմնախնդիրների փոխարեն կենտրոնացումը իրավիճակային խնդրի վրա:

Բացահայտված մարտահրավերներին կարելի է արձագանքել և հաղթահարել մի քանի մեխանիզմների միջոցով՝

- Զաղաքացիական կրթություն և դասընթացներ
- Հանրային իրազեկության քարոզարշավներ
- Հաղորդակցության ռազմավարություններ
- Ցանցերի և հարաբերությունների կառուցում
- Փորձի փոխանակում
- Երկկողմ համագործակցություն
- Ֆինանսական միջոցների հայթայթում
- Կառավարման հմտություններ
- Կամավորականության խթանում:

## 2.5 Հաջողությանը նպաստող գործոններ

Մասնակցային մոնիտորինգն իր ձևով և մեթոդաբանությամբ ճկուն գործընթաց է և կախված է այնպիսի գործոններից, ինչպիսիք են մոնիտորինգի նպատակները, նախաձեռնողը (օրինակ՝ ԶՀԿ-ներ, պետություն, բիզնես, անհատ քաղաքացիներ), մոնիտորինգի ենթակա որոշման կամ քաղաքականության տեսակը և այլն: Հանրային մոնիտորինգի իրականացման հաջողությունը պայմանավորված է մի շարք նախապայմաններով, որոնք են.

- Զաղաքացիական հասարակության կարողություններ. ԶՀԿ-ները պետք է իմանան հանրային մոնիտորինգի կիրառման մեթոդները և արդյունավետ օգտագործման եղանակները: Նրանք նաև պետք է կարողություն ունենան հաջողությամբ և արդյունավետորեն հաղորդակցվելու կառավարման մարմինների և մասնավոր հատվածի հետ, քանի որ առավել հավանական է՝ այդ երկուսը կընդգրկվեն մոնիտորինգի գործընթացի մեջ որպես պայմանագրերի հիման վրա ծառայություն մատուցողներ կամ որպես շահագրգիռ կողմեր:

- Աջակցող կամ առնվազն չխոչընդոտող տեղական կառավարման մարմին. որոշ երկրներում քաղաքացիական հասարակության հատվածը բավականին երիտասարդ է և ոչ այնքան անկախ, որքան ցանկալի կլիներ: Այլ երկրներում օրենսդրական միջավայրը չի նպաստում ԶՅԿ-ների հզորացմանը կամ երբեմն նույնիսկ նպատակամղված թուլացնում է ԶՅԿ-ների համար անհրաժեշտ գործունեություն ծավալելու դաշտը: Այդ իսկ պատճառով ԶՅԿ-ներն իրենց բոլոր նախաձեռնություններում պետք է հաշվի առնեն խնդրի հասարակական կարևորությունը և տեղական կառավարման մարմինների հնարավոր արձագանքը: Տեղական կառավարման մարմնի հետ դրական կապը և կառուցողական հարաբերությունները, ինչպես նաև նրա շահերը հաշվի առնելը նպաստում են ընդհանուր հաջողությանը:
- Արհեստավարժ իրականացնող կառույց, որն ունի բավարար ինստիտուցիոնալ կարողություններ և դրական հեղինակություն, որպեսզի մոնիտորինգն իրականացնի արհեստավարժ ու թափանցիկ ձևով և արդյունքներն արդյունավետորեն հաղորդի շահագրգիռ բոլոր կողմերին. սա ընդհանուր հաջողության ամենակարևոր բաղադրիչներից մեկն է, քանի որ լավագույն աշխատանքն անգամ կարող է անտեսվել, եթե այն կատարվի քաղաքականապես ոչ չեզոք կամ կողմնակալ կազմակերպության կողմից: Ուստի, իրականացնող կառույցի հարաբերական անկախությունը շատ կարևոր է:
- «Ճիշտ տեղ և ժամանակ». չնայած անորոշությանը, սա առանցքային գործոն է, քանի որ բոլոր նախորդ հիմնական պայմանները չեն փոխարինում յուրաքանչյուր դեպքի քաղաքական և սոցիալական հանգամանքների մանրամասն գնահատմանը, որպեսզի որոշվի, թե որքանով են պայմանները բարենպաստ՝ մասնակցային մոնիտորինգի հաջողությունը առավելագույնի հասցնելու համար:

## 2.6 Մոնիտորինգի նպատակները

Սովորաբար ցանկացած հանրային մոնիտորինգի նախաձեռնության ընդհանուր նպատակը համայնքում կենսամակարդակի բարելավումն է՝ հանրային ծառայությունների մատուցման հասցեականությունը և հավասար հասանելիությունը խթանելու միջոցով: Մասնակցային գործընթացը նաև նպաստում է հիմնական նպատակի՝ ներքևից վերև ժողովրդավարական կառավարման գործընթացի խթանմանը՝ հանգեցնելով

- Կոռուպցիայի նվազմանը
- Տեղական կառավարման մարմնի և համայնքների միջև կապերի բարելավմանը
- Ծառայություններ մատուցողների և համայնքի միջև կապերի բարելավմանը:



**Ֆիլիպիններում անցկացված «BULHON» ծրագրի նպատակները.**

«BULHON» ծրագրի հիմնական նպատակն է ապահովել, որպեսզի շահառուներին տրամադրվեն ճիշտ տեսակի, որակի և քանակի բրնձի արտադրման ծրագրեր և հարակից ծառայություններ, որոնք համապատասխանում են ստանդարտ գործընթացներին՝ ապահովելու ծառայությունների արդյունավետ և ինսայդական մատուցումը:

Այն հատկապես հետապնդում է հետևյալ նպատակների իրականացումը՝

- Սան Միգելի տեղական կառավարման մարմնի բրնձի արտադրման ծրագրի և ընտրված հարակից ծրագրերի համար պարզ մոնիտորինգային գործիքի փորձարկում՝ քաղաքացի-տեղական կառավարման մարմին (ՏԿՄ) համատեղ ընդգրկմամբ.
- Մոնիտորինգի գործիքի օգտագործմանն ուղղված տեղական մակարդակի դիտորդների կարողությունների զարգացում մի շարք գործողությունների միջոցով, ներառյալ՝ կողմնորոշիչ հրահանգավորումը, փաստացի դիտարկումն ու ուղղորդումը (coaching).
- Մոնիտորինգի արդյունքների համատեղ մշակում և խնդիրների վերհանում՝ Սան Միգելի գյուղատնտեսական ծառայությունների մատուցումը բարելավելու համար.
- Բացահայտված հարցերի և խնդիրների արձագանքմանն ուղղված լուծումների և գործողությունների համաձայնեցում.
- Մոնիտորինգի արդյունքների և հետագա ծրագրերի և նախագծերի մասին առաջարկությունների ներկայացում շահագրգիռ կողմերին և հիմնական ՏԿՄ որոշումներ կայացնողներին:

Աղբյուր. «G-Watch 2012b»

### **3. Նախապատրաստական գործողություններ**

Որպես առաջին քայլ պետք է բացահայտվի այն ոլորտը կամ ծրագիրը, որի համար սոցիալական հաշվետվողականության նախաձեռնությունը կլինի ամենից վերաբերելին՝ բխելով համայնքների կարիքներից և առաջնահերթություններից: Դա հատկապես կարևոր է, երբ նախատեսվում է քաղաքացի մոնիտորների (մոնիտորների) ներգրավումը, քանի որ նախաձեռնությունը պետք է թիրախավորի այն ոլորտը կամ հարցը, որն ունի էական ազդեցություն մարդկանց առօրյա կյանքի վրա: Հակառակ դեպքում նախաձեռնության կայունությունը և մոնիտորների նվիրվածությունը կարող է թույլ լինել: Այդ իսկ պատճառով մոնիտորինգային ծրագիրը պետք է թիրախավորի այն ոլորտը, ծրագիրը կամ գործընթացը, որը իրենց անձնական կամ ընտանեկան բարեկեցության տեսանկյունից քաղաքացիները գնահատում են որպես բարձր կարևորություն ունեցող: Այս փուլում Բազելի կառավարման ինստիտուտի մշակած սոցիալական հաշվետվողականության նախաձեռնության մեթոդաբանության կիրառումը կարող է մոնիտորինգ իրականացնողներին տրամադրել համապատասխան տեղեկատվություն ծրագրի կամ գործընթացի ընտրության համար (Բազելի կառավարման ինստիտուտ, 2016թ.):

Իրականացնողները պետք է հաշվի առնեն, որ ոլորտի ընտրության հարցում կարող են լինել փոխզիջումներ. այն ոլորտների թիրախավորումը, որոնք, ըստ քաղաքացիների անձնական պատկերացումների, ամենակարևորն են իրենց առօրյա կյանքում, կարող է հանգեցնել այլ՝ կոռուպցիան վերահսկելու տեսանկյունից ավելի կարևոր ոլորտների անտեսման: Ուստի, ներգրավման համար հնարավոր ոլորտների և ծրագրերի գնահատման մեկ այլ չափանիշ

կարող է լինել տեղական կառավարման մարմնի բյուջեում ամենածախսատար տողերի կամ ծրագրերի բացահայտումը: Հնարավոր է՝ փոխզիջման կարիք լինի, բայց ցանկացած դեպքում իրականացնողները պետք է հաշվի առնեն, որ մոնիտորինգային գործողության հաջողությունը, ամենայն հավանականությամբ, սերտորեն պայմանավորված կլինի ընտրված ոլորտի կատարողականը բարելավելու համար քաղաքացիների՝ ջանք և ժամանակ ներդնելու մոտիվացիայով:

Հետևյալ քայլերը կարող են օգնել այն կոնկրետ ոլորտի կամ ծրագրի ընտրության հարցում, որն ամենից շատ է համապատասխանում մասնակցային մոնիտորինգի գաղափարին.

- Հետաքրքրության առարկա հանդիսացող տարածքում կամ համայնքում ընտրե՛ք այն ծրագրերը կամ ոլորտները, որտեղ առավել շատ են բացահայտվել կոռուպցիոն ռիսկեր.
- Հետազոտե՛ք բյուջետային գործընթացին, հատկացումներին, պատասխանատվության բաշխմանը և կատարողականին վերաբերելի չափանիշները՝ կապված այն հանրային ծառայությունների ընտրության հետ, որոնք մեծ կարևորություն ունեն տարածքում կամ համայնքում: Ընտրված ծրագիրը կամ ծառայությունը պետք է ունենան չափանիշների շարք, որոնք հարաբերականորեն պարզ են մոնիտորինգի ենթարկվելու համար (քանակի, որակի, ժամանակի և գործընթացների առումով):
- Գաղափար կազմե՛ք տեղական ինքնակառավարման մարմնի կամ ծառայություն մատուցողի և համայնքի անդամների միջև առկա կապերի մասին: Որքանո՞վ են նրանք միմյանց վստահում և պատրաստ են արդյոք համագործակցության: Քաղաքական կամքը և քաղաքացիների ընդգրկվածության հանդեպ վերաբերմունքը կարող են էապես տարբերվել ըստ ոլորտների:

Օրինակ. Սան Միգելում համարում էին, որ գյուղատնտեսական ծառայություններն ազդում են բնակչության մեծամասնության վրա, քանի որ ընտանիքների մեծ մասը կախված էր գյուղատնտեսությունից՝ որպես եկամտի հիմնական աղբյուրի:

Բրնձի արտադրության ծրագիրը Սան Միգելի համայնքային գյուղատնտեսական գրասենյակի կողմից մատուցվող հիմնական ծառայություն է: Իր հետազոտությամբ «G-Watch»-ը գտել էր, որ բրնձի արտադրության ծրագիրը կարևոր է, քանի որ այն ամենաբարձր բյուջետային միավորն է ստեղծում և ազդում է համայնքի բնակչության մեծամասնության վրա:

Աղբյուր՝ «G-Watch 2012b»

### 3.1 Մասնակցային մոնիտորինգն արդյոք ճիշտ մոտեցում է տվյալ համատեքստում

Մինչև քաղաքացիական մոնիտորինգային նախաձեռնության մշակումը իրականացնողներին առաջարկվում է կիրառել Բազելի կառավարման ինստիտուտի կողմից մշակված հետազոտման մեթոդաբանությունը՝ սոցիալական հաշվետվողականության միջամտությունները դիտարկելու տվյալ իրավիճակում/համատեքստում (Բազելի կառավարման ինստիտուտ, 2016թ.): Սա կարևոր է պարզելու համար, թե արդյոք

քաղաքացիական մոնիտորինգը հանդիսանում է ճիշտ գործիք՝ հաշվի առնելով թիրախ համայնքների բնութագրիչները և տեղական իրավիճակը/համատեքստը:

### **3.2 Չափանիշների քարտեզագրում**

Չափանիշները կանոնների կամ սկզբունքների խումբ են, որոնք օգտագործվում են ելակետային ռեսուրսները, գործընթացները և հանրային ծառայությունից ակնկալվող արդյունքները որոշելու համար: Դրանք գործողություններ և ընթացակարգեր են, որոնց պետք է համապատասխանեցնեն ծառայություն մատուցողները՝ որակյալ սպասարկում ապահովելու համար: Չափանիշների համար առկա են հինգ ցուցիչներ՝ ժամանակ, արժեք, քանակ, որակ և գործընթաց:

1. Ժամանակի չափանիշները վերաբերում են ծառայությունը ավարտելու կամ մատուցելու համար պահանջվող ժամաքանակին:
2. Արժեքի չափանիշները վերաբերում են մատակարարին վճարվող կամ ծառայության մատուցման համար ծախսվող գումարին:
3. Քանակի չափանիշները վերաբերում են ծառայության մատուցման չափերին:
4. Որակի չափանիշները վերաբերում են մատուցվող ծառայության գույնի, կառուցվածքի, համի և այլ ֆիզիկական դրսևորումների բնութագրիչներին:
5. Գործընթացի չափանիշները գնահատվում են «այո» կամ «ոչ»՝ պայմանավորված կոնկրետ գործընթացներին դրանց համապատասխանությամբ:

Չափանիշների քարտեզագրումը կարևոր է, քանի որ հավաքագրված չափանիշները օգտագործվում են մոնիտորինգի գործիքների մշակման համար: Հարցը, որին պետք է պատասխանել իմաստավորված մոնիտորինգային արձանագրություն մշակելու համար, հետևյալն է՝ որո՞նք են այն չափանիշները, որոնց համապատասխանության դեպքում կապահովվի ծառայության արդյունավետ մատուցումը և էապես կնվազեցվի կոռուպցիայի հնարավորությունը:

### **3.3 Մոնիտորինգի աշխարհագրության որոշում**

Սահմանե՛ք չափորոշիչներ՝ որոշելու համար, թե մոնիտորինգը որտեղ կունենա առավելագույն ազդեցությունը: Սա կարող է ներառել այնպիսի բնութագրիչներ, ինչպիսիք են՝ բնակչության ժողովրդագրական կազմը, թիվը, քաղաքային/գյուղական համայնքները, տարածքի/թաղամասի սոցիալ-տնտեսական մակարդակը, կոռուպցիոն դրսևորումների հաճախականությունը և այլն:

Որոշման կայացման ժամանակ անհրաժեշտ է նաև հաշվի առնել՝ արդյոք մոնիտորինգը նպատակ ունի ներառել ամբողջ բնակավայրը (տվյալ տարածքում/համայնքում), թե պետք է իրականացնել բնակավայրերի ներկայացուցչական ընտրանք, թե կան նախապես հայտնի կրիտիկական տարածքներ: Այս փուլում հիմնական մարտահրավերն է՝ բացահայտել, թե որտեղ մոնիտորինգը կտա ամենաեական արդյունքները:

Երբ կորոշվի մոնիտորինգի վայրը, տեղեկացրե՛ք նախաձեռնության մասին համապատասխան շահագրգիռ կողմերին: Դրանք կարող են լինել համայնքի իշխանությունները, ծառայություն մատուցող կառույցները, համայնքային կազմակերպությունները և այլն: Սա դրական պրակտիկա է, քանի որ այն հարգանքի և քաղաքավարության ցուցաբերում է՝ նախքան ծրագրի սկսելը: Բացի այդ, շահագրգիռ կողմերը հնարավոր է, որ դառնան հիմնական ռեսուրս, երբ ինդիր առաջանա բացահայտելու հավանական քաղաքացի մոնիտորներին:

Սան Միգելում մոնիտորինգի տարածքները ընտրվեցին հետևյալ գործոնների հիման վրա՝ ա) բնակչություն թիվ, բ) արտադրողականություն, գ) տարածքի տեսակ (ոռոգվող կամ չոռոգվող) և դ) բրնձի արտադրության ծրագրի ծածկույթ:

Աղբյուր՝ «G-Watch 2012b»

### 3.4 Շահագրգիռ կողմերի ներգրավում

Այս փուլն ընդգրկում է ծրագրի հնարավոր գործընկերների, ինչպես նաև բոլոր առնչվող շահագրգիռ կողմերի բացահայտումը, որոնց պետք է ներգրավել: Ներգրավման մակարդակը կարող է տատանվել՝ կախված յուրաքանչյուր շահագրգիռ կողմի բնույթից և նրանցից յուրաքանչյուրի հետ մինչ այդ գոյություն ունեցող փոխհարաբերություններից:

Օգտակար է սկսել շահագրգիռ կողմերի քարտեզագրումից՝ հիմք ընդունելով մոնիտորինգի համար ընտրված ծրագրի (ծրագրերի) մասին հիմնական տեղեկությունները: Շահագրգիռ կողմերը, որոնց անհրաժեշտ է ներգրավել քարտեզագրման ընթացքում, ներառում են հանրային և ոչ հանրային դերակատարներին, որոնց ռեսուրսները և գործողություններն ազդում են ընտրված ծրագրի կատարողականի վրա, ինչպես նաև՝ այն սպառողներին, անհատներին և խմբերին, որոնք թեկուզ անուղղակի կերպով, սակայն ենթակա են ծառայության ազդեցությանը:

Այն պահից, երբ որոշվել են տեղական շահագրգիռ կողմերը, կապի մեջ մտե՛ք նրանց հետ և գնահատեք քաղաքացիների ներգրավմամբ մոնիտորինգային ծրագրի իրականացման գաղափարին նրանց աջակցության և արձագանքման մակարդակը: Որոշե՛ք, թե տեղական գործընկերներից ովքեր են ակտիվորեն ներգրավվելու ծրագրում և ովքեր են հանդիսանալու մոնիտորինգի մասնակիցները: Կրկին, Բազելի կառավարման ինստիտուտի սոցիալական հաշվետվողական գործնական ձեռնարկի (Բազելի կառավարման ինստիտուտ, 2016թ.) հետազոտման մեթոդաբանության հիմքի վրա ձեռք բերված տեղեկատվությունը կարող է հաջողությամբ կիրառվել ծրագրի գործընկերներ գտնելու գործընթացում, քանի որ այն կուղղորդի գտնելու քաղաքացիների համար ամենավստահելի դերակատարներ և ինստիտուտներ: Որքան շատ են բացահայտված գործընկերները, այնքան ավելի կարևոր է դառնում, որպեսզի գործընթացում ներառված բոլոր խմբերն իրականացնող գործընկերներին ընկալեն որպես անկողմնակալ և քաղաքականությունից վեր կանգնած: Այդ իսկ պատճառով համայնքում ամենաբարձր վստահությունը վայելող դերակատարների և շահագրգիռ կողմերի բացահայտումը հանդիսանում է կարևոր գործոն, որը պետք է հաշվի առնել:

Հավանական շահագրգիռ կողմերն են.

- Տեղական մակարդակում գլխավոր գործադիր մարմինը
  - Հաշվի առնել մոնիտորինգի առարկա հանդիսացող բնակավայրի համայնքի ղեկավարին, որը հիմնական շահագրգիռ կողմերից մեկն է և ունի ցանկալի կլիներ ներգրավել գործընթացում: Ենթադրվում է, որ համայնքի ղեկավարը, որպես հանրային պաշտոնյա, շահագրգռված է ապահովելու, որ իր ընտրողները տեղական կառավարման մարմինն դիտարկեն որպես արդյունավետ և ծախսախնայող ծառայություններ մատուցող:
- Տեղական կառավարման այլ պաշտոնյաներ
  - Բացահայտել այն ոլորտի անմիջական պատասխանատու պաշտոնյաներին, որում պետք է իրականացվի ծրագիրը,
- ԸՀԿ-ներ
  - Բացահայտել այն ԸՀԿ-ներին, որոնք ընդգրկված են թիրախավորված ոլորտում/ծրագրում՝ ծնողների միավորումներ, հիվանդների միավորումներ կամ ջատագովության խմբեր, ֆերմերների կազմակերպություններ և այլն:
  - Այլ ԸՀԿ-ներ՝ կանանց խմբեր, եկեղեցու հովանու ներքո գործող կազմակերպություններ, երիտասարդական ընկերակցություններ և այլն:

Տեղական իշխանությունները (ֆորմալ և ոչ ֆորմալ) առնվազն պետք է տեղեկացված լինեն ծրագրի նպատակի մասին, ինչպես նաև բնութագրիչների և ակնկալվող արդյունքների մասին:

## **4 Ծրագրի մասնակիցների ներգրավում և կարողությունների ձևավորում**

Այս քայլի համար կարելի է դիտարկել երկու հիմնական խմբեր՝ առանցքային և քաղաքացի մոնիտորների խմբերը:

### **4.1 Առանցքային խումբը**

Յուրաքանչյուր մոնիտորինգային ծրագրի համար օգտակար է համակարգող և վերահսկող մեկ առանցքային խմբի ձևավորումը: Այսպիսի խումբը պատասխանատու է մոնիտորինգային պլանի մշակման, համայնքային մակարդակում մոնիտորների համախմբման ու կազմակերպման, ինչպես նաև մոնիտորինգի պլանի իրականացումը վերահսկելու համար: Առանցքային խմբի անդամները միաժամանակ հանդիսանում են վերահսկողներ կամ ուղղորդողներ (coach) մոնիտորինգային թիմերի համար: Նրանք պատասխանատու են ծրագրի իրականացման ընթացքը գնահատելու և, անհրաժեշտության դեպքում, մոնիտորինգի նախագիծը վերանայելու համար, որպեսզի երաշխավորվի մոնիտորների կողմից գործիքների օգտագործման դյուրինությունը, ինչպես նաև այն

համապատասխանեցվի մոնիտորինգի ենթարկվող ծրագրի տարրերում կատարվող որևէ փոփոխությանը կամ անճշտությանը:

Առանցքային խումբ ձևավորելու համար դիտարկեք ներկայացված տարբեր խմբերին և գնահատեք դրանց նպատակահարմարությունը՝ մինչև յուրաքանչյուր խմբի ներկայացուցիչների քանակի մասին որոշում կայացնելը: Ամեն դեպքում, առանցքային խմբում տեղերի մեծամասնությունը պետք է տրվի համայնքի անդամներին, որպեսզի առավելագույնի հասցվի նրանց կարողությունների հզորացումը, քանի որ դա համահունչ է սոցիալական հաշվետվողականություն իրականացնելու նպատակին: Այն նաև ընդգծում է քաղաքացիների դերը հանրային իշխանության հետ աշխատանքի ընթացքում՝ որպես հանրային ծառայությունների թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը ապահովելու միջոց:

Երբ ներառում եք ԶԻԿ անդամների, կարևոր է, որ այդ անձինք տեղական կառավարման մարմինների համար ընդունելի լինեն, որպեսզի ԶԻԿ-ն համայնքում ունենա լավ ցանց և ներառված լինի բոլոր խմբերի մեջ: Երբ ներառում եք տեղական կառավարման մարմնի անդամների, ապա ամենահարմար տարբերակն այն ծառայողներին ներառելն է, ովքեր պատասխանատու են ծրագրի իրականացման համար կամ ծառայության մոնիտորինգի համար:

Հետաքրքրվածությունը առանցքային խմբի անդամների կարևորագույն հատկանիշն է: Անդամները պետք է ցանկություն և պատրաստակամություն ունենան ընդգրկվելու մոնիտորինգի գործընթացի տարբեր փուլերում, ինչպես նաև՝ դրա հետագա գործողություններում:

#### **4.1.1 Առանցքային խմբի պարտականությունները**

Առանցքային խմբի հիմնական պարտականություններն են.

1. Նախամոնիտորինգային գործողությունների պլանավորում և իրականացում
  - Գործընկեր կազմակերպությունների և շահագրգիռ կողմերի ցանկի կազմում և վերջնականացում
  - Մոնիտորինգի գործիքի և մոնիտորինգի ծրագրի կառուցվածքի վերանայում և վերջնականացում
  - Նախաձեռնության հանրային մեկնարկի կազմակերպում
  - Պոտենցիալ մոնիտորների բացահայտում
  - Պոտենցիալ մոնիտորներին հետ տեղեկատվական հանդիպման անցկացում
2. Բուն մոնիտորինգ կամ մոնիտորինգի իրականացում
  - Առնչվող գրասենյակների հետ մոնիտորինգի ժամանակացույցի համակարգում
  - Մոնիտորների տեղակայման կազմակերպում և վերահսկում
  - Չեկույցների ներկայացում առնչվող գրասենյակներին՝ արագ արձագանքման և գործողություններ ձեռնարկելու համար
  - Մոնիտորինգի զեկույցների հավաքում
3. Հետմոնիտորինգային գործողությունների իրականացում
  - Մոնիտորինգի արդյունքների մշակում

- Չետադարձ կապի և խնդրի լուծման նպատակով ժողովների կազմակերպում
- Մոնիտորինգի արդյունքների ներկայացում համապատասխան մարմիններին:

#### 4.1.2 Տեղական համակարգող

Այն պահից, երբ ձևավորվում է առանցքային խումբը, անհրաժեշտ է նրա կազմից ընտրել տեղական համակարգող՝ առանցքային խմբի աշխատանքները վերահսկելու համար:

Տեղական համակարգողի հիմնական խնդիրներն են՝

- Առանցքային խմբի հանդիպումների կազմակերպում
- Թիմի համաձայնեցված արդյունքների վերաբերյալ հետադարձ կապի ապահովում
- Մոնիտորինգի համար կամավորների համակարգում
- Ֆինանսական և վարչական հարցերի կարգավորում:

#### 4.1.3 Առանցքային խմբի ուսուցումը և կարողությունների ձևավորումը

Առանցքային խմբի անդամները պետք է ամբողջությամբ տեղյակ լինեն բոլոր այն բազմաթիվ պարտականություններին և առաջադրանքներին, որոնք վստահվել են իրենց: Մոնիտորինգի ծրագրի հետ կապված բոլոր ասպեկտները հասկանալու նպատակով առանցքային խմբի համար պետք է անցկացվի հիմնական հրահանգավորում, ներառյալ՝ դասախոսությունների, ներկայացումների և աշխատաժողովների համակցումը: Դա կօգնի առանցքային խմբի անդամներին ծանոթանալու ծրագրի տարբեր ասպեկտների և փուլերի ընթացքում կիրառվող գաղափարներին և տերմինաբանությանը: Դա հատկապես կարևոր է առաջին անգամ համագործակցող շահագրգիռ կողմերի համար:

#### 4.1.4 Գիտելիքի ոլորտներ

Մոնիտորինգը բարեհաջող կերպով ուղղորդելու համար առանցքային խմբի անդամները պետք է ձեռք բերեն գիտելիքներ երեք հիմնական ոլորտներում.

1. Լավ կառավարում և սոցիալական հաշվետվողականություն
2. Կառուցողական ներգրավում
3. Կատարողականի մոնիտորինգ

##### 4.1.4.1 Չիմնական ոլորտ 1: Լավ կառավարում և սոցիալական հաշվետվողականություն

Ցանկացած խմբային նախաձեռնություն պահանջում է որոշակի արժեքների և նպատակների ընդհանուր ընկալում կամ առնվազն՝ գնահատում: Ավելի բարձր մակարդում սման նախաձեռնությունները պահանջում են նվիրվածություն ընդհանուր նպատակին: Որպես առաջնային սկզբունք՝ առանցքային խմբի անդամները պետք է ընկալեն նախաձեռնության հիմնական նպատակը, այն է՝ լավ կառավարման ընդհանուր ձգտումը:

Առանցքային խմբի կարողությունների զարգացումը պետք է ուղղված լինի «Ի՞նչ է լավ կառավարումը» հարցին: Առանցքային խմբի համար պետք է անցկացվի ժողով, որը

հնարավորություն կտա նրա անդամներին քննարկել այս հարցը: Պետք է հնարավորություն տալ նրանց բնորոշել իրենց անձնական տեսակետները լավ կառավարման վերաբերյալ՝ թե ինչ տեսք ունի այն և ինչու է այն կարևոր: Այս առաջին քննարկումը թույլ կտա առանցքային խմբին դիտարկել հարցը կառավարման տարբեր ոլորտների տեսանկյուններից: Պետք է հուսալ, որ դուրս կբերվեն ընդհանուր կետեր, որոնք կարող են օգտագործվել որպես ծրագրի հիմք:

Առանցքային խումբը պետք է քննարկի նաև սոցիալական հաշվետվողականության հարցը: Քննարկումը պետք է հանգեցնի նրան, որ առանցքային խումբը կարողանա տարբերակել, թե ինչն է համարվում սոցիալական հաշվետվողականության ռազմավարություն և ինչը՝ ոչ: Քննարկումը պետք է նաև անդրադառնա սոցիալական հաշվետվողականության ցանկացած նախաձեռնության նպատակներին և անկալվող ազդեցություններին, ներառյալ՝ մեկ միասնական և անդամների կողմից ընդունելի փոփոխության տեսության ընկալմանը, որը կծառայի որպես ընդհանուր հիմք մոնիտորինգային արձանագրությունները մշակելու համար: Ավելին, քանի որ սոցիալական հաշվետվողականությունը ռազմավարություն է, որի նպատակը լավ կառավարումն է, այս թեմայի շուրջ քննարկումը բնական կերպով ճանապարհ կբացի լավ կառավարման գաղափարի ավելի լայն քննարկման համար:

#### *4.1.4.2 Յիմնական ոլորտ 2: Կառուցողական ներգրավում*

Գիտելիքի երկրորդ հիմնական ոլորտը պետք է առանցքային խմբին զինի գիտելիքով, թե ինչպես կառուցողական ձևով հարաբերվել պետական դերակատարների հետ: Ինչպես արդեն նշվեց, կառուցողական ներգրավումը այն իրավիճակն է, որում կառավարությունը և քաղաքացիական հասարակությունը հասնում են փոխադարձ վստահության և միմյանց տրամադրում են աջակցություն և օժանդակություն՝ օբյեկտիվ դիրքորոշումներով:

Կառուցողական ներգրավումն ընդգծում է այն հանգամանքը, որ մասնակցային մոնիտորինգը չպետք է ընկալվի պետական դերակատարներին իրենց կատարողականի թերությունների համար մեղադրելու կամ պետության հանդեպ կոնֆլիկտային տրամադրվածությունները հիմնավորելու միջոց: Ավելի շուտ կառուցողական ներառման գաղափարը հիմնված է նրա վրա, որ հանրային ծառայությունների բարելավմանը կարելի է ավելի լավ հասնել՝ զարգացնելով համագործակցային հարաբերությունները հանրային-մասնավոր «շփման գծի» ողջ հատվածով մեկ, և այդ սիներգիաները կարող են գոյություն ունենալ և պտուղ տալ, երբ քաղաքացիական հասարակությունը և պետությունը համագործակցում են միմյանց հետ: Կառուցողական ներգրավման վերջնական նպատակն, այսպիսով, համարվում է ավելի լավ կառավարումը և որակյալ ծառայությունների ավելի մեծ հասանելիությունը, բայց այն ներառում է նաև կառավարության և ԶՅԿ-ների միջև հասուն փոխհարաբերությունների ձևավորման գործընթաց: Կառուցողական ներգրավումը նշանակում է վստահության ձևավորում, որը հիմնված է փաստերի վրա և միտված է արդյունքների կամ լուծումների ստացմանը, ինչպես նաև ապահովում է կայուն ներգրավում կապ ստեղծելով քաղաքացիական հասարակության և պետության միջև:

Կառուցողական ներգրավման երկու հիմնական տարրերն են՝

#### 1. Ծարունակական երկխոսությունը



2. Խնդիրների համատեղ լուծումը:

Կառուցողական ներգրավման տրամաբանական հիմնավորումն է՝

- Կառավարման բարելավումը և, մասնավորապես, կոռուպցիայի խնդրի լուծումը: Սա չի կարող իրականացվել քաղաքացիական հասարակության կամ կառավարության կողմից միայնակ, այլ դրան պետք է նպաստեն բոլոր կողմերը.
- Կառավարության հանդեպ համեմատաբար բաց վերաբերմունքի դրսևորումը և քաղաքացիների մասնակցության արտոնված մեխանիզմների առկայությունը.
- Ակնկալիքների մեծացումն առ այն, թե ինչ արդյունք պետք է տա քաղաքացիական հասարակությունը:

Աղյուսակ 1-ն ուրվագծում է կառուցողական ներգրավման կարողություններն՝ ըստ «G-Watch»-ի սահմանման.

<b>Աղյուսակ 1. Կառուցողական ներգրավման կարողություններ</b>	
Առաջնային հաղորդակցություն	Մոնիտորինգի անցկացման համար քաղաքացիական հասարակության խմբերի հետ համակարգում
	Քաղաքացիական հասարակության խմբերի հետ հաղորդակցություն՝ մոնիտորինգային գործողություններ ձեռնարկելու և դրանց արդյունքներն ամփոփելու համար
Բանակցություններ և կոնֆլիկտների կարգավորում	Համատեղ ձեռնարկվող միջոցների, նպատակների և գործընթացների վերաբերյալ համաձայնության ձեռքբերում
	Համատեղ ձեռնարկների արդյունքում ծագող տարբերությունների և կոնֆլիկտների կարգավորում
Հետադարձ կապ և գործողություն	Քաղաքացիական հասարակության խմբերի հետ բանակցություն՝ մոնիտորինգի արդյունքների հիման վրա առաջարկվող բարեփոխումների կամ հանրային ծառայությունների մատուցման բարելավմանն ուղղված միջոցառումների վերաբերյալ
	Մոնիտորինգի արդյունքների վերաբերյալ հաղորդակցություն տեղական ղեկավարների և որոշում կայացնողների հետ
	Ղեկավարների և որոշում կայացնողների կողմից ստանձնած առաջարկությունների ճակատագրի հետագա հսկողություն/քայլեր

Աղբյուր՝ «G-Watch (2012a)»

Կառուցողական ներգրավման շրջանակում առանցքային խմբի անդամներին հրահանգավորելու արդյունավետ միջոց է դերախաղերի կազմակերպումը, ինչպես օրինակ՝ բանակցային գործընթացների խաղը: Նման վարժությունների ժամանակ մեկնարկային կետը խնդրի սահմանումն է, այդ խնդրին արձագանքելու առաջարկը և ակնկալվող արդյունքների և դրա հետ կապված տարբեր շահերի և տեսանկյունների քննարկումը՝ համաձայնություն ձեռք բերելու նպատակով: Մասնակիցները կարող են խաղալ և փոխվել դերերով՝ կառավարության ներկայացուցչից ՔՀԿ/համայնքի անդամ և հակառակը: Սա նպաստում է տարբեր տեսանկյուններից տարբեր տեսակետների ընկալմանը, ինչն, իր հերթին օգնում է ընդհանուր հայտարարի ձևավորմանը և կայուն լուծումների մշակմանը:

4.1.4.3 *Յիմնական ոլորտ 3: Կատարողականի մոնիտորինգ*

Եվ վերջում, առանցքային խումբը պետք է վերապատրաստում անցնի կատարողականի մոնիտորինգի էական տարրերի, մասնավորապես՝ սոցիալական հաշվետվողականության մոտեցման մասին, որը ծրագիրը կօգտագործի որոշակի գործընթացների մոնիտորինգի իրականացման համար:

Որպես նախապայման, խումբը պետք է հասկանա հետևյալ քայլերը և սկզբունքները.

- Կատարողականի մոնիտորինգի սկզբունքները
- Չափանիշների քարտեզագրումը
- Մոնիտորինգի գործիքների մշակումը
- Մոնիտորինգի ձևաչափի մշակումը
- Ծրագրային մոնիտորինգի անցկացումը
- Չեղման մոնիտորինգային գործողությունների անցկացումը (մոնիտորինգի արդյունքների մշակում, ներկայացում, խնդիրների լուծման հնարավորությունների/եղանակների քննարկում, հանրային ներկայացում):

Բացի դրանից, առանցքային խումբը պետք է օժտված լինի կատարողականի մոնիտորինգի կարողություններով, ինչպես որ ցույց է տրված Աղյուսակ 2-ում:

Աղյուսակ 2. Կատարողականի մոնիտորինգի կարողություններ	
Նախամոնիտորինգ	Ելակետային տվյալների սահմանում
	Կատարողականի թիրախների համար չափանիշների սահմանում
	Մոնիտորինգի գործիքների մշակում
Բուն մոնիտորինգ	Մոնիտորինգային գործիքների օգտագործում կամ վարում
	Մոնիտորինգին առնչվող գնումներ
	Պայմանագրի իրականացման մոնիտորինգ
Չեղման մոնիտորինգ	Ստացված արդյունքների ստուգում՝ չափանիշների և թիրախների համեմատ
	Մոնիտորինգի արդյունքների մշակում
	Մոնիտորինգի արդյունքների հիման վրա հարցերի և խնդիրների ձևակերպում
	Արդյունքների չափում
Չեղման գործողություններ կապ և	Մոնիտորինգի արդյունքների հիման վրա ձևակերպված հարցերի և խնդիրների առնչությամբ լուծումների ուրվագծում
	Արդյունքների ներկայացում շահագրգիռ կողմերին

#### **4.1.5 Գործընկերությանը պաշտոնական բնույթի հաղորդում և ծրագրի մեկնարկը**

Գործընկերությանը պաշտոնական բնույթ կարող է հաղորդվել համաձայնության հուշագրի (ՀՀ) կամ փոխըմբռնման հուշագրի (ՓՀ) հրապարակային ստորագրման միջոցով: Դա կարող է տեղի ունենալ մոնիտորինգային ծրագրի հանրային մեկնարկի ժամանակ:

ՀՀ-ն կամ ՓՀ-ն ուրվագծում են ծրագրի առաջնորդման մեջ տարբեր շահագրգիռ կողմերի շրջանակը, հստակեցնում ձեռքբերված համաձայնությունները և կոնկրետացնում աշխատանքի բաժանումը և պարտականությունների բաշխումը: Դա ամենակարևոր փաստաթղթերից մեկն է մոնիտորինգային ծրագրի ընթացքում, քանի որ այն գործընկերության հիմքն է և պատասխանատվությունների սահմանման հիմնական փաստաթուղթը:

Հուշագրերը պետք է ամրագրեն հետևյալը.

- Ծրագրի նպատակը, դրա պաշտոնական անվանումը, խնդիրներն և բաղադրիչները.
- Ծրագրի գործընկերների, նրանց պարտականությունների և պատասխանատվությունների շրջանակը.
- Մասնակից յուրաքանչյուր կազմակերպության կոնկրետ ստորաբաժանումը/գրասենյակը, որը պատասխանատու է ծրագրի համակարգման և հաղորդակցության համար.
- Ծրագրի մեկնարկի և ավարտի ժամկետները, ինչպես նաև համաձայնագրի ժամանակահատվածը:

#### **4.2 Մոնիտորինգային խումբը**

Մոնիտորինգային ծրագրի երկրորդ՝ ամենակարևոր խումբը բաղկացած է անհատներից, ովքեր իրականացնելու են մոնիտորինգը: Մոնիտորների ներգրավման և նրանց համար մոնիտորինգի գործիքների և մեթոդների մասին դասընթացներ անցկացնելու հետ կապված գործողությունները հանդիսանում են քաղաքացիների հզորացման գաղափարի հիմքը: Այդ պատճառով, մոնիտորինգի թիմերի անդամների ընտրության և վերապատրաստման ծրագրի մշակման պատշաճ ռազմավարությունների նախագծումը առանցքային նշանակություն ունի ծրագրի հաջողությունն ապահովելու և ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու համար:

##### **4.2.1 Մոնիտորների ընտրում և համախմբում**

Մոնիտորների հավաքագրման հնարավոր ռազմավարություն կարող է հանդիսանալ խնդրի առնչությամբ կոնկրետ տարածքի ակտիվ ԶՀԿ-ներին և նրանց ներկայացուցիչներին քաղաքացի մոնիտոր դառնալու հրավերը: Այնուամենայնիվ, պետք է հաշվի առնել, որ մոնիտորները պետք է լինեն համայնքից, և կարևոր է ներգրավել ոչ միայն ԶՀԿ-ների անդամներին, այլև՝ տվորական քաղաքացիներին: Որպես ընդհանուր սկզբունք՝ քաղաքացի մոնիտորը պետք է լինի այն խմբերից, որոնք հանդիսանում են համապատասխան ծառայությունների օգտագործողներ կամ ենթակա են տվյալ ծրագրի անմիջական ազդեցությանը:

Անհրաժեշտ է նաև դիտարկել՝ արժե արդյոք ներգրավել տեղական ինքնակառավարման մարմնի պաշտոնյաներին: Կան որոշակի առավելություններ, երբ մոնիտորինգն իրականացվում է քաղաքացիների և տեղական ինքնակառավարման մարմնի ներկայացուցիչների մասնակցությամբ, քանի որ հնարավոր է՝ ավելի դյուրին դառնա մոնիտորինգի արդյունքների մասին տեղեկատվության փոխանցման գործընթացը համապատասխան պատասխանատու պաշտոնյաներին և հնարավորություն ընձեռն արագ վերացնելու հանրային ծառայությունների մատուցման ընթացքում վերհանված թերությունները: Դա, այնուամենայնիվ, պետք է լինի զգուշորեն ընդունված որոշում, որում պետք է հաշվի առնվեն համայնքի անդամների, պետության և կառավարման մարմինների դերակատարների միջև տեղական փոխհարաբերությունների նրբերանգները, քանի որ անարդյունավետ կլինի, եթե կառավարման մարմինների պաշտոնյաների մասնակցությունը որևէ կերպ վախճելի կամ անհանգստացնի մոնիտոր քաղաքացիներին:

Մոնիտորինգի իրականացման համար կամավորների հավաքագրման ընթացքում մոնիտորինգ իրականացնող կազմակերպությունները պետք է խուսափեն հոգուտ ավելի լավ կազմակերպված խմբերի՝ որոշ, հատկապես խոցելի խմբերին գործընթացից պարբերաբար դուրս թողնելուց: Այլ խոսքերով, պետք է համոզվել, որ «չեն հզորացվի այն անձինք, ովքեր արդեն իսկ ի գորու են», ինչը հաճախ քննադատվում է սոցիալական հաշվետվողականության մոտեցումներում:

խոցելի տնային տնտեսությունների ներկայացվածությունն ապահովելու համար «CARE International»-ն առաջարկում է անցկացնել սոցիալական քարտեզագրման վարժություն համայնքի տարեց և երիտասարդ մարդկանցից կազմված մի առանձին խմբի հետ՝ ովքեր շատ լավ գիտեն համայնքը (CARE Malawi, 2013): Սոցիալական քարտեզագրումն օգտագործվում է հատուկ խմբերն, ինչպես նաև՝ այն տնային տնտեսությունները բացահայտելու համար, որոնք գլխավորում են կանայք կամ որոնցում կան ծնողազուրկ երեխաներ, կամ որոնք գլխավորում է երեխան և այլն: Այն նաև կիրառվում է հիշյալ խմբերին տեղեկատվական նիստերին հրավիրելու համար, որտեղ նրանք կարող են տեղեկանալ մոնիտորինգին մասնակցելու հնարավորության և դրանից ստանալիք հավանական օգուտների մասին:

Յուրաքանչյուր մոնիտորինգի ենթակա տարածք պետք է ունենա կամավոր մոնիտորների թիմ: Փորձը ցույց է տալիս, որ լավագույն կազմը համայնքի 6-8 անդամներից բաղկացած մոնիտորինգի թիմն է: Ավելի փոքր թիմերը հնարավոր է՝ դժվարություններ ունենան մոնիտորինգային գործառույթներ անցկացնելու հարցում, հատկապես, երբ հասանելի են ոչ բոլոր անդամները: Իսկ ավելի մեծ թիմը դժվար է համակարգել և կառավարել: Այն պահից, երբ թիմերը կազմավորված են, նրանք պետք է որոշեն իրենց թիմի ղեկավարին, ով պատասխանատու կլինի թիմի գործողությունների համակարգման համար և կգործի որպես կապող օղակ մոնիտորինգի թիմի և առանցքային խմբի միջև:

Նաև առաջարկվում է ունենալ առանցքային խմբից մեկ անդամ, ով պատասխանատու կլինի յուրաքանչյուր մոնիտորինգի թիմի համար: Նա կարող է գործել որպես խորհրդատու, համամոնիտոր կամ խմբի խորհրդատու-հսկող (mentor), ինչը հատկապես օգտակար է, եթե խումբն առաջին անգամ է ձեռնարկում մոնիտորինգային գործողություն:

Սան Միգելում մոնիտորինգի թիմերը կազմված էին և՛ համայնքի անդամներից, և՛ տեղական կառավարման մարմինների պաշտոնյաներից: Ավելի կոնկրետ, դրանցում ներառված էին ֆերմերներ, տեղական կառավարման մարմինների պաշտոնյաներ, համայնքի առաջնորդներ, կոոպերատիվների անդամներ և կանանց ֆեդերացիայի անդամներ: Այնուամենայնիվ, պետք է նկատել, որ այս համագործակցային մոտեցումը մեծապես դյուրացվում էր համայնքի անդամների և տեղական կառավարման մարմինների պաշտոնյաների միջև հարաբերությունների բնույթի շնորհիվ (տեղական գործերում ներգրավվածություն, վստահություն, պատշաճ արձագանքում), ինչպես որ ցույց տվեց սոցիալական հաշվետվողության գնահատման մեթոդաբանությունը:

Աղբյուր՝ «G-Watch 2012b» և Բազելի կառավարման ինստիտուտ, 2016

#### 4.2.2 Քաղաքացի մոնիտորների կարողությունների զարգացում

Մոնիտորները պետք է վերապատրաստվեն երկու փուլով՝

- Կողմնորոշիչ հրահանգավորում՝ լսարանային միջավայրում:
- Ուսուցանում և ուղղորդում հենց մոնիտորինգի գործիքի կիրառության ընթացքում:

#### 4.2.3 Կողմնորոշիչ հրահանգավորում

Կողմնորոշիչ հրահանգավորումը մոնիտորներին ուսուցանելու ամենահիմնական եղանակն է: Այն գլխավորապես միտված է մոնիտորինգի վերաբերյալ բազային և նախնական հմտություններ և խորհուրդներ հաղորդելուն:

Վերապատրաստումը նպատակ ունի փոխանցել սոցիալական հաշվետվողականության առնչվող գաղափարների ընկալումը և այն կապել քաղաքացիների մոնիտորինգի հետ: Սա ներառում է լավ կառավարման, սոցիալական հաշվետվողականության, կառուցողական ներգրավման հայեցակարգերի և կատարողականի մոնիտորինգի մեթոդաբանության ընկալումը: Այն նաև պետք է ընդգրկի մոնիտորինգի ենթարկվող հանրային ծառայության կամ սոցիալական ծրագրի իրականացման օրենքով կամ համապատասխան կանոնակարգերով սահմանված կարգի ըմբռնումը:

Ի լրումն, դասընթացը պետք է տեղեկացնի մոնիտորներին, ինչպես նաև նրանց համայնքակիցներին իրենց իրավունքների և իրավասությունների մասին, երբ գնահատում են հանրային ծառայությունը կամ խնդրո առարկա սոցիալական ծրագրից ստացվող օգուտները: Այս տեղեկատվության ընկալման միջոցով է, որ քաղաքացիները կարող են ի գործ դառնալ ճշգրտորեն բացահայտելու իրավական պահանջների և հանրային բարիքների և ծառայությունների փաստացի մատուցման միջև անհամապատասխանությունները: Նաև քաղաքացիների իրավունքների և իրավասությունների այս համակողմանի ըմբռնման և ծրագրի իրականացման պաշտոնապես սահմանված արձանագրությունների միջոցով է, որ

բաղաբաղի մոնիտորները կարող են ի զորու դառնալ ճշգրտորեն բացահայտելու հանրային իշխանության չարաշահման և կոռուպցիոն դեպքերը: Սրանք կարևոր գաղափարներ են, որ մոնիտորները, ինչպես և առանցքային խումբը, պետք է սովորեն՝ մոնիտորինգի նախաձեռնության կարևորությունը ամբողջությամբ հասկանալու համար:

Կողմնորոշիչ հրահանգավորումը կարող է անցկացվել դասավանդման այնպիսի մեթոդների համակցման միջոցով, ինչպիսիք են՝ դասախոսությունները, աշխատաժողովները, գեկույցների կազմումը և դերախաղերը: Կողմնորոշիչ հրահանգավորումները նախագծվում են այնպես, որպեսզի չվախեցնեն մոնիտորներին, որոնց համար լավ կառավարման, սոցիալական հաշվետվողականության և կատարողականի մոնիտորինգի գաղափարները և տեխնիկական նրբությունները հաճախ նորություն են: Իրականացվելիք գործողությունները պետք է խորացնեն նրանց ըմբռնումը և մոնիտորինգի սկզբնական հմտությունները:

Բացի այդ, կողմնորոշիչ հրահանգավորումը պետք է ծառայի որպես հարթակ՝ թիմը հզորացնելու համար: Մոնիտորինգի թիմերը պետք է ծանոթանան միմյանց հետ և հաստատեն լավ հարաբերություններ: Հրահանգավորման ավարտին պետք է անցկացվի պլանավորման աշխատաժողով, որի ժամանակ մոնիտորինգի թիմերից կակնկալվի մոնիտորինգի պլանի մշակում իրենց տարածքի համար:

Մոնիտորինգի վերապատրաստման տիպային ծրագրի բովանդակությունը հետևյալն է.

<p style="text-align: center;"><b>Կողմնորոշիչ հրահանգավորման տիպային ծրագիր</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ծրագրի բացում</b> <i>(ներառյալ՝ ակնկալիքների սահմանում և քննարկում)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Լավ կառավարում</b> <i>(լավ կառավարման հիմնական գաղափարների և սոցիալական հաշվետվողականության մոդելի ներածություն)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Ծրագրի ներածություն</b> <i>(ի՞նչ է մոնիտորինգի ծրագիրը, ծրագրի պլանի ներկայացում)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Ի՞նչն է ենթարկվելու մոնիտորինգի</b> <i>(մոնիտորինգի ենթակա ծառայության մատուցման մասին ներկայացում համապատասխան կառույցի կողմից)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Ինչպե՞ս է իրականացվելու մոնիտորինգը</b> <i>(համակարգման մեխանիզմ. հաշվետվության կազմում, շտապ հետադարձ կապ, մոնիտորինգային գործողություններ, մոնիտորինգի գործիքների կիրառություն)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Փորձնական այցելություն կամ Դերախաղ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Բաց քննարկում</b></p> <p>Աղբյուր՝ «G-Watch 2012a», էջ 134</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.2.3.1 Ծրագրի ներածություն

Մոնիտորները պետք է հասկանան մոնիտորինգի նախաձեռնության հիմնական պատճառը և նպատակը: Այսպիսով կարևոր է, որ նրանք ընկալեն ոչ միայն գաղափարները, այլև հետևյալ հասկացությունների առնչությունը.

- Լավ կառավարում
- Կոռուպցիա և դրա ազդեցությունը համայնքի բարեկեցության վրա
- Սոցիալական հաշվետվողականություն
- Ընտրված ոլորտին կամ ծրագրին առնչվող քաղաքացիների իրավունքներ և իրավասություններ
- Կառուցողական ներգրավում
- Կատարողականի մոնիտորինգ
- Ընտրված ոլորտի կամ ծրագրի կարևորությունը իրենց համայնքի համար:

Կարելի է հրավիրել փորձագետի, ով կխոսի այս թեմաների մասին: Կողմնորոշիչ հրահանգավորման այս մասը լավագույնս կարելի է ուսուցանել՝ համատեղելով երկու մեթոդ.

1. Տեսապատկերներով ուղեկցվող դասախոսություն կամ շնորհանդես
2. Աշխատաժողով, որի ժամանակ մոնիտորներին հնարավորություն կտրվի սահմանելու, թե ինչ են նրանք հասկանում կոռուպցիա և լավ կառավարում ասելով:

Մասնակիցների ընկալումը խորացնելու նպատակով կազմակերպիչները կարող են օգտագործել մետաքարտերով աշխատաժողովները, որտեղ նրանց կիսնդրեն կիսվել վերոնշյալ գաղափարների վերաբերյալ իրենց սկզբնական մտքերով/գաղափարներով/տպավորություններով: Դասընթացները պետք է բազմաթիվ հնարավորություններ ընձեռեն պրակտիկ օրինակներ քննարկելու համար, մասնավորապես, թե ինչպիսի շեղումներ են արձանագրվում սահմանված ծրագրային գործունեությունից, և թե ծառայություն մատուցողների որ տիպի գործողություններն են կոռումպացված: Այնուհետև դասընթացավարը կարող է շարունակել նյութը՝ հենվելով մոնիտորների ընկալումների և գաղափարների վրա: Սա կլինի առավել ներառական, ինչպես նաև կօգնի և՛ դասընթացավարին, և՛ մոնիտորներին հասկանալու միմյանց:

#### 4.2.3.2 Ի՞նչն է ենթարկվելու մոնիտորինգի

Մոնիտորինգի ենթարկվող ծառայության մատուցումն ընկալելու համար կազմակերպիչները պետք է մոնիտորներին ներկայացնեն ընտրված ծրագիրը և դրա ընտրության հիմնավորումը: Խնդրո առարկա ոլորտի համապատասխան կառույցի պատասխանատու ներկայացուցչին հրավիրելը կարող է արդյունավետ լինել ընտրված հանրային ծառայությունների կամ սոցիալական ծրագրերի մասին բազային տեղեկատվության տրամադրման առումով:

Մոնիտորները պետք է ծանոթանան ծրագրի նպատակներին, ռազմավարություններին, բաղադրիչներին, թիրախներին և չափորոշիչներին: Դասընթացավարը կարող է այս հնարավորությունն օգտագործել՝ խրախուսելու մոնիտորներին լինել ավելի ակտիվ, և մեղմելու կառավարության ծրագրերը վերահսկելու կապակցությամբ նրանց

մտավախությունները և անհանգստությունները, ինչը տարածված երևույթ է մոնիտորների շրջանում:

#### 4.2.3.3 *Ինչպե՞ս է իրականացվելու մոնիտորինգը*

Բուն մոնիտորինգի գործողությունների ներկայացումը հավանաբար ծրագրի ամենածավալուն, բայց միաժամանակ ամենակարևոր մասն է: Այն ներառում է մանրակրկիտ տեղեկատվության տրամադրում այն հարցերի ամօրյաթով, թե մոնիտորները ինչպես պետք է օգտագործեն մոնիտորինգի գործիքները, ինչպես է իրականացվելու նրանց համակարգումը, և ինչպես կարող են նրանք ներկայացնել տվյալները ծառայություն մատուցողներին՝ արագ արձագանք և հետադարձ կապ ստանալու համար:

Ծրագրի այս մասում օգտագործվող մեթոդը դասախոսության և աշխատաժողովի համատեղումն է: Քննարկումը կարող է լրացվել ինտերակտիվ այնպիսի մեթոդով, ինչպիսին է մոնիտորինգի դերախաղը: Տեղական առանցքային խումբը նույնպես կարող է դերեր ստանալ: Մոնիտորները դրանից հետո պետք է շրջեն և փորձարկեն մոնիտորինգի գործիքը: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ դրանից հետո պետք է անցկացնել «մարտելու» նիստ, որպեսզի հստակեցվեն քաղված դասերն ու տպավորությունները և շարունակվի մոնիտորների հրահանգավորումը գործիքների պատշաճ կիրառության վերաբերյալ:

#### 4.2.3.4 *Բաց քննարկում*

Բաց քննարկումը հնարավորություն է ընձեռնում մոնիտորներին հարցեր տալու առանցքային խմբին՝ մոնիտորինգային նախաձեռնության վերաբերյալ հարցերը պարզաբանելու համար: Այն նաև օգնում է ստանալ օգտակար խորհուրդներ մոնիտորինգի իրականացման վերաբերյալ: Մասնակիցները պետք է տեղեկացնեն, եթե դժվարություններ են ունենում գործիքի ընկալման առումով: Այս հատվածը պետք է պատշաճ կերպով արձանագրվի կազմակերպիչների կողմից՝ ապագայում դրան անդրադառնալու համար:

#### 4.2.3.5 *Չամատեղ պլանավորում*

Չամատեղ պլանավորման աշխատաժողովը կոմսորոշիչ հրահանգավորման վերջին գործողությունն է: Սա իրականացնելու համար պետք է պարզել անհրաժեշտ գործողությունները և կազմել արտակարգ իրավիճակներում գործելու միջոցառումների ծրագրեր կամ հնարավոր մարտահրավերները հաղթահարելու ռազմավարություն: Որպես ուղեցույց կարող են ծառայել հետևյալ հարցերը.

- Ի՞նչ կոնկրետ գործողություններ պետք է ձեռնարկի խումբը՝ առաջադրանքներն իրականացնելու կամ ակնկալվող արդյունքներն ստանալու համար:
- Ինչպիսի՞ դժվարությունների/մարտահրավերների կարող է խումբը հանդիպել:
- Ի՞նչ ռազմավարություններ կարող է կիրառել խումբը դժվարությունների/մարտահրավերների արձագանքելու համար:



Պլանավորման աշխատաժողովի արդյունքը պետք է լինի գործողությունների ծրագիրը, որը մանրամասնում է խնդիրները և արդյունքներին հասնելու ժամանակացույցը, ներառյալ՝ անհրաժեշտ ռեսուրսները:

Ստորև ներկայացված է գործողությունների ծրագրի տիպային օրինակ, որը պատկերում է, թե համատեղ պլանավորման փուլի ընթացքում ձեռք բերված համաձայնությունները ինչպես կարելի է համախմբել:

Գործողությունների ծրագրի տիպային օրինակ					
Գործողություն	Ժամանակահատված	Պատասխանատու անձ	Անհրաժեշտ ռեսուրսներ	Հնարավոր մարտիրավերներ	Մարտահրավերներին արձագանքելու ռազմավարություններ

#### 4.2.3.6 Հանձնառության երաշխիք

Մինչ կողմնորոշիչ հրահանգավորման ժողովը պաշտոնապես եզրափակելը, կարելի է օգտվել առիթից և ֆորմալ բնույթ հաղորդել մոնիտորների հանձնառությունը՝ նրանց խնդրելով խոստում/երդում տալ հանձնառության մասին: Մոնիտորներին կարելի է հանձնել մասնակցության վկայականներ և մոնիտորների ինքնությունը հաստատող քարտեր և հրավիրել նրանց մասնակցելու կրեատիվ կազմակերպված փակման միջոցառմանը՝ նշելու նրանց հանձնառությունը:

#### 4.2.4 Կիրառական ուսուցանում և ուղղորդում

Պետք է ընդունել, որ կողմնորոշիչ հրահանգավորումը տալիս է մոնիտորինգ իրականացնելու հմտությունների զարգացման միայն հիմքը: Կարող են ձեռնարկվել այլ գործողությունները՝ աջակցելու և ավելի զարգացնելու կամավոր քաղաքացիների մոնիտորինգային հմտությունները, այդ թվում.

- Ուղղորդումը (mentoring). առանցքային խմբի անդամը կարող է ղեկավարել մոնիտորինգային թիմը մոնիտորինգի գործիքի առաջին կիրառության ընթացքում (կախված ծրագրի բնույթից և գործիքից սա կարող է լինել կամ իրական մոնիտորինգ կամ կեղծ վարժություն): Առանցքային թիմի անդամը կարող է, հնարավորությունից օգտվելով, առավել մանրամասն բացատրություններ տալ խնդրո առարկա հանրային ծառայության մատուցման կամ սոցիալական ծրագրի առանձին ասպեկտների մասին, ինչը պետք է հաշվի առնել մոնիտորինգի ընթացքում:
- Դերախաղեր/սմանակող վարժություններ. առանցքային խմբի անդամի կամ արհեստավարժ վարողի (facilitator) օգնությամբ քաղաքացի մոնիտորները կարող են մասնակցել դերախաղերի, որոնց ժամանակ նրանք կարող են կրկնօրինակել ծրագրային մոնիտորինգի գործողությունների ընթացքում ծագող հնարավոր

սցենարները: Սա օգտակար է այն առումով, որ նրանք կնախապատրաստվեն մոնիտորինգի ընթացքում հնարավոր նման իրավիճակներին:

- Այցելություններ այլ մոնիտորինգային վայրեր. մոնիտորները կարող են շատ բան սովորել մոնիտորինգի ենթակա այլ վայրեր այցելություններից և այլ քաղաքացի մոնիտորների հետ հանդիպումներից, ովքեր հնարավոր է՝ կարողանան պատասխանել նրանց հարցերին և կիսվել իրենց փորձով:

Անկախ դասընթացներից և կարողությունների ձևավորման ուղղությամբ կատարած այլ ջանքերից՝ ոչինչ չի կարող փոխարինել իրական փորձը կամ պրակտիկան՝ մոնիտորների կարողությունները լիարժեքորեն զարգացնելու համար: Այդ իսկ պատճառով կարևոր է հատուկ ուշադրություն դարձնել այս եղանակին, քանի որ միայն փաստացի (առանցքային խմբի կողմից ուղղորդմամբ) մոնիտորինգի միջոցով է, որ մոնիտորները կարող են իսկապես սովորել, թե ինչպես կատարեն իրենց առաջադրանքները և ձեռք բերեն անհրաժեշտ հմտություններ մոնիտորինգի իրականացման փուլում:

## 5 Մոնիտորինգի անցկացում

Մոնիտորինգի իրականացման ընթացքում թիմերի ղեկավարներին տրվում է մոնիտորինգի գործիքի ճշգրտությունը ապահովելու առաջադրանք: Անհամապատասխանություններից խուսափելու համար «G-Watch»-ն առաջարկում է օգտագործել միայն մեկ մոնիտորինգի գործիք յուրաքանչյուր մոնիտորինգային վայրի համար: Մինչ մոնիտորները մոնիտորինգի իրականացման ընթացքում հնարավոր է ունենան գործիքի սեփական կրկնօրինակները, այնուամենայնիվ, նրանց տվյալները և դիտարկումները իվերջո պետք է համախմբվեն մեկ մոնիտորինգի գործիքում:

Մոնիտորինգն ունի երեք բաղադրիչ՝

1. Յուրաքանչյուր մոնիտորինգային այցելության և տվյալների զեկուցման համար պլանավորման գործընթացի համակարգում
2. Փաստացի դիտարկում, երբ մոնիտորինգի գործիքն օգտագործվում է տվյալների հավաքագրման համար
3. Հետադարձ կապ՝ արձագանքելու մոնիտորինգի ընթացքում դիտարկված խնդիրներին:

Համակարգման և հաղորդակցության մեխանիզմը պետք է ցույց տա մոնիտորինգային նախաձեռնության մեջ ընդգրկված դերակատարների կապերը: Խնամքով համակարգելով մոնիտորինգը և հետադարձ կապը՝ համապատասխանաբար հնարավոր է դառնում ներգրավված կողմերի միջև կազմակերպել և կառավարել տեղեկատվության հոսքը և պլանավորել հետագա գործողությունները: Այս մոտեցումը հիմնված է այն ենթադրության վրա, որ դերակատարները/միավորները փոխկապակցված են: Դրա համար կարևոր է առավելագույնի հասցնել հասանելի ռեսուրսները և այսպիսի գործընկերությունից ստացված տեղեկատվությունը:

Համակարգման և հաղորդակցության մեխանիզմի նպատակն է՝

- Համակարգել գործողությունները
- Կիսվել մոնիտորինգային ծրագրի վերաբերյալ առանցքային տեղեկատվությամբ և և տարածել այն
- Համապատասխանաբար արձագանքել մոնիտորինգային ծրագրի զարգացումներին և արդյունքներին:

Մոնիտորինգային նախաձեռնությունը միտված է ապահովելու համապատասխանությունը չափանիշներին և ոչ թե արձանագրելու չիրականացումը՝ զուտ հանուն արձանագրման: Հետևաբար, յուրաքանչյուր դեպքում, երբ մոնիտորը նկատում է հավանական չիրականացումը, նրա խնդիրն է դրա մասին թիմի ղեկավարներին զեկուցելը՝ համապատասխան գործողություններ ձեռնարկելու նպատակով: Չեկուցման համակարգն ուղղված է նաև օգնելու մոնիտորներին՝ ամփոփելու արդյունքները/տվյալները և բացահայտելու նրանց, ովքեր ցուցադրում են չափանիշներին անհամապատասխանություն:

Մոնիտորինգի իրականացման առանձին մանրամասները կախված են մոնիտորինգի եղանակների ընտրությունից: Մոնիտորինգի ամենահաճախ կիրառվող երեք եղանակներն ավելի մանրամասն քննարկվում են 7-րդ բաժնում (բաղաբացիների արձագանքման քարտեր, համայնքային գնահատման քարտեր և սոցիալական աուդիտներ):

## **6 Հետմոնիտորինգային գործողություններ**

### **6.1 Մոնիտորինգի արդյունքների մշակումը**

Մոնիտորինգի արդյունքում ստացված տվյալները պետք է համախմբվեն յուրաքանչյուր դիտարկումից հետո: Առանցքային խումբը թիմերի ղեկավարների միջոցով համակարգում է մոնիտորինգային թիմերը և պատասխանատվություն է կրում մոնիտորինգի արդյունքների համախմբման հարցում՝ յուրաքանչյուր մոնիտորինգային այցելությունից հետո: Սա կարևոր է, քանի որ մոնիտորինգի տվյալները կարող են կուտակվել և դառնալ անօգտագործելի, եթե նրանք չեն համախմբվում ամեն փուլից հետո: Նպատակը բոլոր վայրերից ստացված մոնիտորինգի տվյալների կոդավորումն է և մեկ ընդհանուր ֆայլի մեջ միավորումը:

### **6.2 Արդյունքների համախմբում, վերլուծում և ամփոփում**

Այս քայլը ներառում է մոնիտորինգի տվյալների հավաքագրումը, տվյալների բացերի ստուգումը, տեղեկատվության կազմակերպումը և միտումների ու խնդիրների բացահայտումը: Շատ կարևոր է, թե ով է կատարում այս աշխատանքը: Իդեալական տարբերակում բաղաբացիներն իրենք պետք է վերապատրաստված լինեն իրենց իրականացրած մոնիտորինգի արդյունքների համախմբման և մեկնաբանման համար: Եթե սա հնարավոր չէ, ապա անհրաժեշտ է համոզված լինել, որ համայնքի անդամները վստահում են այն դերակատարին կամ կազմակերպությանը, ով այս գործառույթն իրականացում է: Մոնիտորների հետ անցկացվող ժողովը կարող է վճռորոշ դեր կատարել արդեն իսկ համակցված և ամփոփված արդյունքները հաստատելու համար:

Առանցքային խմբին կարող է առաջադրանք տրվել ստանձնելու մոնիտորինգի արդյունքների մեկնաբանման գործը: Ընդհանրապես, տվյալների վերլուծության նպատակը գործողությունների և վարքագծի դիտարկված շեղումների տեսակների ամփոփումն է, յուրաքանչյուրի համադրումը հանրային ծառայություններ մատուցող կամ սոցիալական ծրագրերը կառավարող մարմնի կազմակերպական կառուցվածքում առկա հատուկ գրասենյակի կամ բաժնի հետ, ինչպես նաև պարզելը, թե ով է պատասխանատու շեղումներ արձանագրած ոլորտներից յուրաքանչյուրի կատարողականի համար: Այլ խոսքով, տվյալների վերլուծության միջոցով պետք է պարզվեն, թե ովքեր կարող են պատասխանատվության կանչվել արձանագրված անհամապատասխանությունների համար և ինչ հնարավոր առաջարկներ կարելի է անել՝ ուղղված մոնիտորինգի ենթարկված ծառայության բարելավմանը:

### 6.3 Փոխանակման նիստ

Փոխանակման նիստերն անց են կացվում այն նպատակով, որպեսզի մոնիտորներին և առանցքային խմբին հնարավորություն տրվի ամփոփելու մոնիտորինգի իրականացման իրենց փորձառությունը: Այն ներառում է փորձի փոխանակումը և մոնիտորների գործողությունների և որոշումների մասին զեկուցումը: Փոխանակման նիստը կարևոր է, որպեսզի հաստատվեն ծրագրային մոնիտորինգի արդյունքները և հենց մոնիտորների կողմից ստացվող՝ մոնիտորինգի վերաբերյալ տեղեկությունները: Բացի այդ, բացահայտվում և ձևակերպվում են ծագող հարցերը և համապատասխան առաջարկությունները, որոնք պետք է ներկայացվեն խնդիրների լուծման նիստի ընթացքում:

Ծրագիրը ներառում է մտքերի փոխանակում համատեղ աշխատանքի, տվյալների հավաքագրման և բուն մոնիտորինգի իրականացման վերաբերյալ: Փոխանակման նիստի մաս է կազմում նաև մշակված արդյունքների ներկայացումը, այդ թվում՝ դրանց մեկնաբանումը:

Փոխանակման նիստերն ուղղված են հետևյալ նպատակներին.

- Խրախուսել մոնիտորների առավելագույն մասնակցություն, որի համար կարող են օգտագործվել այնպիսի մեթոդներ, ինչպիսիք են մետաքարտերը և փոքր խմբային վարժությունները
- Ապահովել նպաստավոր միջավայր բովանդակալից ուսուցման և ռեֆլեքսիայի համար
- Գնահատել մոնիտորների ջանքերը և շնորհավորել նրանց փորձառությունը:

**Համատեղ նիստի համար առաջարկվող օրակարգ**

Բացում  
Ձեռքբերումների արձանագրում  
Արդյունքների հաստատման աշխատաժողով  
Խնդիրների վերհանում  
Առաջարկությունների մշակում  
Մոնիտորինգի գործընթացը շարունակելու վերահաստատում  
Փակում

## 6.4 Խնդիրների լուծման նիստ

Խնդիրների լուծման նիստը առանցքային խմբի, մոնիտորների, որոշում ընդունողների և մոնիտորինգային ծրագրի այլ կարևոր շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ հանդիպումն է, որտեղ մոնիտորինգի արդյունքների մասին տեղեկատվությունը ներկայացվում է պատասխանատու մարմիններին՝ նպատակ ունենալով քննարկել արդյունքները, հայցել նրանց արձագանքը և վերջիններիս կողմից համապատասխան հանձնառությունների ստանձնումը: Մասնակից շահագրգիռ կողմերի ամբողջական ցուցակը ներառում է և՛ կառավարությանը, և՛ ԶԿ-ներին և՛, հատկապես, մոնիտորինգի ենթարկված կառույցների/ծրագրերի/ուղորտների որոշում ընդունողներին:

Ստորև ներկայացվում են ուղղորդող հարցեր, որոնք կօգնեն որոշելու, թե ով պետք է հրավիրվի խնդրի լուծման նիստին.

- Կառավարության ո՞ր մակարդակները պետք է ներկայացված լինեն:
- Ովքե՞ր են այն անձինք, որ կարող են որոշումներ ընդունել մինչ այդ պահը բարձրացված հարցերի վերաբերյալ:
- Ո՞վ ունի խնդիրն առաջ տանելու իրավասություն, այդ թվում՝ որոշակի գործողությունների բյուջետավորման ուղղությամբ:
- Համայնքային ո՞ր ղեկավարներին ու ինստիտուտներին (հանձնաժողովներ և այլն) արժե հրավիրել:
- Բարձրացվե՞լ են արդյոք հարցեր, որոնք առնչվում են այլ շահագրգիռ կողմերին, այդ թվում՝ միջազգային ՀԿ-ներին և եկեղեցիներին:
- Ո՞վ կարող է բացատրել, թե ինչու են որոշ ծառայություններ վատ իրականացվում, իսկ մյուսները՝ ոչ:

Խնդիրների լուծման նիստը միտված է կառուցողական ձևով ներկայացնելու արդյունքները և քննարկելու մոնիտորինգի ընթացքում ստացված փորձը: Այն պետք է ղեկավարվի ապացույցներով և փաստերով, քանի որ ծառայության մատուցման վերաբերյալ խնդիրները քննարկվում և առաջարկությունները ներկայացվում են որոշում կայացնողներին: Կառուցողական ներգրավման սկզբունքներին հետևելն անհրաժեշտ է՝ որոշում կայացնողների աջակցությունը ստանալու և վերհանված խնդիրներին արձագանքելու ու առաջարկություններն ընդունելու վերջիններիս հանձնառությունը ձեռք բերելու համար:

Խնդրի լուծման նիստին նախապատրաստվելու համար պետք է պատրաստվեն հետևյալ թեմաներով ներկայացումներ.

- Մոնիտորինգային ծրագրի ամենակարևոր մասերը և ձեռքբերումները
- Խնդիրներն ու դրանց վերաբերյալ առաջարկությունները
- Մոնիտորինգային նախաձեռնության ու դրա կայունության նախնական գնահատումը և հետադարձ կապը:

Հարկ է նշել, որ խնդիրների լուծման նիստը դեռևս չի հանդիսանում հանրային միջոցառում, քանի որ այն, ամենայն հավանականությամբ, կարող է ներառել զգայուն բանակցություններ, փաստարկներ և հետադարձ կապ: Վերը նշված պատճառներով, նաև չափազանց կարևոր է,

որպեսզի մինչև խնդիրների լուծման նիստ հրավիրելն արդեն իսկ հստակեցված լինեն փոխանակման նիստից ստացված բոլոր տվյալներն՝ արտացոլելով ծագող խնդիրները, և մոնիտորինգային խմբերի ու առանցքային խմբի շրջանում քննարկված լինեն կատարողականի բացահայտված թերությունների վերաբերյալ որոշ նախնական առաջարկություններ:

**Խնդրի լուծման նիստի առաջարկվող օրակարգ**

Բացման խոսք  
Երախտագիտության խոսք հյուրերին  
Մոնիտորինգի ընդհանուր ներկայացում  
Մոնիտորինգային ծրագրի կարևոր բացահայտումներն ու ձեռքբերումները  
Ծառայության մատուցման առնչվող խնդիրներն ու առաջարկությունները  
Բաց քննարկում  
Մոնիտորինգային նախաձեռնության և կայունության նախնական գնահատում և  
հետադարձ կապ  
Նիստի ամփոփ ներկայացում և հանձնառությունների ստանձնում  
Փակում

Խնդիրների լուծման նիստը կարող է դառնալ կոնֆլիկտային, եթե չլեկավարվի նրբանկատորեն և անկողմնակալ կերպով: Այդ իսկ պատճառով կարևոր է, որպեսզի հանդիպումն անցկացնի բանակցային հմտություններով փորձառու և ուժեղ անհատականությամբ վարողը (facilitator): Հավաստիացեք, որ ծառայությունն օգտագործողները և մատուցողները լավ պատրաստված լինեն հանդիպմանը և հասկանալիորեն նպատակը, ինչը կօգնի խուսափելու անձնական բախումներից:

Մոնիտորինգ իրականացնողների փորձից բաղված առաջարկություններ, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել խնդիրների լուծման նիստի ժամանակ:

1. ՀԻՇԵՔ ներառել փոխանակման նիստից ստացված արդյունքները: Օգտակար է, երբ որոշում կայացնողները տեսնում են դիտորդների տեսակետները:
2. ՍԿՍԵՔ նիստը, որպես հիմնական նպատակ ունենալով որոշում կայացնողների հետ համագործակցությունը: Հիշե՛ք, որ դուք այնտեղ գտնվում եք ոչ թե միայն խնդիրները նրանց մատնացույց անելու, այլև դրանց լուծումներ առաջարկելու համար: Եթե նրանց ներկայացվում են վատ արդյունքներ, նրանք զգում են, որ իրենց աշխատանքը չեն կատարում և ստիպված են ընդունել պաշտպանական դիրք: Փորձե՛ք հեռու պահել նրանց պաշտպանական դերի մեջ մտնելուց՝ ուղղորդելով նրանց գտնելու լուծումներ՝ մատնացույց անելու փոխարեն:
3. ԲԱՑ ԵՂԵՔ նրանց խոսքի հանդեպ: Հաճախ, ինչ նրանք են ասում, զուտ արդարացումներ չեն, այլ փաստացի սահմանափակումներ: Օգտակար է լսել նրանց ասածները և չընդունել դրանք որպես արդարացումներ:
4. ՄԻ՝ ՄԵՂԱԴՐԻԵՔ նրանց: Հաճախ ԶՀԿ անդամները որոշում կայացնողների հետ հաղորդակցվելիս արտահայտում են դժգոհություն՝ մոռանալով, որ նրանք այնտեղ են միասին խնդիրներ լուծելու համար: Մեղադրելը և մատնացույց անելը չեն լուծում խնդիրը: Դիմադրե՛ք «կծող» լինելու գայթակղությանը, այլ պարզապես ներկայացրե՛ք փաստերը:

Համայնքի անդամների և ծառայություն մատուցողների միջև ձեռքբերված համաձայնությունները պետք է գրառվեն, և կոնկրետ գործողություններն ու առնչվող պարտականությունները պետք է հստակեցվեն: Ստորև ներկայացվում է պլանավորման աղյուսակի օրինակ, որն արձանագրում է ձեռք բերված համաձայնություններին առնչվող անհրաժեշտ տեղեկատվությունը:

Պլանավորման աղյուսակի ձևանմուշ						
Առաջնահերթ թեմա (թվարկեք յուրաքանչյուր խնդիրը)	Գործողություն (խնդիրը լուծելու համար անհրաժեշտ քայլերը)	Ո՞վ է պատասխանատու (անուն և կառույց)	Ո՞վ է համապատասխանատու (անուն և կառույց)	Ավարտի ժամկետ (եղեք իրատես)	Ռեսուրսներ (ի՞նչ է անհրա-ժեշտ գործողությունը կատարելու համար)	Նշումներ
Առողջության կենտրոնի մաքրությունը	- Ավելի մեծ աշխատակազմ - Համայնքներն օգտագործեն աղբարկղեր	- Տարածքի պաշտոնյա - Առողջության կենտրոնի հանձնաժողով	- Առողջության կենտրոնի բժիշկ - Առողջության կենտրոնի հավաքարար	- 2007թ. օգոստոսի 1 - 2007թ. հուլիսի 1		
Աշխատակազմի ճշտապահությունը	- Աշխատակազմը հետևի պաշտոնական ժամերին	- Առողջության կենտրոնի բժիշկ	- Առողջության կենտրոնի հանձնաժողով	- 2007թ. մարտի 2		
Աշխատակազմի վերաբերմունքը հաճախորդների հանդեպ	- Աշխատակազմն ըմբռնի հաճախորդներին մտահոգությունները	- Բուժքույր	- Առողջության կենտրոնի հանձնաժողով			

Աղբյուրը՝ CARE, Malawi 2013

### 6.5 Հանրային ներկայացում

Փոխանակման և խնդիրների լուծման նիստերից հետո արդյունքները պետք է հրապարակվեն: Շահագրգիռ կողմերից և որոշում կայացնողներից բացի կարող են ներկա գտնվել նրանք, ովքեր մասնակցել են նախկին նիստերին, այդ թվում՝ մամուլը, այլ ԶՀԿ-ները, մտահոգված քաղաքացիներն ու քաղաքական գործիչները: Կարևոր է, որպեսզի հանրային ներկայացումը լինի բաց համայնքի անդամների համար և պատշաճ կերպով լուսաբանվի՝ առավելագույնս տեսանելի լինելու համար:

Հանրային ներկայացումը կոչված է իրազեկելու հանրությանն իրականացված մոնիտորինգի մասին՝ մոնիտորինգային ծրագրի ավելի լայն տեսանելիություն ապահովելու և շահառուների

զանգվածն ընդլայնելու համար, ովքեր հետամուտ կլինեն իշխանությունների և ծառայություն մատուցողների կողմից ստանձնված հանձնառությունների կատարմանը: Այն նաև նպատակ ունի, ընդհանուր առմամբ, բարձրացնելու քաղաքացիների իրազեկությունը այն մասին, թե ինչպես ինքնուրույն կարող են հաշվետու պահել հանրային պաշտոնյաներին և իշխանություններին:

## 6.6 Կայունություն և վերահսկում

Քաղաքացիների գնահատումների հիման վրա առաջին տեղեկատվական բազան ստեղծելուց և արդյունքները քննարկելու ու համաձայնություններ ձեռքբերելու նպատակով կառավարման համապատասխան մարմինների և ծառայություն մատուցողների հետ հանդիպումների առաջին շարքը կազմակերպելուց հետո մոնիտորինգի գործընթացն անմիջապես կանգ չի առնում: Անհրաժեշտ են հաջորդող քայլեր՝ համատեղ կարգով պլանների իրականացումն ապահովելու և արդյունքները կոլեկտիվ կերպով մոնիտորինգի ենթարկելու համար:

Որպեսզի այդ պրակտիկան ստանա ինստիտուցիոնալ բնույթ, անհրաժեշտ է կրկնել մոնիտորինգի ցիկլերը: Մոնիտորինգի գործիքի պարբերական կիրառումը տալիս է անհրաժեշտ տեղեկատվություն՝ գնահատելու, թե արդյոք տեղի են ունեցել որոշակի բարելավումներ, և ամրապնդում է մոնիտորների հմտություններն ու վստահությունն իրենց հանդեպ: Կրկնվող ցիկլը հանդիսանում է նաև սոցիալական հաշվետվողականության անբակտելի մասը, քանի որ այն միջոց է հավաստիանալու՝ արդյո՞ք համաձայնեցված հանձնառությունները կատարվել են, թե ոչ:

Բացի դրանից, քաղաքացի մոնիտորներին, ինչպես նաև համայնքի ներկայացուցիչներին պարբերական տեղեկատվության տրամադրումը հանդիսանում է ցանկացած մոնիտորինգային նախաձեռնության կայունությունն ապահովող կարևորագույն տարր: Մասնակիցները կարիք ունեն տեղեկացվելու, թե ինչպես է օգտագործվել իրենց ներդրումը կառավարման համապատասխան մարմինների կողմից, քանի որ այս եղանակով է հնարավոր, որ սկսի փոխվել ժողովրդավարության և քաղաքացիական գործողությունների արժեքի մասին ընկալումը և խթանվի ներքևից-վերև հաշվետվողականությունը, կամ, այլ խոսքերով, քաղաքացիների հզորացումը:

## 7 Մոնիտորինգի գործիքներ

Մոնիտորինգի գործիքը պետք է ներառի հանրային ծառայության կամ սոցիալական ծրագրի մատուցման այն չափանիշները, որոնք երաշխավորում են ծառայությունների և ծախսերի արդյունավետությունը և կոռուպցիոն գործողությունների հսկողությունը: Մոնիտորինգի գործիքում մանրամասնության աստիճանը կարող է տարբերվել՝ կախված ինդրո առարկա ծրագրի կամ ծառայության ապակենտրոնացվածության աստիճանից: Նաև, քանի որ չափանիշները կարող են տեղից-տեղ տարբերվել, լավ պրակտիկա է նախապատրաստական փուլի ընթացքում կառավարման համապատասխան մարմինների հետ խորհրդակցությունը՝ գործիքի կիրառությունը յուրաքանչյուր մոնիտորինգային վայրի համար հաստատելու



նկատառումով: Մոնիտորինգի գործիքի մշակման համար կարևորագույն նշանակություն ունի դրա օգտագործման դյուրինությունը:

Ստորև ներկայացված են օրինակներ և ուղեցույցներ, թե ինչպես մշակել մոնիտորինգի գործիքներ քաղաքացիների կողմից իրականացվող մոնիտորինգային ծրագրերի երեք տեսակների համար՝ քաղաքացիների արձագանքման քարտեր, համայնքային գնահատման քարտեր և սոցիալական աուդիտներ:

## **7.1 Քաղաքացիների արձագանքման քարտեր**

Քաղաքացիների արձագանքման քարտերը (ՔԱՐՔ) փաստաթղթեր են, որոնք ստեղծվում են քաղաքացիների խմբերի կամ քաղաքային իշխանությունների կողմից՝ ներկայացնելու համայնքի համար կարևոր հարցերի շուրջ անցկացված հարցումների արդյունքները: Հարցման ձևով ուսումնասիրություն կատարելիս կարող են օգտագործվել ինքուրույնաբար լրացվող հարցաթերթիկներ (անկետա) կամ իրականացվել հարցազրույցներ՝ կոնկրետ խնդիրների մասին մարդկանց կարծիքները ստանալու նպատակով: ՔԱՐՔ-երը տրամադրում են հարուստ տեղեկատվություն և այդ պատճառով կարող են օգտագործվել ջատագովության համար, դրվել հանրային տեղեկատվական քարոզարշավների հիմքում, կիրառվել քաղաքականության մշակման, ինչպես նաև համայնքում գործողությունների պլանավորման համար: Դրանք առավել հաճախ օգտագործվում են համայնքի խնդիրների վերաբերյալ կոնկրետ տեղեկություն ստանալու, հանրային ծառայությունը բարելավելու, քաղաքի բյուջեն պլանավորելու և այլ նպատակներով:

### **7.1.1 Նպատակը**

ՔԱՐՔ-երը օգտագործվում են այն իրավիճակներում, երբ զգացվում է պահանջարկի վերաբերյալ այնպիսի տվյալների պակաս, ինչպիսիք են՝ հանրային ծառայությունների որակի վերաբերյալ ընկալումն ու դրանցից բավարարվածությունը: Համակարգված կերպով հավաքելով և տարածելով հանրային արձագանքներն ու համեմատելով ծառայության մատուցման կատարողականը տարածքների կամ ոլորտների հետ, ՔԱՐՔ-երը ծառայում են որպես պետության կողմից տնօրինվող մենաշնորհների համար «մրցակցությանը փոխարինող» գործոն, որոնց դեպքում առկա չէ որևէ խթան՝ իրենց հաճախորդների կարիքների հանդեպ լինելու նույնչափ արձագանքող, որքան մասնավոր ընկերություններն են: Սրանք օգտակար միջոցներ են, որոնց օգնությամբ քաղաքացիները կարող են վստահորեն և կոլեկտիվ կերպով «ազդանշան տալ» համապատասխան կառույցներին վերջիններիս կատարողականի վերաբերյալ և ջատագովել փոփոխություն:

### **7.1.2 Գործիքներ**

Հարցաշարերը պարունակում են գրավոր հարցեր, որոնք սովորաբար տրվում են քաղաքացիներին առձեռն կամ ուղարկվում են փոստով, և որոնց հարցվողները պատասխանում են անմիջապես ձևաթղթի մեջ՝ ինքնուրույն կերպով: Հարցաթերթիկները պետք է լինեն հասցեական գործիքներ, որոնք հնարավորություն կտան որսալ ծառայության որակի էական հատկությունները, և այդ պատճառով մինչև հարցաթերթիկ մշակելը հետազոտողները պետք է համոզված լինեն, որ հարցերը իրականում չափում են հենց այն

երևույթները, որոնց մասին նրանք նպատակ ունեն տեղեկատվություն ստանալ: Մինչ հարցի ներառումը հարցաթերթիկում, պետք է դիտարկել, թե ինչպես այն կվերլուծվի և ընդհանուր առմամբ ինչպես կներկայացվեն և կիրապարակվեն տվյալները: Եթե դա հնարավոր չէ որոշվել, ապա հարցը պետք է հարմարեցնել կամ դուրս թողնել ընդհանրապես: Կարևոր է, որպեսզի հարցվողների ժամանակը չվատնվի անպիտան հարցերով, քանի որ նրանք միգուցե բարկանան և դեն նետեն հարցաթերթիկները կամ բաց թողնեն դրա որոշ մասերը:

Կան լրացուցիչ ուղեցույցներ, որոնք պետք է հաշվի առնել, երբ հարցաթերթիկ է կազմվում: Դրանք են.

- Պետք է հստակ պատկերացնել, թե ինչ տեղեկատվություն է անհրաժեշտ: Որպես առաջին քայլ օգտակար է ձևակերպել կոնկրետ խնդիրը (խնդիրները), որոնց պետք է անդրադարձ կատարել հարցմամբ և հարցերը բխեցնել այս խնդիրներից:
- Պետք է որոշել, թե ինչ տեսակի հարցեր կիրառել՝ փակ, թե բաց: Փակ հարցերը հարցվողներին տալիս են հաստատված պատասխաններ, որոնցից նրանք կարող են ընտրել: Բաց հարցերը թույլ են տալիս հարցվողներին գրել սեփական պատասխանները: Հնարավոր է օգտագործել հարցերի երկու տեսակներն էլ, բայց բաց հարցերը պահանջում են զիջումներ, քանի որ մի կողմից ավելի հարուստ է դառնում դրանցով ձեռք բերված տեղեկատվությունը, մյուս կողմից դրանց վերլուծությունը էապես ավելի ժամանակատար է և բարդ:
- Պատասխանների տարբերակները մշակելիս որոշ փակ հարցերի համար կարելի է օգտագործել սանդղակներ: Վերջիններս թույլ են տալիս ավելի մանրակրկիտ կերպով գրանցել և ավելի ճշգրիտ կերպով չափել մարդկանց պատասխանները: Սանդղակներն ավելի օգտակար են, երբ ցանկանում եք ստանալ ոչ թե պարզ «այո/ոչ» պատասխաններ, այլ ավելի մանրամասն տեղեկատվություն: Օրինակ՝ այն հարցերի դեպքում, երբ պահանջվում է վերաբերմունք արտահայտել որևէ դատողության նկատմամբ և տրամադրվում է համապատասխան սանդղակ, կարելի է ստանալ ավելի մանրամասն պատասխան: Օրինակ՝

Քաղաքի ջրամատակարարումը Էկոլոգիապես մաքուր է:				
Խիստ համաձայն եմ	Համաձայն եմ	Ոչ համաձայն եմ և ոչ էլ համաձայն չեմ	Համաձայն չեմ	Խիստ համաձայն չեմ
5	4	3	2	1

- Անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել հարցերի ձևակերպումներին: Մասնավորապես, հարցերը պետք է ձևակերպված լինեն ներկա ժամանակով, լինեն պարզ, ուղիղ և պետք է արտահայտեն միայն մեկ միտք յուրաքանչյուր հարցի համար: Հարցերը ձևակերպելիս պետք չէ գերազանահատել պատասխանողի կարողալու ունակությունը: Ուստի, պետք է խուսափել ժարգոնի (սլենգի) կամ տեխնիկական տերմինների օգտագործումից և այնպիսի հասկացությունների հղումներից, որոնք պարզ սահմանված չեն կամ կախված են պատասխանողի մեկնաբանություններից:
- Օգտակար է հարցաթերթիկի համար ուրվագծել թեմաների ցանկը: Այնուհետև պետք է որոշել թեմաների լավագույն հերթականությունը (պարտադիր չէ, որ դա լինի տրամաբանական հաջորդականություն, այլ կարող է լինել նաև հոգեբանական): Հարցաթերթիկի սկզբում տրվող հարցերը չպետք է լինեն նախատրամադրող

հաջորդող հարցերի համար: Հարցվողներին հուզող խնդիրներին վերաբերող հարցերը են պետք է տրվեն առաջին հերթին, որպեսզի մարդիկ հետաքրքրվեն և մինչև վերջ ուշադիր լինեն: Նաև, երբեք պետք չէ սկսել տարիքի, սեռի, եկամտի և այլնի մասին հարցերով, քանի որ մարդիկ այնքան են սովորել նման տեսակի հարցերին, որ կարող են միանգամից դեն նետել հարցերիկը կամ «անջատել» հետաքրքրությունը:

- Պետք է անցկացնել հարցերի արտաքին ստուգման և վերանայման գործընթաց: Քննադատական կարծիք կարելի է ակնկալել մեթոդաբանության փորձագետից և ընտրված ոլորտին քաջածանոթ որևէ մեկից: Այնուհետ, հարցաթերթիկը կարող է փորձարկվել տարբեր փորձամասնությունների շրջանում (օրինակ՝ Եթևիկ, կանանց, տարբեր տարիքային խմբեր)՝ տեսնելու համար, թե չկա արդյոք կանխակալ մոտեցում ձևակերպումների մեջ: Նույն թեմայի վերաբերյալ առկա կամ հին հարցաշարերը կարող են օգտագործվել գաղափար ստանալու նպատակով կամ ծառայել որպես ուղեցույց:
- Հարցման նախաթեստավորումը կամ փորձարկումը օգնում է բացահայտել և լուծել հարցաթերթիկի հետ կապված չնախատեսված խնդիրները: Փորձարկումը սովորաբար անցկացվում է անհատական հարցազրույցների միջոցով և ներառում է մարդկանց փոքր խումբ, ովքեր հանդիսանում են այն խմբի ներկայացուցիչները (կրթության, սեռի, կարծիքի առումով), ում տրվելու է հարցաթերթիկը: Երբ անցկացնում եք նախաթեստավորում, կարծիքները, քննադատությունը և առաջարկությունները պետք է գրառվեն և հաշվի առնվեն հարցաշարը վերանայելիս:
- Անհրաժեշտ է հստակ մանրամասնել հարցաթերթիկի օգտագործման գործընթացը: Հարցվողները կարիք ունեն հասկանալու, թե ինչ է իրենցից պահանջվում, երբ լրացնում են հարցաթերթիկը: Այդ իսկ պատճառով պետք է ստուգել՝ որպեսզի են պարզ բովանդակությունը, ձևը, հաջորդականությունը, ձևակերպումները և հրահանգները: Նաև պետք է ապահովել, որպեսզի բավարար տեղ լինի պատասխանների համար, և տրվեն պարզ և հստակ հրահանգներ: Օրինակ՝ հստակ սահմանե՛ք, եթե ուզում եք որ պատասխանները նշվեն «X» նշանով, արդյոք հարցվողը պետք է ընտրի միայն մեկ տարբերակ, թե որքան ցանկանա և այլն:
- Պատշաճ կերպով արձանագրեք պատասխանների համամասնության վերաբերյալ ողջ տեղեկատվությունը: Խոսքը վերաբերում է այն անձանց ընտրանքի տեսակարար կշռին, ովքեր լրացրել և վերադարձրել են հարցաթերթիկը կամ ովքեր համաձայնվել են հարցազրույց տալ: Հաշվի առեք, որ նրանք, ովքեր չեն պատասխանում, կարող են որոշ առումով տարբերվել ընտրանքի մնացած մասից, ինչն, իր հերթին, կարող է ազդեցություն թողնել տվյալների վրա:
- Պետք է մշակել ուղեկից նամակ: Սա գրություն է, որը հարցաշարի հետ միասին ներկայացվում է հասցեատիրոջը և ծառայում է որպես ներածություն - բացատրում: Ուղեկից նամակը պետք է լինի կազմակերպության բլանկի վրա և ներառի տեղեկատվություն հովանավորի մասին, հետազոտող կազմակերպության հասցեն և կոնտակտային տվյալները և պատասխանների վերջնաժամկետը: Ուղեկից նամակը պետք է բացատրի պատասխանների գաղտնիության ապահովումը, և այն, թե ինչպես են ընտրվել հարցվողները, ինչ նպատակով է իրականացվում հետազոտությունը և ուսումնասիրությունից ակնկալվող հավանական օգուտները:
- Հարցերի քանակը պետք է պահել ողջամիտ սահմաններում: Որքան ավելանում է

հարցաթերթիկի երկարությունը, այնքան նվազում է պատասխանների որակը: Լավ հարցաթերթիկը չպետք է պահանջի հարցվողից ավելի, քան 30 րոպե: Ուղեկից նամակում եղե՛ք ազնիվ և ասե՛ք, թե որքան ժամանակ կպահանջվի հարցվողից հարցաթերթիկը լրացնելու համար:

## 7.2 Համայնքային գնահատման քարտեր

«Համայնքային գնահատման քարտ» (ՀԳՔ) գործընթացը համայնքային մոնիտորինգի գործիք է, որը քաղաքացիների արձագանքման քարտի նման հավաքագրում է տեղեկատվություն հանրային ծառայությունների որակի մասին: Այնուամենայնիվ, ՀԳՔ-ի մեթոդը տարբերվում է ԶԱԲ-ից նրանով, որ իրականացվում է համայնքային կտրվածքով և ներառում է քաղաքացիների/օգտագործողների, ծառայություն մատուցողների ու համապատասխան պաշտոնյաների միջև անմիջական փոխգործունեությունը: Այս կերպ ծառայություն մատուցողներին ու տեղական ինքնակառավարման մարմիններին կապելով համայնքի հետ՝ ՀԳՔ-ի մեխանիզմը խրախուսում է ծառայություն մատուցողների և օգտագործող քաղաքացիների միջև ուղիղ հետադարձ կապի մեխանիզմների զարգացումը, տեղական մակարդակում ձևավորում է կարողություններ, առավել լսելի է դարձնում քաղաքացիների ձայնը և զորացնում է համայնքը: Քանի որ սա համայնքային գործընթաց է, որը ենթադրում է նշանակալից ներգրավվածություն և կոլեկտիվ գործունեության կարողություններ, առավել կիրառելի է փոքր համայնքներում կամ գյուղական միջավայրերում:

### 7.2.1 Նպատակ

ՀԳՔ-ի գործընթացն օգտագործում է «համայնքը» որպես վերլուծության միավոր և սևեռված է տեղական մակարդակներում մոնիտորինգի վրա: Սա ճկուն մոտեցում է, որը կարող է կիրառվել ծառայությունների, ծրագրերի, նախագծերի և նույնիսկ կառավարության վարչական միավորների (օրինակ՝ շրջանային ժողովները) համայնքային մոնիտորինգի և կատարողականի գնահատման ժամանակ:

ՀԳՔ-ի մոտեցումն, ընդհանուր առմամբ, ակնկալում է տվյալներ ստանալ հանրային ծառայությունների մատուցման որակի, արդյունավետության և թափանցիկության չափելի ցուցիչների վերաբերյալ: Սա կարող է ներառել այնպիսի ասպեկտներ, ինչպիսիք են՝

- Ներդրումներին կամ ծախսերին հետևելը (օրինակ՝ դեղամիջոցների առկայությունը, դպրոցական շենքերի շահագործումը)
- Ծառայությունների/նախագծերի որակի մոնիտորինգը (օրինակ՝ սպասելու ժամանակահատվածը, ուսուցիչների որակավորումը)
- Կատարողականի թիրախային ցուցանիշների նախանշում, որը կարող է օգտագործվել ռեսուրսների տեղաբաշխման և բյուջեի վերաբերյալ որոշումների կայացման ընթացքում:

Մատուցված ծառայությունների որակի գնահատման և թերություններով առավել հղի ոլորտների բացահայտման համար ՀԳՔ-ն որդեգրում է երկակի մոտեցում:

Մի կողմից, քաղաքացի մոնիտորները վերապատրաստվում են՝ ընդգրկվելու այնպիսի գործողություններում, որոնք հնարավորություն են տալիս նրանց գնահատել ծառայությունները մի շարք հատկանիշների հիման վրա: Գոյություն ունեն քաղաքացիների ներգրավմամբ ՀԳԶ-ի գնահատում անցկացնելու բազմազան տարբերակներ: Մի դեպքում, օրինակ, ձևավորվում են քաղաքացիական-մոնիտորինգային խմբեր, և յուրաքանչյուր խումբ պատասխանատու է մեկ գնահատվող աղյուսակի լրացման համար: Այս դեպքում նրանք կարող են այցելել ծառայության մատուցման վայրը (առողջապահական հաստատություն, դպրոց և այլն)՝ դիտարկումներ անցկացնելու համար կամ կարող են խորհրդակցել համայնքի այլ անդամների հետ՝ հավաքագրելու նրանց փորձառությունը և կարծիքները՝ կատարելու համապատասխան գնահատում: Երկրորդ տարբերակում, կազմակերպված ֆոկլուս խմբային քննարկումների ընթացքում մասնակիցները նույնպես կարող են շնորհել միավորներ՝ հիմք ընդունելով ինդիքի առարկա ծառայության հետ ունեցած սեփական փորձը:

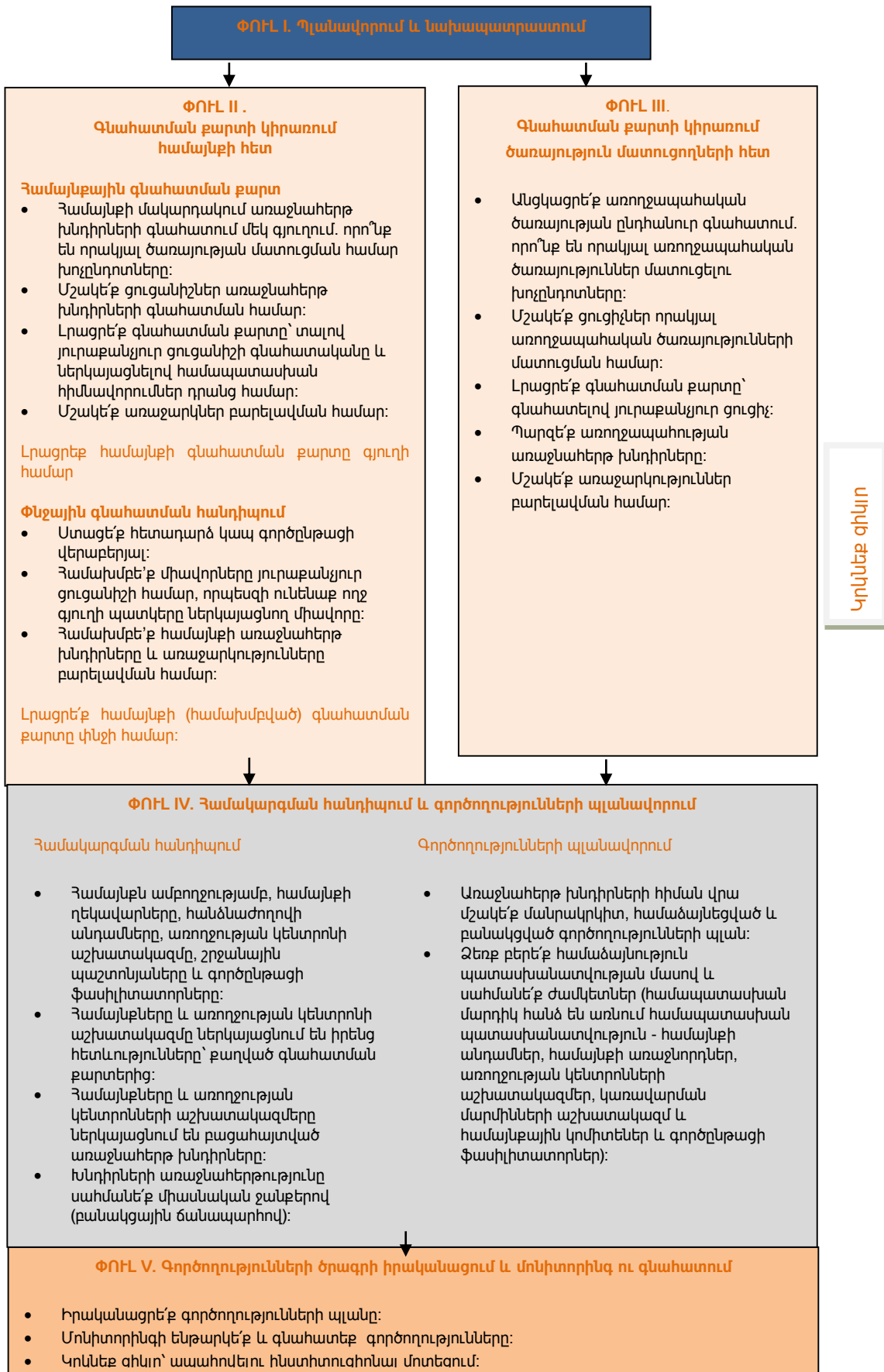
Մյուս կողմից, հենց ծառայություն մատուցողներին է առաջարկվում ձեռնարկել ինքնագնահատում, որի ժամանակ նրանք բացահայտում են այն ոլորտները, որտեղ իրենց գործունեությունը չի համապատասխանել չափանիշներին, և պարզում են այդ թերությունների պատճառները: Ծառայություն մատուցողի գնահատման քարտի մեթոդը կարող է կիրառվել, երբ արդեն իսկ իրականացվել է համայնքային գնահատման քարտի մոտեցումը կամ դրանք կարող են անցկացվել միաժամանակ: Ծառայություն մատուցողի համար գործընթացն, ըստ էության, նույնն է, ինչ որ օգտագործողների համար: Գնահատման քարտի օգուտները և նպատակը պետք է մանրակրկիտ կերպով բացատրվեն ողջ աշխատակազմին, որպեսզի յուրաքանչյուրը հասկանա դրա նպատակները և որպեսզի նրանք դրա մեջ սպառնալիք չտեսնեն:

Ստորև ներկայացված են հարցերի օրինակներ, որոնք կարող են օգտագործվել ծառայություն մատուցողներից տվյալների հավաքագրման համար՝

- Ի՞նչ տեսակի ծառայություններ ենք մենք առաջարկում:
- Ինչպե՞ս ենք մենք դրանք առաջարկում:
- Որո՞նք են հիմնական մարտահրավերները:
- Ծառայության մատուցման մեջ ի՞նչ դեր ունի համայնքը և ունի՞ արդյոք մասնակցություն: Ինչո՞ւ:
- Ի՞նչ է հնարավոր անել իրավիճակը բարելավելու համար:

Այս մոտեցումը թույլ է տալիս բացահայտել, թե ինչն է համարվում հիմնական խնդիր ծառայություն մատուցողների տեսանկյունից: Մասնակիցները պետք է այնուհետև գնահատեն սեփական կատարողականը և մատնացույց անեն արտաքին գործոնները, որոնք ազդում են իրենց կարողությունների վրա՝ խոչընդոտելով մատուցել այնպիսի ծառայություններ, որոնք սահմանված են համապատասխան ոլորտը կարգավորող օրենքներով և կարգավորումներով: Երբ արդեն իրականացվել են պահանջարկի և առաջարկի կողմերի գնահատումները, քաղաքացիներին և ծառայություն մատուցողներին կարելի է ներգրավել երկխոսության մեջ՝ քննարկելու համապատասխան բացահայտումները, խնդիրների լուծման եղանակները և ստանձնելիք պարտականությունները: Ստորև ներկայացված է առողջապահության ոլորտի ՀԳԶ-ի գործընթացի գրաֆիկական պատկերը՝ տրված CARE-ի կողմից:

**Համայնքի գնահատման քարտի գործընթաց**



Աղբյուր՝ CARE, Malawi, 2013:11.

### 7.2.2 ԲԱՐՔ-ի անցկացում

ԲԱՐՔ-ի մոնիտորինգի գործիքը սովորաբար ներառում է հետևյալ ասպեկտները.

- Համայնքի նկարագիր. ներկայացնում է մոնիտորինգի վայրը: Այն անհրաժեշտ է մոնիտորինգի արդյունքների մշակմանն աջակցելու և հստակեցնելու համար, թե որ գործիքը որ վայրին է վերաբերում:
- Ծրագրի միջոցներին վերաբերող մոնիտորինգային հարցերի ցանկ.
  - Միջոցներն այն ռեսուրսներ են, որոնք հատկացված են ծառայություն մատուցող մարմնին՝ կոնկրետ տվյալ ծառայության արդյունավետ մատուցումն ապահովելու համար: Այսինքն, նախքան ծրագրի օգուտների բաշխումը կամ հանրային ծառայության փաստացի մատուցումը կատարվում են գործողություններ, ինչպիսիք են՝ պլանավորում, միջոցների հատկացում և բյուջեի կատարում:
  - Օրինակ՝ առողջության կենտրոնի միջոցները կարող են ներառել կենտրոնում աշխատանքի անցած աշխատակիցների քանակը, տեխնիկայի քանակը, առաջարկվող ծառայությունների տեսակները, աշխատակազմի համար նախատեսված տների քանակը և այլն:

Ստորև ներկայացված է առողջապահության ոլորտում ԲԱՐՔ մոտեցմամբ՝ միջոցներին հետևելու աղյուսակի օրինակ:

Միջոցների հսկման աղյուսակ			
Ցուցիչներ	Ներդրված միջոց (ինչպես սահմանված է ծառայության նկարագրով)	Փաստացի միջոցներ (համայնքի ընկալումը, ինչ է իրականում տեղի ունենում համայնքում կամ առողջության կենտրոնում)	Նշումներ/ապացույցներ
Ծառայություն մատուցողի աշխատակազմի ներկա քանակը	4 մատուցողներ՝ վկայականով կամ ինսամբի տրամադրման համապատասխան որակավորմամբ	2 որակավորված մատուցողների առկայություն	
Աշխատանքի անցած շահառուների թիվը	Յուրաքանչյուր գյուղից՝ 100 հոգի	50-ն աշխատանքի են անցել ծրագրում	

Աղբյուր՝ «CARE Malawi, 2013:12»

- Ծրագրի իրականացմանը վերաբերող մոնիտորինգային հարցերի ցանկ (ծառայության փաստացի մատուցում կամ ծրագրի օգուտների բաշխում).
  - Այս ցուցիչների մշակումն առավել արդյունավետ է, երբ ներառում է օգտագործողների դիտարկումները, քանի որ դա թույլ է տալիս հաշվի առնել քաղաքացիների և այլոց կողմից հեշտորեն նկատելի այն տարրերը, որոնք

ունեն առանձնակի կարևորություն վերջիններիս համար կամ նշանակալի ազդեցություն՝ օգտագործողների բավարարվածության տեսանկյունից:

- Օգտագործողների կարծիքները միավորելու նպատակով կարելի է կազմակերպել ֆոկուս խմբային քննարկումներ համայնքի այն անդամների հետ, ովքեր պատկանում են որպես ծրագրի հիմնական շահառուներ նախատեսված սոցիալական խմբերին:
- Մինչ կոնկրետ ծառայության միջոցների ցուցիչների վերաբերյալ քննարկումը և համաձայնության գալը՝ հարկավոր է տեղեկատվություն տրամադրել ռեսուրսների մասին: Որպես կանոն, առանցքային խմբի անդամները տարբեր ֆոկուս խմբերի կողմից բարձրացված հարցերը համախմբում և վերլուծում են՝ ներառելով դրանք համայնքի համար նախատեսված մոնիտորինգի գործիքի մեջ, որը համապատասխանում է ֆոկուս քննարկումներում ընդգրկված խմբերի ներկայացուցիչների կարիքներին և ակնկալիքներին:

Կատարողականի ցուցիչներից յուրաքանչյուրի հետ կապված դիտարկման արդյունքները հնարավոր է համախմբել մի գնահատման աղյուսակի մեջ՝ ինչպես դա ներկայացված է հետևյալ օրինակում:

Գնահատման աղյուսակի օրինակ						
Խմբի անուն՝...	Ամիս, ամսաթիվ՝ ...		Գյուղ՝ ...		Սպասարկման տարածք՝...	
Ցուցիչ	Միավոր					Պատճառներ
	Շատ վատ = 1	Վատ = 2	Նորմալ = 3	Լավ = 4	Շատ լավ = 5	
Ցուցիչ 1						
Ցուցիչ 2						
Ցուցիչ 3						

Աղբյուր՝ «CARE Malawi, 2013:12»

### 7.3 Սոցիալական աուդիտ

Սոցիալական աուդիտը մի գործընթաց է, որի միջոցով հանրային ծրագրի բոլոր մանրամասները վերլուծվում են հանրային հանդիպման ընթացքում: Հանրային ծրագիրը կարելի է սահմանվել որպես հանրային ֆինանսներն օգտագործող նախագիծ: Այն ներառում է կառավարության կողմից նախարարությունների միջոցով առողջապահության, ճանապարհաշինության, կրթության և այլնի վրա ծախսվող գումարները՝ ներառյալ նաև ապակենտրոնացված ֆինանսները: Թեև սոցիալական աուդիտը երբեմն օգտագործվել է գնահատելու այնպիսի ծառայությունների որակը, ինչպիսիք են ոստիկանությունը, մաքսային ծառայությունները կամ դպրոցները, սակայն սոցիալական աուդիտների մեծ մասը թիրախավորում է հանրային աշխատանքները:



Սոցիալական աուդիտը որակապես այլ մոտեցում է, քանի որ այն ուսումնասիրում է հանրային ծրագրի բոլոր ասպեկտները, այդ թվում՝ ֆինանսների կառավարումը, պատասխանատու ծառայողներին, թղթավարությունը, տեղեկատվության մատչելիությունը, հաշվետվողականությունը, հանրային ընդգրկվածության մակարդակը և այլն: Այն միտված է գնահատելու, թե որքանով արդյունավետ են օգտագործվում հանրային միջոցները և ինչպես բարելավել կատարողականը: Չնայած օգտագործվում է «աուդիտ» եզրույթը, սոցիալական աուդիտն ուղղված չէ միայն զուտ գների և ֆինանսների ստուգմանը: Սոցիալական աուդիտի հիմնական մտահոգությունն այն է, թե ինչպես են օգտագործվում հանրային ռեսուրսները սոցիալական նպատակների համար:

Սոցիալական աուդիտի միջոցով ստացվող տեղեկատվությունը վերլուծվում և հանրորեն տարածվում է մասնակցային եղանակով: Ակնկալվում է, որ սոցիալական աուդիտները կգործեն հանրությանը, քանի որ ներառում են հանրային գործընթացների խորքային ընկալման զարգացումը և հանրային աղբյուրներից ստացված տեղեկատվության բացահայտման ու վերլուծության «նոու-հաու»-ն: Այսպիսով, եթե հանրության անդամները կարողանան տիրապետել կոնկրետ ծրագրի կամ բյուջեի տողի հետ կապված հանրային ծախսերն արդյունավետ վերահսկելու հմտություններին, ապա ակնկալվում է, որ նրանք կկարողանան նույն հմտություններն օգտագործել նաև այլ ոլորտներում կառավարման մարմինների ծախսերը վերահսկելու համար:

### 7.3.1 Նպատակը

Սոցիալական աուդիտն, առաջին հերթին, նպատակ ունի ապահովելու հանրային ծրագրերի իրականացման թափանցիկությունը՝ հանրային մասնակցությունը ծրագրային ցիկլի բոլոր փուլերում մեծացնելու միջոցով: Սոցիալական աուդիտներն օգտակար են նաև հանրային ծրագրերի իրականացման անհամապատասխանությունները բացահայտելու, հսկելու և դրանց մասին զեկուցելու առումով՝ այդ կերպ կանխելով ֆինանսների չարաշահումն ու կոռուպցիան:

Վերոնշյալ նպատակներից բացի, սոցիալական աուդիտները հակված են ստանալու հետևյալ արդյունքները՝

- Հավաքագրելու ապացույցների վրա հիմնված, ճշգրիտ և անկողմնակալ ընկալվող տեղեկատվություն
- Ձևավորելու իրազեկվածություն շահառուների և տեղական ծառայություններ մատուցողների շրջանում
- Բարելավելու կառավարման մարմինների փաստաթղթերի և տեղեկատվության մատչելիությունը քաղաքացիների համար
- Հզորացնելու կառավարման մարմինների վարքագծի վրա քաղաքացիների ներգործելու կարողությունները:

Ընտրված ծրագրի պատշաճ իրականացումն ապահովելու համար սոցիալական աուդիտը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցերին.

- Արդյո՞ք որոշակի ծրագրերի համար հատկացված գումարները փաստացիորեն տեղ

Են հասել:

- Որո՞նք են ծրագրի ցուցանիշները: Արդյո՞ք դրանք իրականացվել են:
- Արդյո՞ք օգտագործվել են սահմանված քանակի և որակի միջոցներ:
- Արդյո՞ք բոլոր աշխատողները ստացել են իրենց նախատեսված աշխատավարձերը:
- Արդյո՞ք ծրագիրն ավարտվել է սահմանված ժամկետում:
- Ո՞վքեր են ծրագրի կառավարիչները:
- Արդյո՞ք ծրագրի համար հատկացված դրամական միջոցներն օգտագործվել են այն նպատակներով, ինչի համար դրանք հատկացվել էին:
- Արդյո՞ք համայնքը բավարար չափով ներառված է եղել ծրագրում:
- Արդյո՞ք ծրագրի կառավարիչները պահպանել են փաստաթղթավորումը պատշաճ կերպով:
- Արդյո՞ք ծրագրի կառավարիչները հանրությանը տվել են անհրաժեշտ տեղեկատվություն՝ հանրային մոնիտորինգին օգնելու համար:
- Արդյո՞ք ծրագրի ընթացքում տեղ են գտել ֆինանսական միջոցների չարաշահումներ:

### 7.3.2 Սոցիալական աուդիտի իրականացումը

Սոցիալական աուդիտի անցկացման ձևաչափով պայմանավորված՝ գործընթացը զգալիորեն տարբեր է: Տարբերությունները հիմնականում կախված են համատեքստից (միջավայրից), ուստի նախաձեռնության ռազմավարությունը պայմանավորված կլինի տեղեկատվության հասանելիությամբ, ինչպես նաև իրավական և քաղաքական դաշտով:

Ընդհանուր առմամբ, սոցիալական աուդիտն ընդգրկում է պաշտոնական փաստաթղթերի ծավալուն ուսումնասիրություն, քանի որ ծրագրերը փաստաթղթավորվում են՝ օգտագործելով գրառումների մեծ քանակ: Դրանք պետք է հասանելի լինեն տարբեր պաշտոնական մարմիններից, որոնք պատասխանատու են ծրագրերի կամ խնդրո առարկա ոլորտների համար: Սոցիալական աուդիտի գործընթացի առաջին (հավաքագրման) փուլը վերաբերում է գնահատվող ծրագրի վերաբերյալ գրառումների ձեռքբերմանը: Սա գործընթացի չափազանց կարևոր փուլ է, սակայն հաճախ դժվար և հոգնեցուցիչ, քանի որ մոնիտորինգի ենթակա մարմինները, հնարավոր է՝ այդ փաստաթղթերը պատշաճ ձևով պահպանած չլինեն կամ չցանկանան դրանք տրամադրել: Գնահատվող մարմինների պաշտոնյաների ներգրավումը կարևոր է, քանի որ ընդգրկված լինելով և հասկանալով գործընթացի հավանական օգուտները՝ նրանք ավելի պատրաստակամ կլինեն տրամադրելու տեղեկատվություն:

Համապատասխան փաստաթղթերից ձեռք բերված տեղեկատվությունը կարող է լրացվել և ստուգվել այլ հետազոտական մեթոդների և տվյալների աղբյուրների միջոցով, ինչպիսիք են հարցազրույցները, հարցումները, որակի թեստերը, վիճակագրության հավաքագրումը, առանձին դեպքերի ուսումնասիրությունը, մասնակիցների դիտարկումները և գնահատման հանձնաժողովները: Իրականացված որակի թեստերը (օրինակ՝ շինարարության ընթացքում օգտագործված ցեմենտի կամ ճանապարհաշինության մեջ ձյութի նախախառնուրդի որակի ստուգում) հաճախ ձևավորել են ծանրակշիռ ապացույցներ ռեսուրսների չարաշահման վերաբերյալ:

Տվյալների հավաքագրումը ծավալուն և շատ ժամանակատար գործընթաց է: Աուդիտային հանձնաժողովները կարող են բաժանվել խմբերի՝ առաջադրանքների բաշխմանը համապատասխան, որոնցում որոշ անդամներ կանցկացնեն հարցազույցներ (այնպիսի դերակատարների հետ, ինչպիսիք են քաղաքապետը և գնումների ու պայմանագրերի բաժնի պետերը), իսկ այլ անդամներ կարող են այցելել համապատասխան վայրեր (ճանապարհներ, շենքեր և այլն) և հավաքել տեղեկություններ ծրագրի արդյունքների վերաբերյալ:

Ստորև ներկայացված աղյուսակը ներկայացնում է Զենիայում համայնքային զարգացման ֆոնդերի մասով սոցիալական աուդիտի իրականացման օրինակ:

**«Համայնքի զարգացման հիմնադրամի» (ԸԶՀ) ծրագրերի կարևոր փաստաթղթերի ցանկը և սոցիալական աուդիտի հարցերը**

Գրառում	Սոցիալական աուդիտի հարցեր
Ծրագրի առաջարկ	Կա՞ր արդյոք ծրագրի առաջարկ: Ո՞վ է նախաձեռնել ծրագիրը: Արդյո՞ք համայնքը ներառված է եղել ծրագրի սկզբում: Ո՞վ է իրականացնում ծրագիրը: Ո՞վքեր են ծրագրի հանձնաժողովի անդամները:
Երկրորդ փուլ	Արդյոք ծրագրի անվանումն ամբողջական է, թե՞ անորոշ: Ինչքա՞ն ֆինանսավորում է ստացել ծրագիրը կոնկրետ տարիների ընթացքում: Ծրագրի անվանումը, կողը և արժեքը նույնական են, արդյոք, բոլոր փաստաթղթերում, ինչպես, օրինակ՝ աշխատանքային պլաններում, կատարողականի հաշվետվություններում, հաշիվ-ապրանքագրում և այլն:
Երրորդ փուլ	Ո՞րն է կառավարման համապատասխան մարմինը/ստորաբաժանումը: Որո՞նք են ենթածրագրերի մանրամասները: Որք՞ան է ծրագիրը ստացել տարիների ընթացքում և արդյոք ֆինանսավորումը շարունակվում է:
Զորրորդ փուլ (2007/2008 ֆինանսական տարվա ավարտ)	Որքա՞ն գումար չի ծախսվել յուրաքանչյուր ծրագրի մասով: Արդյո՞ք ծախսերի վերաբերյալ գրառումները համապատասխան են ծախսերի պահանջագրերին:
Հինգերորդ փուլ (2007/2008 ֆինանսական տարվա ավարտ)	Ինչպե՞ս են բաշխվել չծախսված գումարները: Արդյոք ձե՞ռք է բերվել անհրաժեշտ հաստատումը:
Հաստատված աշխատանքային պլան	Արդյոք ծրագիրն ունի՞ աշխատանքային պլան: Արդյոք աշխատանքային պլանը տալի՞ս է բավարար տեղեկատվություն: Արդյոք պատշաճ կատարվե՞լ է աշխատանքային պլանը:
Տեխնիկական առաջադրանք	Կառավարման ո՞ր մարմին է ներառված եղել տեխնիկական առաջադրանքի պատրաստման ընթացքում: Որո՞նք են ծրագրի մանրամասները: Արդյոք տեխնիկական առաջադրանքը ճշգրի՞տ է: Արդյոք տեխնիկական առաջադրանքում նշված գներն արտացոլո՞ւմ են շուկայական միջինը: Արդյոք տեխնիկական առաջադրանքի մանրամասները համահո՞ւնչ են նման շինարարությանը: Արդյոք տեխնիկական առաջադրանքը հստակորեն նշո՞ւմ է կապալառուի անունը:
Արձանագրություններ	Արդյոք արձանագրությունները տալի՞ս են անհրաժեշտ տեղեկատվություն: Ո՞ր պատասխանատուներն են ներկա եղել տարբեր հանդիպումներին:

	Արդյոք հանդիպումները բավարարո՞ւմ են ԸԶՅ-ի անդամների կեսի բվորումի կանոնը:
Պայմանագրային համաձայնություններ	Արդյոք պայմանագրային համաձայնությունը համապատասխանո՞ւմ է աշխատանքային պլանին և տեխնիկական առաջադրանքին: Որո՞նք են կապալառուի պարտավորությունները ծրագրում:
Մրցույթի մասին տեղեկատվություն	Արդյոք գնման գործընթացը բաց և ազնիվ էր: Արդյոք առկա՞ է տեխնիկական առաջադրանքի տեխնիկական և ֆինանսական վերլուծության մասին գրառումներ: Ո՞վ է դրանք պատրաստել: Արդյոք ամենամրցումա՞նկ հայտատուն է ընտրվել աշխատանքի կատարման համար:
Ավարտի մասին հավաստագիր	Արդյոք եղե՞լ է ծրագրի հաստատում: Կառավարության ո՞ր պաշտոնյաների կողմից: Արդյոք համապատասխան պաշտոնյաների անունները հստակորեն գրանցված են գրավոր հաստատման մեջ: Որքա՞ն աշխատավարձ է վճարվել կառավարական պաշտոնյաներին, և արդյոք դա գրանցվե՞լ է:
Ֆինանսավորում ստացածների ցանկ	Արդյոք ԸԶՅ-ն պահո՞ւմ է ցուցակ յուրաքանչյուր աջակցություն ստացողի մասին յուրաքանչյուր ֆինանսական տարվա համար: Ո՞րն է ֆինանսական աջակցություն տրամադրելու հիմքը:
Վճարման հանձնարարականներ, հաշիվ-պարանբազիր, ստացականներ, գնման հայտի առաքման մասին նշումներ	Արդյոք ծախսերի գրառումները լավ պահպանվո՞ւմ են: Արդյոք գրառումներն արտացոլո՞ւմ են փաստացի վճարումները: Արդյոք կատարվե՞լ են պատշաճ կերպով ստացված ծառայությունների վերաբերյալ բոլոր գրառումները: Արդյոք ծախսերի գրառումները համապատասխանո՞ւմ են ֆինանսական այլ գրառումներին, ինչպես, օրինակ՝ դրամարկղային գրքին (եթե վերաբերելի է) և տարածքային զարգացման պատասխանատու պաշտոնյայի կողմից պահվող գրառումների գրքին:
ԸԶՅ ամսական ծախսերի հաշվետվություններ (2007թ. նոյեմբերի դրությամբ՝ պատրաստված ֆինանսական կառավարչի կողմից)	Արդյոք ԸԶՅ-ն պատրաստո՞ւմ է ամսական ծախսերի գծով գրառումներ՝ ինչպես պահանջվում է: Ո՞վ է հաստատում այս գրառումները: Արդյոք նրանք համապատասխանո՞ւմ են ֆինանսական գրառումներին և փաստացի կատարված աշխատանքին:

Աղբյուր՝ Open Society Initiative for East Africa, 2008

*7.3.2.1 Խորհուրդներ տեղեկատվության հավաքագրման համար*

Համայնքի զարգացման հիմնադրամի կողմից իրականացվող սոցիալական աուդիտի մեծագույն մարտահրավերն այն է, որ պաշտոնյաները դժկամությամբ են տեղեկատվություն տրամադրում:

Ահա որոշ խորհուրդներ, որոնք կարող են մեծացնել տեղեկատվություն ձեռք բերելու հնարավորությունները.

1. Նախապես որոշե՛ք ձեր մոտեցումը: Արդյոք սոցիալական աուդիտը պե՞տք է իրականացվի խմբով: Արդյոք այն իրականացվելու է մի քանի անհատների կողմից՝ համայնքի անունի՞ց: Սա պետք է որոշել մինչ սկսելը, որպեսզի սոցիալական աուդիտորը ինքն իրեն խեղաթյուրված կերպով չներկայացնի, քանի որ դա կարող է վնասել աուդիտի հանդեպ վստահությանը:

2. Առավելագույնս կատարե՛ք նախապատրաստական աշխատանքը: Սոցիալական աուդիտորը պետք է գիտակցի, որ ծախսերի մասին բողոքները հնարավոր է հիմնված լինեն անտեղյակության, չարակամության կամ ապատեղեկացվածության վրա, ուստի նա պետք է ձգտի փաստերի բացահայտմանը: Ոչ մի մեղադրանք չպետք է ներկայացվի առանց ստուգման, և մեղադրանքները պետք է խաչաձև ստուգվեն փաստաթղթավորված տեղեկատվության հետ:
3. Ձեռք բերե՛ք համայնքի աջակցությունը: Սոցիալական աուդիտորը կոչված է պաշտպանելու համայնքի շահերը: Որպես այդպիսին՝ սոցիալական աուդիտը պետք է ընդունելի լինի լինի համայնքի համար և ձեռք բերի նրա աջակցությունը՝ բարձրացնելով իրազեկությունը սոցիալական աուդիտի կարևորության առնչությամբ: Սա շատ կարևոր է այն դեպքում, երբ սոցիալական աուդիտը նպատակ ունի ձեռք բերելու տեղեկատվություն համայնքի անունից՝ գրավոր հարցման միջոցով: Հանրային պաշտոնյաները ավելի մեծ ուշադրություն են դարձնում ներկայացուցչական խմբերի, քան անհատների հարցումներին:
4. Մի՛ եղեք ագրեսիվ կամ կոնֆլիկտային: Եղե՛ք վճռական, պարզ և հարգալից ձեր մոտեցումներում: Եթե պաշտոնյան(ները) թվա(ն) չհամագործակցող, ապա տեղեկատվություն ստանալուն կօգնի համայնքի անունից պաշտոնական գրավոր նամակի միջոցով պարզաբանում պահանջելը:
5. Ձեռք բերեք լուսապատճեններ: Սոցիալական աուդիտորները, որքանով հնարավոր է, պետք է ձեռք բերեն անհրաժեշտ փաստաթղթերի պատճենները և պետք է առաջարկեն ծածկել պատճենահանման հետ կապված ծախսերը: Եթե պաշտոնյան չի ցանկանում տրամադրել փաստաթղթերի պատճենները, աուդիտորները կարող են գրառումներ կատարել ձեռքով: Սա հավանաբար կլինի հոգևեցուցիչ գործընթաց, բայց մասնակիցները խրախուսվում են ծախսել ժամանակ և հավաքել տեղեկատվություն՝ ձեռքով գրառումներ կատարելու միջոցով, եթե դա անհրաժեշտ է:

### 7.3.2.2 *Տեղեկությունների վերլուծություն/համադրում*

Պաշտոնական գրառումների վերծանումը կարող է լինել խնդրահարույց և բարդ: Տարբեր մեթոդների միջոցով և տարբեր աղբյուրներից ձեռք բերված տեղեկատվությունը պետք է ամփոփվի մեկ սպառիչ փաստաթղթում, որը դյուրին կընկալվի գործընթացում ներգրավված ցանկացած անձի կողմից: Որպեսզի տվյալները հարմար լինեն օգտագործման համար, դրանք պետք է փոխակերպվեն համապատասխան ձևաչափերի:

Տեղեկատվության ստուգման ամենից արդյունավետ մեթոդը ծրագրերի ֆիզիկական ստուգումն է և հարցազրույցները շահագրգիռ կողմերի, այդ թվում՝ պաշտոնյաների, կապալառուների և նույնիսկ ծրագրի շահառուների հետ, ովքեր հանդիսանում են հանրության ներկայացուցիչներ ծրագրի շրջանակում:

### 7.3.2.3 *Տեղեկատվության տարածում և հետադարձ կապի ստացում*

Հանրային աշխատանքների սոցիալական աուդիտի արդյունքում հաճախ ստացվում են հետևյալ արդյունքները.

- Աշխատանքների համար կատարվել է վճարում, բայց դրանք չեն իրականացվել,

այսինքն՝ ճանապարհները կամ ջրհորները գոյություն ունեն միայն թղթի վրա

- Աշխատանքը կատարվել է միայն մասնակիորեն (գրառումներում նշված գումարի միայն մի մասն է տրվել կամ համաձայնեցված առաջադրանքների միայն մի մասն է իրականացվել)
- Աշխատանքը կատարվել է ավելի վատ որակով, քան նշված է եղել պայմանագրում
- Կատարված աշխատանքի դիմաց ներկայացվել է կրկնակի վճարման հանձնարարագիր և կատարվել է կրկնակի վճարում
- Աշխատակազմը ներառել է «մեռած հոգիներ» (մարդիկ, ովքեր մահացած են, կամ վաղուց լքել են իրենց գյուղը, կամ երբեք ծրագրում չեն աշխատել և այլն, հայտնվել են վճարման հանձնարարականներում)
- Փաստացի վճարված աշխատավարձերը եապես ավելի ցածր են, քան նշված են գրառումներում:

## Յղումներ

Asian Development Bank (ADB) and Asian Development Bank Institute (ADBI), 2007, Improving Local Governance and Service Delivery: Citizen Report Card Learning Tool Kit. Available electronically at:

<http://resourcecentre.savethechildren.se/sites/default/files/documents/6798.pdf>

Basel Institute on Governance, 2015, Contextualizing Social Accountability: A Practitioners' Handbook, Document prepared in support of project "Promoting Transparency and Accountability through Advanced Civil Society Participation" funded by USAID and implemented by Transparency International Anti-corruption Center, Basel.

CARE Malawi, 2013, "The Community Score Card (CSC): A generic guide for implementing CARE's CSC process to improve quality of services." Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. Available electronically at:

[http://www.care.org/sites/default/files/documents/FP-2013-CARE\\_CommunityScoreCardToolkit.pdf](http://www.care.org/sites/default/files/documents/FP-2013-CARE_CommunityScoreCardToolkit.pdf)

G-Watch, 2012a, A Manual on the Application of G-Watch in Monitoring Local Service Delivery. Available electronically at:

[http://www.ateneo.edu/sites/default/files/Generic%20Manual%20Nov28\\_1.pdf](http://www.ateneo.edu/sites/default/files/Generic%20Manual%20Nov28_1.pdf)

G-Watch, 2012b, Monitoring Agriculture. A Guide Based on the Experience of BULHON sa Panguma, Ateneo School of Government and LGU San Miguel, Manila.

Open Society Initiative for East Africa, 2008, The CDF Social Audit Guide. A Handbook for Communities and Resource Book. Available electronically at:

<http://www.opensocietyfoundations.org/publications/cdf-social-audit-guide-handbook-communities>

World Bank and CIDA, 2002, Citizen Participation Handbook. People's Voice Project. International Centre for Policy Studies. Available electronically at:

<http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/eng.pdf>

World Bank, 2004, Operational Manual for Community Based Performance Monitoring.

Available electronically at: <http://siteresources.worldbank.org/INTPCENG/1143333-1116505690049/20509292/CSCmanual.pdf>