

**Հայաստանի Համայնքների Միության
2016-2020թթ. Ռազմավարական Պլան**

Նախաբան

Հայաստանի համայնքների միության հարգելի անդամներ:

Այս տարի մենք նշում ենք Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման համակարգի ներդրման 20-ամյակը: Հայաստանի համայնքների միությունը ՏԻ համակարգի ներդրման օրվանից հանդիսացել է այդ համակարգի զարգացման համար առանձնահատուկ դեր ունեցող կազմակերպություն: ՀՀ կառավարության, այլ պետական կառավարման մարմինների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցաբար՝ այն կարողացել է իր ներդրումն ունենալ տեղական ժողովրդավարության զարգացման ու տեղական ինքնակառավարման ամրապնդման գործում՝ ապահովելով հստակ ու շոշափելի արդյունքներ:

Ամփոփելով նախորդ տարիների ձեռքբերումները և քննարկելով Միության հետագա անելիքները՝ 2015թ-ին ՀՀՄ-ի Խորուրդը որոշում կայացրեց Միության ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների անհրաժեշտության վերաբերյալ՝ նպատակ ունենալով առավել հզորացնել մեր բազմանդամ կազմակերպությունը և օպտիմալացնել անդամ համայնքների շահերի պաշտպանության և անդամներին անհրաժեշտ ծառայությունների մատուցման գործընթացը: Որպես առաջին քայլ 2016թ-ին Միությունը ձեռնամուխ եղավ իր նոր՝ 2016-2020թթ. Ռազմավարական պլանի մշակմանը: Նոր ռազմավարական պլանի մշակման նպատակ է Միության անդամների ակտիվ ներգրավվածությամբ հստակ նախանշել այն հիմնական ռազմավարական ուղղությունները, որոնց վրա Միությունը պետք է կենտրոնանա գալիք հինգ տարիների ընթացքում՝ նկատի ունենալով նաև սահմանադրական փոփոխությունների արդյունքում երկրի քաղաքական ու հանրային կառավարման համակարգում ակնկալվող փոփոխությունները, մասնավորապես՝ անցումը խորհրդարանական կառավարման համակարգին:

Ստորև ամփոփված ռազմավարական պլանը մշակվել է 2016 թ.-ի փետրվար-հուլիս ամիսների ընթացքում: Միության հանրապետական խորհրդի անդամներից բաղկացած Ռազմավարության հարցերով աշխատանքային խումբը նախնական քննարկումների արդյունքում Եվրոպայի խորհրդի <<Ինստիտուցիոնալ աջակցություն Հայաստանի համայնքների միությանը>> ծրագրի շրջանակներում ներգրավված փորձագետների աջակցությամբ մշակել են ռազմավարական պլանի հիմնական դրույթները, որոնք մայիս ամսվա ընթացքում Ծաղկաձորում, Դիլիջանում, Աղվերանում եւ Ջերմուկում քննարկվել են ՀՀ բոլոր մարզերը ներկայացնող, քննարկումներին մասնակցելու հրավերն ընդունած 103 համայնքապետեր: Մարզային քննարկումների արդյունքում փորձագետները մշակել են Ռազմավարական պլանի նախագիծը: Ակնկալում ենք, որ փաստաթղթի վերջնական տարբերակը կհաստատվի Միության հանրապետական խորհրդի կողմից սույն թվականի հուլիսի վերջին:

Որպես Միության նախագահ լիափոխ եմ, որ այս Ռազմավարական պլանը կհանդիսանա Միության բոլոր անդամների համար կիրառական նշանակություն ունեցող մի փաստաթուղթ՝ ուղղորդելով մեր բոլորի ջանքերը հասնելու միասնաբար սահմանված մեր ընդհանուր նպատակների իրագործմանը:

Էմին Երիցյան

Նախագահ

Հայաստանի համայնքների միություն

Միության մասին

Հայաստանի համայնքների միությունը (այսուհետ՝ Միություն) Հայաստանի բոլոր համայնքները միասնական ձայնն է: Այն հիմնադրվել ու գործում է 1997 թվականից՝ միավորելով Հայաստանի բոլոր գյուղական ու քաղաքային համայնքները: Ի սկզբանե գործելով որպես հասարակական կազմակերպություն 2009 թվականին Միությունը վերակազմակերպվել է՝ դառնալով իրավաբանական անձանց միություն: Միության հիմնական կանոնադրական նպատակներն են՝ խթանել տեղական ինքնակառավարման ոլորտի զարգացումը, պաշտպանել իր անդամների շահերը, ամրապնդել տեղական ինքնակառավարման մարմինների կարողությունները և խթանել անդամ համայնքների միջև փոխհամագործակցությունը: Միության նախագահը Ստրասբուրգում Եվրոպայի խորհրդի (այսուհետ՝ ԵԽ) Տեղական և տարածքային իշխանությունների կոնգրեսի (այսուհետ՝ Կոնգրես) Հայաստանի պատվիրակության ղեկավարն է:

Ռազմավարական պլանի շրջանակը

Սույն Ռազմավարական պլանը հանդիսանում է առաջիկա հինգ տարիների համար Միության գործունեության հիմնական ելակետը: Այն իր մեջ ներառում է Միության տեսլականն ու առաքելությունը, ռազմավարական նպատակներն ու ենթանպատակները, դրանց իրականացմանն ուղղված հիմնական միջոցառումները, արդյունքներն ու կատարողականի ցուցիչները/թիրախները:

S T U L U Y U 2

2020թ. դրությամբ Միությունն էական դերակատարում ունի Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման ու տեղական ժողովրդավարության զարգացման և արդյունավետ ապակենտրոնացման խթանման գործընթացում՝ քաղաքականության մշակման պետական մակարդակում լսելի դարձնելով Հայաստանի համայնքների ձայնը՝ պետական կառավարման մարմիններին ուղղված արդյունավետ շահերի պաշտպանության և գործընկերային հարաբերությունների ամրապնդման միջոցով։ Միության գործունեության շնորհիվ Հայաստանի համայնքները կոյնեն ֆինանսապես ավելի անկախ, կունենան ընդլայնված վիզորություններ՝ ավելի հասուն և տեղական ժողովրդավարական համակարգերով ու գործընթացներով։

ՆՊԱՏԱԿ 1: Տի ոլորտում
Միության կողմից
իրականացվող շահերի
պաշտպանության
գործունեության
ազդեցության մեծագույն:

ՆՈՍՏԱԿ 2: ՏԻՄ-երի կարողությունների զարգացում՝ ՏԻՄ-երի գործունեության պայդուհանձնարարության և քաղաքացիների մատուցվող հանրային ծառայություններն որակի բարձրագույն

ՆՊԱՏԱԿ 3: Միության
գործունեության
արդյունավետության
բարձրացում՝
ինստիտուցիոնալ
գաղազգման միջոցով:

ՆՊԱՏԱԿ 4: Միության
հանրային
հաղորդակցության և
հանրային կապերի
գործառույթի
գարգազում:

Ե Ն Թ Ա Ն Պ Ա Տ Ա Կ Ն Ե Ր

1.1 Միության շահերի պաշտպանության մասնագիտական կարողությունների զարգացում և որոշումների համատեղ կայացման մեխանիզմների բարելավում:

**1.2 Միության հետ
խորհրդակցության
մեխանիզմների
ինստիտուցիոնալացում :**

1.3 Արդյունավետ տեղական ինքնակառավարման համակարգի կառուցում:

2.1 ՏՖՄ-երի և համայնքային ծառայողների, կարողությունների, հմտությունների և գիտելիքների զարգացում՝ վերապատրաստումների ինստիտուցիոնալացված համակարգի միջոցով:

2.2 ՏԻՄ-երի համար խորհրդատվական ծառայությունների ներդրում:

3.1 Միության դեկավարման համակարգի արդիականագում:

3.2 Միության գործառնական կառավարման արդիականագում:

3.3 Միության
աշխատակազմի
ընդլայնում և
կարողությունների
գարգազում:

3.4 Միության ֆինանսական կայունության պարամետրում:

4.1 Միության ներքին հաղորդակցության մեխանիզմների հզորագում:

4.2 Միության՝
հանրային
հաղորդակցության
գործառնության
զարգացում՝ ուղղված
շահերի
պաշտպանության
գործունեության
արդյունավետության
բարձրագույնը:

Կատարողականի հիմնական գույքիներ և թիրախներ

Ռազմավարական պլանի հիմնադրույթները

2.1 Միության կազմակերպական արժեքները

Միության հիմնական կազմակերպական արժեքներն են՝

Ա. Հարգանք միության անդամների իրավունքների և ինքնությունության նկատմամբ. Իր մանդատն իրականացնելիս Միությունը հարգում է իր անդամների իրավունքներն ու ինքնությունությունը:

Բ. Միության ինքնությունությունը (անկախությունը). Ֆինանսական անկախությունը կարևոր նախապայման է Միության անկողմնակալության ապահովման և քաղաքական ազդեցություններից զերծ մնալու համար:

Գ. Ապակուսակցականությունը. Միության դիրքորոշումները, նպատակներն ու խնդիրները հիմնված են իր անդամների շահերի վրա՝ անկախ նրանից, թե ինչ քաղաքական հայացքներ ունեն և/կամ որ կուսակցական քաղաքական թիմն են ներկայացնում անդամ համայնքները:

Դ. Անկողմնակալությունը. Միությունը միանման գործելակերպ և հավասար մոտեցում է դրսևորում իր անդամների նկատմամբ՝ առանց նախապատվություն տալու որևէ անդամի:

Ե. Արդյունավետությունը. Միության գործունեության հիմքում ընկած է սահմանափակ ռեսուրսների պայմաններում առավելագույն արդյունքի հասնելու սկզբունքը: Միությունը հաշվի է առնում իր անդամների ընդհանուր առաջնահերթություններն ու շահերը՝ ապահովելով առավելագույն ազդեցություն:

Զ. Արհեստավարժությունը. Միությունը առաջնորդվում է արհեստավարժության բարձր չափանիշներով, ինչպիսիք են՝ թափանցիկությունը, հաշվետվողականությունը, պատասխանատվությունը, մասնագիտական պատրաստվածությունը, էթիկան և բարեվարքությունը:

Է. Կոլեգիալությունը և միասնականությունը. Միությունը հանձն է առել ստեղծելու մի միջավայր, որտեղ որոշումները կայացվում են համատեղ ու փոխհամաձայնեցված կերպով՝ բոլոր անդամների ձայնի պարտադիր հաշվառմամբ: Տարբեր կարծիքներ ունենալով՝ հանդերձ՝ բոլոր անդամների համար ընդունելի են կոնսենսուսով կայացված որոշումները: Միությունը ձգտում է ապահովել իր անդամների միասնականությունը՝ հանդես գալով որպես «մեկ համայնք», որին վստահում են իր բոլոր անդամները՝ իրենց շահերի ու գերակայությունների իրականացման ակնկալիքով:

Ը. Հավասարության սկզբունքը. Միությունը կարևոր է իր բոլոր անդամների հավասարության սկզբունքը՝ անկախ անդամ համայնքերի բնակչության թվից և աշխարհագրական դիրքից: Իր գործունեության մեջ և կանոնադրական մարմինների աշխատանքներում Միությունը ապահովում է իր անդամների համաչափ ներկայացվածության սկզբունքը՝ հավասարակշռություն պահելով գյուղական և քաղաքային համայնքների և տարբեր մարզեր ներկայացնող անդամների միջև:

Թ. Գենդերային հավասարությունը և արդարությունը. Միությունը ընդունում և խրախուսում է գենդերային հավասարության ու արդարության սկզբունքներն իր գործունեության բոլոր ոլորտներում: Միությունը նպաստում է նաև ՏԻ համակարգում այդ սկզբունքների կիրառմանը:

Ժ. Գիտելիքի կառավարումը. Միությունը ձգտում է լինել «սովորող» կազմակերպություն, խրախուսում և իրականացնում է գիտելիքի՝ ներառյալ միջազգային լավագույն փորձի ու ՏԻ միջազգային չափորոշիչների տարածումն իր անդամների շրջանում՝ խթանելով դրանց ներդրումը և իրականացումը Հայաստանում:

2.2 Միության առաքելությունը

Իր գոյության և գործունեության 20 տարիների ընթացքում Միության առաքելությունը եղել և մնում է իր անդամների ու շահերի պաշտպանությունը և Հայաստանում տեղական ժողովրդավարության սկզբունքների խթանումը: Միաժամանակ, տեղական ինքնակառավարման և առհասարակ Հայաստանի Հանրապետության զարգացման ներկայիս փուլում անհրաժեշտություն կա վերաիմաստավորելու Միության առաքելությունը՝ բնորոշելու ավելի հասուն և ավելի հավակնոտ օրակարգ ունեցող կազմակերպության ձգտումը, որը, միաժամանակ, կտրված չէ իրականությունից: Ըստ այդմ, Միության առաքելությունն է՝

«Հայաստանի համայնքների միությունն իր անդամների ինքնուրույնությամբ, իրավունքների պաշտպանությամբ, կոլեգիալության և ապակուսակցականության սկզբունքներով առաջնորդվող՝ իր անդամների միասնական ու ներկայացուցչական ձայնն է Հայաստանում և արտաքին աշխարհում՝ փոխհարաբերությունների ինստիտուցիոնալ ամուր հիմքերով ու կառուցակարգերով: Միությունը ձգտում է, որպեսզի քաղաքական համակարգում Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ունենան ուժեղ և վստահելի ձայն՝ նպատակ ունենալով միասնական ջանքերով ազդելու քաղաքական օրակարգի վրա և պետական մարմինների հետ համագործակցաբար սահմանելու այն՝ ի շահ ՀՀ քաղաքացիների, համայնքների և տեղական ժողովրդավարության»:

2.3 Միության տեսլականը

Միության առաքելությունը նկարագրում է այն ցանկալի վիճակը, որը բնորոշում է Միությանը և նրա գործունեության արդյունքները 2020 թվականի դրությամբ: Ըստ այդմ, Միության տեսլականն է՝

«2020թ. դրությամբ Միությունն էական դերակատարում ունի Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման ու տեղական ժողովրդավարության զարգացման և արդյունավետ ապակենտրոնացման խթանման գործընթացում՝ քաղաքականության մշակման պետական մակարդակում լսելի դարձնելով Հայաստանի համայնքների ձայնը՝ պետական կառավարման մարմիններին ուղղված արդյունավետ շահերի պաշտպանության և գործընկերային հարաբերությունների ամրապնդման միջոցով: Միության գործունեության շնորհիվ Հայաստանի համայնքները կլինեն ֆինանսապես ավելի անկախ, կունենան ընդլայնված լիազորություններ՝ ավելի հասուն տեղական ժողովրդավարական համակարգերով ու գործընթացներով»:

Միության գործունեության ռազմավարական նպատակներն ու ենթանպատակները

Միության 2016-2020թթ. ռազմավարական նպատակներն են՝

1. Տեղական ինքնակառավարման ոլորտում Միության կողմից իրականացվող շահերի պաշտպանության գործունեության ազդեցության մեծացում:
2. ՏԻՄ-երի կարողությունների զարգացում՝ ՏԻՄ-երի գործունեության արդյունավետության և քաղաքացիներին մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացման նպատակով:
3. Միության գործունեության արդյունավետության բարձրացում՝ ինստիտուցիոնալ զարգացման միջոցով:
4. Միության հանրային հաղորդակցության և հանրային կապերի գործառույթի զարգացում:

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿ 1. Տեղական ինքնակառավարման ոլորտում Միության կողմից իրականացվող շահերի պաշտպանության գործունեության ազդեցության մեծացում:

Միությունը տեղական ինքնակառավարման վերաբերյալ քաղաքական օրակարգի խթանման և արդյունավետ իրականացման ամենաազդեցիկ դերակատարներն է:

Միության տեսլականի կարևորագույն բաղադրիչը Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման համակարգի և տեղական ժողովրդավարության զարգացումն է և արդյունավետ շարունակական ապակենսդրոնացման խթանումը: Իր քսանամյա գործունեության ողջ ընթացքում Միությունը իր կարևոր ներդրումն է ունեցել Հայաստանում ՏԻ ոլորտի զարգացման մեջ: Այսօր Միության կողմից իրականացվող լոբբինգի աշխատանքները հարկ է դարձնել առավել պրոֆեսիոնալ՝ կիրառելով նաև շահերի պաշտպանության նոր գործիքներ և միասնական դիրքորոշումների մշակումը դարձնելով առավել մասնակցային: Հարկ է նշել նաև, որ ՇՊ առումով Միության աշխատանքը չի սահմանափակվելու միայն համայնքային ու ազգային մակարդակներում լոբբինգ իրականացնելով, քանզի Միությունը լուրջ դերակատարում ունի միջազգային մակարդակում և կարող է ներկայացնել իր անդամների շահերը մի շարք միջազգային կազմակերպություններում ու հաստատություններում:

Ենթանպատակ 1.1 Միության շահերի պաշտպանության մասնագիտական կարողությունների զարգացում և որոշումների համատեղ կայացման մեխանիզմների բարելավում:

Զարգացնել Միության շահերի պաշտպանության և լոբբինգի մասնագիտական կարողությունները, ինչպես նաև մշակել ու կիրառել որոշումների կայացման արդյունավետ մեխանիզմներ շահերի պաշտպանությունը և լոբբինգը հաջողությամբ իրականացնելու համար:

Որպեսզի Միությունն արտաքին միջավայրում դիրքավորի իրեն որպես ազդեցիկ լոբբիստական կազմակերպություն և իր անդամների շահերի պաշտպան, այն պետք է հզորացնի իր փորձագիտական և հետազոտական կարողությունները, ներդրում կատարի անդամների շահերի պաշտպանության հմտությունների զարգացման և համատեղ որոշումների կայացման մեխանիզմների մշակման մեջ: Հանրային քաղաքականության տարբեր ոլորտներում (օրինակ՝ կրթություն, տնտեսական զարգացում, հանրային ֆինանսներ և այլն) մասնագիտացած անդամների առկայությունը ևս կարևոր գործոն է հաջողությամբ շահերի պաշտպանություն իրականացնելու համար: Միության բազմանդամ լինելը պարտադրում է մշակել հանրային քաղաքականության վերաբերյալ միասնական դիրքորոշումներ ընդունելու մասնակցային մեխանիզմներ՝ ապահովելու որոշումների ընունման գործընթացի ներկայացուցչականությունը:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- լոբբինգի գործառնությունները լիազորել Միության համապատասխան կանոնադրական մարմիններից մեկին (լիազորելով բանակցություններ վարել և լոբբինգ իրականացնել Միության անունից);
- կատարելագործել և կիրառել Միության ներքին խորհրդակցությունների, միասնական դիրքորոշումների մշակման մեխանիզմների և արտաքին լոբբիստական գործունեության վերաբերյալ ներքին կանոնակարգերը;

- վերաստեղծել/հիմնել մասնագիտացված հանձնաժողովներ, աշխատանքային խմբեր;
- զարգացնել Միության՝ շահերի պաշտպանության մասնագիտական կարողությունները;
- աշխատակազմը համալրել Շահերի պաշտպանության հարցերի/աշխատանքային խմբերի գործունեության համակարգողով (տես Ենթանպատակ 3.2):

Ենթանպատակ 1.2 Միության ինստիտուցիոնալացում

հետ

խորհրդակցության

մեխանիզմների

Պաշտոնապես ամրագրել պետական կառավարման մարմինների՝ Միության հետ խորհրդակցության մեխանիզմները՝ օգտագործելով այն ի նպաստ Միության ռազմավարական նպատակների:

Տեղական իշխանությունների ասոցիացիաների հետ իրենց վերաբերող բոլոր խնդիրների ու որոշումների վերաբերյալ պաշտոնապես ամրագրված ընթացակարգերով խորհրդակցելը համայնքներ-պետական կառավարման կենտրոնական մարմիններ հարաբերությունների անբաժան մասն է կազմում եվրոպական երկրների մեծ մասում: Ենթ Տեղական ինքնակառավարման եվրոպական խարտիայի հոդված 4-ի, 6-րդ կետի համաձայն տեղական իշխանությունները պետք է մասնակցեն այն խնդիրների ու գործընթացների վերաբերյալ որոշումների կայացմանը, որոնք ուղղակիորեն վերաբերվում են նրանց:

Վերջին 20 տարիների ընթացքում Միության և պետական կառավարման մարմինների միջև խորհրդակցություններ իրականացվել են տարբեր ձևաչափերով՝ ինչպես, օրինակ, 2000թ. սկզբներին գոյություն ունեցող ՀՀ Նախագահին առընթեր տեղական ինքնակառավարման հանձնաժողովի, նախարարություններին կից հանրային խորհուրդների/կոլեգիաների շրջանակներում, նաև Միության և տարբեր գերատեսչությունների ղեկավարների ու ՀՀ Նախագահի միջև պարբերական հանդիպում-քննարկումների միջոցով: Քանզի այս ձևաչափերը չեն կրել մշտական բնույթ, և իրավական տեսանկյունից պարտադիր ուժ չեն ունեցել, Միությունը կարևորում է պետական կառավարման մարմինների և Միության միջև խորհրդակցությունների պաշտոնական մեխանիզմի իրավական ամրագրումը: Այն հավելյալ կշիռ կհաղորդի Միության և կառավարության հարաբերություններին և կընդլայնի Միության ազդեցությունը ՏԻ ոլորտի բարեփոխումներում:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Միության հետ խորհրդակցության մեխանիզմի վերաբերյալ դրույթ ամրագրել ՀՀ տեղական ինքնակառավարման մասին օրենքում և այլ համապատասխան օրենքներում:
- Ապահովել Միության անդամների ներգրավումը նախարարություններին և այլ գերատեսչություններին կից հանրային խորհուրդներում/կոլեգիաներում՝ Միության դիրքորոշումը ներկայացնելու նպատակով:

Ենթանպատակ 1.3 Արդյունավետ տեղական ինքնակառավարման համակարգի խթանում

Խթանել Հայաստանում արդյունավետ և ապակենտրոնացված տեղական ինքնակառավարման համակարգի զարգացումը:

Իր գոյության առաջին իսկ օրվանից Միությունը հավատացած է, որ ՏԻ ոլորտում բարեփոխումները Հայաստանում պետք է կրեն համակարգային և համալիր բնույթ՝ նպաստելու լիազորությունների իրական ապակենտրոնացմանը և տեղական ժողովրդավարության զարգացմանը: Միությունը այժմ Հայաստանում ՏԻ ոլորտում տեղի ունեցող բարեփոխումները լավ

հնարվորություն է համարում ապակենտրոնացման առաջնահերթ ուղղություններ սահմանելու և արդյունավետ վարչատարածքային բարեփոխումներին օժանդակելու համար: Այս առումով Միությունը շահերի պաշտպանության տեսանկյունից առաջնահերթ է համարում հետևյալ երեք ուղղությունները

1. ՏԻՄ լիազորությունների ընդլայնում և ֆինանսական ապակենտրոնացում. այս ուղղությամբ Միության առաջնահերթ նպատակն է նպաստել այն բանին, որ համայնքների սեփական լիազորությունները ընդլայնվեն և համայնքներին պետական բյուջեից տրամադրվող ֆինանսավորումը, համայնքների սեփական ֆինանսական միջոցները շարունակաբար աճեն:
2. Վարչատարածքային բարեփոխումներ. Միությունը խթանելու է իր անդամների շահերից բխող եւ կարծիքը հաշվի առնող վարչատարածքային կառուցվածքի մոդելի ընդունումը Հայաստանում:
3. Տեղական ժողովրդավարության խթանում. Միության առաջնային է համարում խթանել լայն լիազորություններով օժտված, ինքնուրույնության սկզբունքով առաջնորդվող և տեղական մակարդակում որոշումների կայացման գործընթացներին քաղաքացիների մասնակցությունը ապահովող տեղական ինքնակառավարում՝ օգտագործելով գոյություն ունեցող լավագույն փորձը:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Նախնական ուսումնասիրություն կատարել անդամների՝ շահերի պաշտպանության ենթակա ընդհանուր խնդիրները և առաջնահերթությունները վերհանելու նպատակով:
- Համատեղ որոշումների ընդունման մեխանիզմի միջոցով ամեն տարի սահմանել Միության ՇՊ առաջնահերթությունը:
- Պլանավորել և իրականացնել քարոզարշավ ընտրված ՇՊ առաջնահերթ թեմայով:
- Մշակել առաջարկություններ և ներկայացնել կարծիքներ Կառավարության և Ազգային Ժողովի կողմից տեղական ինքնակառավարման եւ տեղական ժողովրդավարության վերաբերյալ մշակվող օրենքների և իրավական ակտերի վերաբերյալ:

Ռազմավարական նպատակ 1-ի ակնկալվող արդյունքներն են՝

- Տեղական ինքնակառավարման և տեղական ժողովրդավարությանն առնչվող քաղաքական օրակարգի վրա Միության ունեցած ազդեցության աճ:
- Միության և իր անդամների ներուժի ամրապնդում:
- Միության անդամների միջև ցանցային կապի ամրապնդում:
- Միության նկատմամբ անդամների վստահության մեծացում:
- Միության դրական ընկալում ՏԻ ոլորտի հիմնական շահագրգիռ կողմերի մոտ և ավելի սերտ համագործակցություն քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հետ:
- Միության՝ որպես ՀՀ կառավարության կարևոր գործընկերոջ դերի ամրապնդում:
- Համայնքների ֆինանսական անկախության մեծացում:
- Շարունակական ապակենտրոնացում, ֆինանսական ապակենտրոնացում և հավելյալ լիազորությունների պատվիրակում համայնքներին:
- Տեղական ժողովրդավարության ամրապնդում:

Ռազմավարական նպատակ 1-ի կատարողականի հիմնական ցուցիչներն են՝

- ՏԻ բարեփոխումների համատեքստում ընդունված միջոցառումների թիվը, որոնց հեղինակը կամ համահեղինակը հանդիսանում է Միությունը;
- Անդամների բավարարվածության մակադրակը %-ով;
- Միության ՇՊ գործունեության մեջ (աշխատանքային խմբեր, հանձնաժողովներ, լոբբիստական խմբեր եւ այլն) ներգրավված անդամների թիվը;

- ՀՀ համախմբված բյուջեի ծախսերում համայնքների բյուջեների ծախսերի տեսակարար կշիռը, %-ով;
- Սեփական պարտադիր լիազորությունների և պետության կողմից պատվիրակված լիազորությունների տոկոսային հարաբերակցությունը;
- ՏԻՄ-երի ընդլայնված լիազորությունների թիվը;
- Միջհամայնքային միավորումների թիվը եւ դրանցում ընդգրկված համայնքների թիվը:

ՆՊԱՏԱԿ 2. ՏԻՄ-երի կարողությունների զարգացում՝ ՏԻՄ-երի գործունեության արդյունավետության և քաղաքացիներին մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացման նպատակով

Զարգացնել ՏԻՄ-երի կարողությունները՝ նպաստելով ՏԻՄ-երի գործունեության արդյունավետության և համայնքների բնակիչներին մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացմանը:

ՏԻՄ-երի գործունեության արդյունավետության բարձրացումը և նրանց կարողությունների զարգացումը հանդիսանում է Միության կանոնադրական խնդիրների մյուս կարևոր ուղղությունը: Միությունն աշխատելու է իր անդամ համայնքների՝ համայնքի ղեկավարների եւ համայնքային ծառայողների կարողությունների զարգացման ուղղությամբ, ինչպես նաեւ իր անդամներին առաջարկելու է խորհրդատվական ծառայություններ՝ կիսելով իր ցանցի ներսում առկա լավագույն փորձը բոլոր անդամների հետ: Անդամներին մատուցվող ծառայությունները կվերանայվեն՝ հատուկ շեշտադրում կատարելով անդամ համայնքների կարողությունների զարգացման ամենահրատապ կարիքների վրա: Միությունն ակնկալում է, որ ՏԻՄ-երին տրամադրվող համապատասխան գիտելիքներն ու խորհրդատվությունը կնպաստեն ՏԻՄ-երի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը եւ համայնքներում առկա հիմնախնդիրների լուծման վրա:

Ենթանպատակ 2.1 ՏԻՄ-երի և համայնքային ծառայողների կարողությունների, հմտությունների և գիտելիքների զարգացում՝ վերապատրաստումների ինստիտուցիոնալացված համակարգի միջոցով:

Սահմանել Միության կողմից համայնքի ղեկավարների, ավագանու անդամների և համայնքային ծառայողների համար իրականացվող վերապատրաստումների շրջանակը՝ ելնելով Միության անդամների առաջնահերթ կարիքներից, միաժամանակ շեշտադրելով մատուցվող ծառայությունների որակն ու հետադարձ կապի ապահովումը:

Միությունն առաջուր ՏԻՄ-երի և համայնքային ծառայողների վերապատրաստման բավականին մեծ փորձ ու գիտելիքներ է կուտակել: Վերջին տարիների ընթացքում Միությունը՝ Կառավարության ֆինանսավորմամբ իրականացրել է համայնքի ղեկավարների եւ համայնքային ծառայողների համար նախատեսված վերապատրաստումները: Միությունը՝ հետաքրքրված լինելով իր անդամների հմտությունների եւ գիտելիքների կատարելագործմամբ, միաժամանակ ցնակություն ունի իր կողմից առաջարկվող վերապատրաստումները դարձնելու առավել թիրախավորված եւ անդամների կարիքներից բխող՝ ապահովելով հետադարձ կապ եւ չափելով վերապատրաստվողների գոհունակության մակարդակը: Նկատի ունենալով Միության՝ շահերի պաշտպանության եւ լոբբինգի ոլորտում Նպատակ 1-ի առաջնահերթությունները

Միությունը մտադիր է թիրախավորել վերապատրաստումներին հատկացվող ռեսուրսները, սահմանափակելով առաջարկվող վերապատրաստումների ուրույն շրջանակ:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Ինստիտուցիոնալացնել վերապատրաստումների համակարգը՝ սահմանելով Միության կողմից առաջարկվող՝ ՏԻՄ-երի վերապատրաստման ուրույն եւ թիրախային շրջանակ:
- Ներդնել վերապատրաստումների նոր տեխնոլոգիաներ:
- Կատարելագործել վերապատրաստումների մեթոդաբանական բազան՝
 - ա) մշակել ուսումնական նոր/թարմացված ծրագրեր;
 - բ) մշակել վերապատրաստողների վերապատրաստման ծրագիր:
- Կանոնակարգել վերապատրաստման ծառայությունները:
- Կատարել վերապատրաստումների ծրագրի որակի գնահատում՝ հետադարձ կապ ապահովելով մասնակիցների հետ:

Ենթանպատակ 2.2 ՏԻՄ-երի համար խորհրդատվական ծառայությունների ներդրում

Ներդնել և կանոնակարգել Միության կողմից առաջարկվող խորհրդատվական ծառայությունները՝ ապահովելով համապատասխան որակ ու դրանց հասանելիությունը բոլոր անդամ համայնքների համար:

Իր անդամներին խորհրդատվական ծառայություններ մատուցելը Միության գործառնություններից մեկն է: Նման ծառայությունների տրամադրում ամրապնդում է կապը իր անդամների հետ՝ մեծացնելով Միության հանդեպ նրանց վստահությունը: Միությունն առաջիկա տարիների ընթացքում կարևորելու է ՏԻՄ-երի իրական և առաջնահերթ կարիքների ու որակի բարձր չափանիշների վրա հիմնված մասնագիտական խորհրդատվության տրամադրումը՝ միաժամանակ ապահովելով այդ ծառայությունների բարձր որակը եւ հասանելիությունը բոլոր անդամների համար:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Սահմանել Միության կողմից իր անդամներին մատուցվող ծառայությունների ցանկը՝ պարբերաբար կատարելով անդամների կարիքների գնահատում և վերլուծություն:
- Ներդնել իրավաբանական և այլ խորհրդատվական ծառայություններ:
- Կանոնակարգել տրամադրվող ծառայությունները:
- Կատարել մատուցվող խորհրդատվական ծառայությունների որակի գնահատում՝ հետադարձ կապ ապահովելով անդամների հետ:
- Աջակցել անդամ համայնքներին ծրագրերի մշակման հարցում:
- Անդամների հետ կիսվել ՏԻ ոլորտի օրինակելի փորձով:
- Ներգրավել Ծառայությունների գծով համակարգողի:

Ռազմավարական նպատակ 2-ի **ակնկալվող արդյունքներն են՝**

- Միությունը ընկալվում է որպես ՏԻՄ-երին մասնագիտական օժանդակություն, ուսումնական և տեղեկատվական ծառայություններ մատուցող, այդ թվում՝ օրինակելի փորձ ու գիտելիքներ տրամադրող վստահելի ու հիմնական կառույց:
- Միության անդամների գոհունակությունը մեծացել է մատուցվող ծառայությունների որակից:
- Միության և իր անդամների միջև կապն ավելի ամրապնդված է Միության կողմից մատուցվող ծառայությունների տրամադրման արդյունքում:
- ՏԻՄ-երի կարողությունների զարգացում:
- Բարելավվել են ՏԻՄ-երի կողմից քաղաքացիներին մատուցվող ծառայությունների որակը:

Ռազմավարական նպատակ 2-ի կատարողականի հիմնական ցուցիչներն են՝

- Միության անդամների տեսակարար կշիռը, ովքեր գոհ են Միության ծառայությունների որակից, %-ով
- Այն համայնքների թիվը, որոնք բարելավել են իրենց որևէ համակարգ, գործընթաց կամ ծառայություն՝ Միության կողմից տրամադրված ծառայությունների շնորհիվ:

ՆՊԱՏԱԿ 3. Միության գործունեության արդյունավետության բարձրացում ինստիտուցիոնալ զարգացման միջոցով

Զարգացնել Միության մարդկային և ինստիտուցիոնալ կարողությունները՝ կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունն ապահովելու համար:

Միության առաքելության և այս ռազմավարական պլանում շարադրված նպատակների հաջող իրականացումը ենթադրում է Միության մարդկային ու ինստիտուցիոնալ կարողությունների կատարելագործում: Այս առումով հատկապես կարևոր է Միության աշխատակազմի կարողությունների զարգացումը, կառավարման համակարգի բարեփոխումը և ֆինանսական կայունության ապահովումը:

Ենթանպատակ 3.1 Միության ղեկավարման համակարգի արդիականացում

Արդիականացնել Միության ղեկավարման համակարգը՝ առաջնորդվելով տեղական իշխանությունների ասոցիացիաների կառավարման օրինակելի փորձով և սկզբունքներով

Հիմնադրվելով որպես հասարակական կազմակերպություն՝ 2009թ-ին Միությունը վերակազմակերպվել է և ստացել իրավաբանական անձանց միություն կարգավիճակ: Դրանով Միությունը փորձել է ավելի զարգացնել իր՝ թափանցիկության վրա հիմնված ղեկավարման համակարգը և դրան բնորոշ բազմամակարդակ և ճկուն կառավարման կառուցվածքը: Միաժամանակ լինելով բազմանդամ կազմակերպություն՝ Միությունը կարիք ունի մշտապես կատարելագործելու իր ներքին կառուցվածքը՝ որոշումների ընդունման և իր ընթացիկ գործառնության առավելագույն արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Վերանայել Միության կանոնադրությունը՝ հստակեցնելով ղեկավար մարմինների, այդ թվում անդամների ընդհանուր ժողովի, հանրապետական խորհրդի, վարչության և Նախագահի դերն ու գործառնությունները:
- Սահմանել և տարանջատել Միության ղեկավարման և կառավարման գործառնությունները:
- Ակտիվացնել Վերստուգիչ հանձնաժողովի աշխատանքները:
- Ներդրնել ղեկավար մարմինների հաշվետվողականության համակարգ/ձևաչափ (գործունեության և ֆինանսական հաշվետվություններ ներկայացնելու համապատասխան ձևաթղթեր):

Ենթանպատակ 3.2 Միության գործառնական կառավարման արդիականացում

Բարձրացնել Միության գործունեության արդյունավետությունը՝ ներքին կառավարման կանոնակարգերի և քաղաքականությունների ներդրմամբ:

Միության Վարչության կողմից 2015թ.-ի դեկտեմբերին հաստատված Կազմակերպական զարգացման ռազմավարությամբ Միությունը որոշում է կայացրել վերանայել/թարմացնել իր ներքին կառավարման կանոնակարգերը՝ բարձրացնելու իր գործունեության արդյունավետությունը:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Մշակել և ներդնել Միության Վարչական/գործառնական և ֆինանսական կառավարման ուղեցույցը:

Ենթանպատակ 3.3 Միության աշխատակազմի ընդլայնում և կարողությունների զարգացում

Ապահովել Միության աշխատակազմի ընդլայնումը համապատասխան գիտելիքներով, հմտություններով ու կարողություններով օժտված աշխատակիցներով և իրականացնել նրանց կարողությունների շարունակական զարգացում:

Միության անդամների և ղեկավարների շրջանում ընդհանուր համաձայնություն կա այն հարցի շուրջ, որ առաջօր Միության աշխատակազմում համապատասխան թվով ու գիտելիքներով աշխատակազմի բացակայությունը հանդիսանում է Միության այն թույլ կողմերից մեկը, որն էապես սահմանափակում է Միության գործունեության արդյունավետությունը: Սույն Ռազմավարական պլանի հիմնական նպատակներից հասնելու, Միության կողմից իրականացվող շահերի պաշտպանության, ծառայությունների մատուցման և հանրային հաղորդակցության իրականացման համար Միությունը նպատակ ունի հասցեագրել այդ բացը:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Մշակել նոր պաշտոնների աշխատանքային նկարագրերը և համալրել Միության աշխատակազմը նոր աշխատակիցներով:
- Միության աշխատակազմի կարողությունները շարունակաբար զարգացնել:

Ենթանպատակ 3.4 Միության ֆինանսական կայունության ամրապնդում

Մշակել և իրականացնել Միության ֆինանսական կայունության պլանը

Միության գործունեության ֆինանսավորման աղբյուրներում մեծ տեսակարար կշիռ է կազմում Միության կողմից հավաքագրվող անդամավճարները: 2015թ. դրանք կազմել են Միության բյուջեի ընդհանուր մուտքերի մոտ 90 տոկոսը (մնացած մասը հիմնականում կազմել են նվիրատվությունները): Փաստացի, Միության տնօրինության տակ գտնվող ֆինանսական միջոցները սուղ են և սահմանափակում են կարևոր ծրագրային միջոցառումների իրականացնելու Միության հնարավորությունները: Ֆինանսական կայունության ապահովման տեսանկյունից Միությունը կարիք ունի ինչպես արտաքին ֆինանսավորման ներգրավման, այնպես էլ անդամավճարների հավաքագրման և դրանց արդյունավետ կառավարման գործիքների ներդրման:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Մշակել Միության ֆինանսական կայունության պլանը:
- Բազմազանեցնել Միության ֆինանսական ռեսուրսները:
 - Ներդնել լրացուցիչ վճարովի ծառայություններ՝ ֆինանսական կայունության պլանին համապատասխան:
 - Ներդնել հավելյալ ֆինանսական մուտքեր ապահովող մեխանիզմներ (օրինակ՝ համատեղ գնումների համակարգի) ֆինանսական կայունության պլանին համապատասխան:

Ռազմավարական նպատակ 3-ի ակնկալվող արդյունքներն են՝

- Տեղական ինքնակառավարման և տեղական ժողովրդավարությանն առնչվող քաղաքական օրակարգի վրա Միության ունեցած ազդեցության աճ:
- Միության կազմակերպական կատարողականի և արդյունավետության աճ:
- Միության կարողությունների (ֆինանսական, մարդկային ռեսուրսների) մակարդակի աճ:
- Միության նկատմամբ իր անդամների վստահության աճ:
- Միության և իր անդամների միջև կապի ամրապնդում:
- Միության նկատմամբ արտաքսին շահագրգիռ կողմերի վստահության աճ և գործընկերության հնարավորությունների ընդլայնում:

Ռազմավարական նպատակ 3-ի կատարողականի հիմնական ցուցիչներն են՝

- Միության 2016-2020թթ. ռազմավարական պլանի և տարեկան գործողությունների պլանի իրականացման հաշվետվությունների թիվը:
- Հարցված անդամների տեսակարար կշիռը, ովքեր համաձայն են, որ Միության մարդկային և ֆինանսական կարողությունները բավարար են արդյունավետ գործունեության համար, %-ով:
- Հարցված անդամների տեսակարար կշիռը, ովքեր գոհ են Միության վերանայված Կանոնադրությունից, դրանում սահմանված լիազորություններից և գործառնություններից և Միության որոշումների ընդունման ընթացակարգերից, %-ով:
- Որակյալ ֆինանսական հաշվետվությունների տեսակարար կշիռը, %-ով:

ՆՊԱՏԱԿ 4. Միության հանրային հաղորդակցության և հանրային կապերի գործառնությունի զարգացում

Դիրքավորել Միությունը հայաստանյան տեղեկատվական դաշտում որպես տեղական ժողովրդավարության և ՀՀ ՏԻ համակարգի կայուն զարգացմանը նպաստող ներկայացուցչական մարմին և համախմբել Միության անդամներին սահմանված ռազմավարական նպատակների իրականացման համար՝ տեղեկատվության արդյունավետ փոխանակման և մասնակցական տեղեկատվական արշավների իրականացման միջոցով:

Միության զարգացման ու արհեստավարժ և ազդեցիկ կազմակերպություն դառնալու համար Միությունն ունի բոլոր անհրաժեշտ նախադրյալները: Մրան հասնելու համար, ի թիվս այլոց, Միությանն անհրաժեշտ է կատարելագործել իր ներքին և արտաքին հաղորդակցության համակարգերը՝ սահմանելով տեղեկատվության ստեղծման և տարածման նոր չափորոշիչներ:

Ենթանպատակ 4.1 Միության ներքին հաղորդակցության մեխանիզմների կատարելագործում

Արդիականացնել Միության ներքին հաղորդակցության համակարգը:

Անդամների հետ ներքին հաղորդակցությունը Միության ամենօրյա գործունեության անբաժան մասն է կազմում: Նկատի ունենալով հաղորդակցության տեխնոլոգիաների և հեռահար հաղորդակցության բազմաթիվ նոր գործիքների լայն տարածումը, միաժամանակ Միության անդամների՝ այդ տեխնոլոգիաներից օգտվելու հնարավորությունները և կարողությունը՝ Միությունը կարիք ունի մշակելու և ներդնելու հաղորդակցության այնպիսի գործիքներ, որոնք կապահովեն Միության ներսում տեղեկատվության հասնալեռություն բոլոր անդամներին հնարավորինս ծախսարդյունավետ միջոցներով:

Նախատեսվող Միջոցառումներ

- Մշակել և ներդնել Միության ներքին հաղորդակցության գրավոր քաղաքականություն և ընթացակարգեր:
- Մշակել և ներդնել Միության անդամների իրազեկվածության և ներգրավման մեծացմանն ուղղված հաղորդակցության գործիքներ՝ ներառյալ ինտրանետ, տեղեկատվական նյութեր և պարբերական:
- Իրականացնել հանրային հաղորդակցության ոլորտում Միության աշխատակազմի մարդկային կարողությունների զարգացման միջոցառումներ:
- Զարգացնել Միության անդամ համայնքների համապատասխան պատասխանատվությունների հաղորդակցության հմտությունները:
- Ստեղծել Միության վարկանիշի չափման և կառավարման համակարգ:

Ենթանպատակ 4.2 Միության հանրային հաղորդակցության գործառույթի զարգացում՝ ուղղված շահերի պաշտպանության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

Զարգացնել Միության հանրային հաղորդակցության և հանրային կապերի գործառույթը՝ Միության տեսանելիության և հեղինակության բարձրացման նպատակով:

Միությունն ունի հանրային հաղորդակցության գործիքների ու մեթոդների կիրառման փորձ և որոշակի հմտություններ: Միությունը ունի վեբ-կայք, նորկայություն սոցիալական ցանցերում, Միության ինտրանետում առկա է լրատվական նյութերի արխիվ: Միաժամանակ քաջ գիտակցելով 21-րդ դարում հանրային հաղորդակցության կարևորությունը հանրային դաշտում գործող ցանկացած կազմակերպության համար՝ Միությունը հարկ է համարում թիրախային ներդրում կատարել իր հանրային տեսանելիության բարձրացմանն ուղղությամբ:

Նախատեսվող միջոցառումներ

- Մշակել և ներդնել Միության արտաքին հաղորդակցության ռազմավարությունը և քաղաքականությունը:
- Վերաբերենդավորել Միությունը՝ մշակելով նոր լոգո և դրա բաղադրիչները:
- Վերագործարկել և մշտապես թարմացնել Միության վեբ-կայքը:
- Մշակել և հրատարակել արտաքին լսարանին ուղղված տեղեկատվական նյութեր:
- Ապահովել Միության տեսանելի ներկայությունը սոցիալական ցանցերում:
- Ապահովել Միության գործունեության պարբերական լուսաբանում:

- Ձևավորել աջակից և համակրող կազմակերպությունների և անձանց շրջանակ (կարծիք ձևավորող աջակիցների ցանց):

Ռազմավարական նպատակ 4-ի **ակնկալվող արդյունքներն** են՝

- Միության նկատմամբ իր անդամների վստահության աճ:
- Տեղական ինքնակառավարման և տեղական ժողովրդավարությանն առնչվող քաղաքական օրակարգի վրա Միության ունեցած ազդեցության աճ:
- Միությունը ընկալվում է որպես ՏԻՄ-երին մասնագիտական օժանդակություն, ուսումնական և տեղեկատվական ծառայություններ մատուցող, այդ թվում՝ օրինակելի փորձ ու գիտելիքներ տրամադրող վստահելի ու հիմնական կառույց:
- Միության դրական իմիջ շահագրգիռ կողմերի մոտ:

Ռազմավարական նպատակ 4-ի **կատարողականի** հիմնական **ցուցիչներն** են՝

- Միության հանրային վարկանիշի հարաբերական գործակիցը:
- Միության ներգրավված անդամների տեսակարար կշիռը, %-ով
- Միության ամսագրի բաժանորդների թիվը, %-ով
- Միության ինտրանետից պարբերաբար օգտվող անդամների թիվը: