



International  
Labour  
Organization

► **Սոցիալական պաշտպանության  
և զբաղվածության  
ծառայությունների մատուցման  
համակարգման բարելավումը  
Հայաստանում և  
Տաջիկստանում**

Ուղեցույց



▶ **Սոցիալական պաշտպանության  
և զբաղվածության  
ծառայությունների մատուցման  
համակարգման բարելավումը  
Հայաստանում և Տաջիկստանում**

Ուղեցույց

Դոկ. Անտո Սկոպտսոա

Վերոնիկա Սանդու

Հեղինակային իրավունք © Աշխատանքի միջազգային կազմակերպություն 2022  
Առաջին անգամ հրատարակվել է 2022թ.

Աշխատանքի միջազգային կազմակերպության հրապարակումներն օգտվում են հեղինակային իրավունքներից՝ համաձայն հեղինակային իրավունքի համընդհանուր կոնվենցիայի 2-րդ արձանագրության: Այնուամենայնիվ, դրանցից կարճ հատվածներ կարող են օգտագործվել առանց թույլտվության՝ աղբյուրի նշելու պայմանով: Վերահրապարակման կամ թարգմանության իրավունքի համար հարկավոր է դիմել ԱՄԿ հրատարակչությանը (իրավունքներ և լիցենզավորում), Աշխատանքի միջազգային գրասենյակ, CH-1211, Ժնև 22, Շվեյցարիա, կամ էլ հասցեին՝ [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org) Աշխատանքի միջազգային կազմակերպությունը ողջունում է նման դիմումները:

Վերարտադրման իրավունք ունեցող գրադարանները, հաստատությունները և այլ օգտվողները կարող են պատճենել իրենց համար այդ նպատակով տրված լիցենզիաների համաձայն: Այցելեք [www.ifpro.org](http://www.ifpro.org) գտնելու Ձեր երկրում վերարտադրության իրավունք ունեցող կազմակերպությունը:

ISBN: 9789220379912 (web PDF)

Հասանելի է նաև ռուսերեն՝ Улучшение координации услуг в области социальной защиты и занятости в Армении и Таджикистане. Руководство. ISBN: 9789220379905 (web PDF). Москва, Россия: Международная Организация Труда, 2022; անգլերեն՝ Improving coordination of social protection and employment service delivery in Armenia and Tajikistan. ISBN: 9789220379899 (web PDF). Moscow, Russia, International Labour Organization, 2022.

ԱՄԿ-ի հրապարակումներում տեղ գտած հասկացությունները, որոնք համապատասխանում են ՄԱԿ-ի գործելակերպին, և դրանցում ներկայացված նյութը չեն կարող ընկալվել որպես Աշխատանքի միջազգային կազմակերպության կարծիք՝ որևէ երկրի, տարածքի կամ տարածաշրջանի, կամ դրանց իշխանությունների իրավական կարգավիճակի, կամ արտաքին սահմանների վերաբերյալ:

Ստորագրված հոդվածներում, ուսումնասիրություններում և այլ հրապարակումներում արտահայտված կարծիքների համար պատասխանատվություն են կրում բացառապես նրանց հեղինակները, և դրանց հրապարակման փաստը չի հանդիսանում Աշխատանքի միջազգային կազմակերպության կողմից դրանցում արտահայտված կարծիքների հաստատում:

Ընկերությունների և առևտրային ապրանքների անուններին հղում կատարելը չի ենթադրում, որ Աշխատանքի միջազգային կազմակերպությունը գերապատվություն է տալիս դրանց, և որևէ ընկերություն, առևտրային ապրանք կամ գործընթաց չի շատակելը դրանց թերազնահատման նշան չի կարող համարվել:

ԱՄԿ հրատարակությունների և թվային ապրանքների վերաբերյալ տեղեկատվությունը կարող եք գտնել այստեղ՝ [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Հայաստանում և Տաջիկստանում սոցիալական պաշտպանության և զբաղվածության ծառայությունների մատուցման համակարգման բարելավման ուղեցույցը մշակվել է Աշխատանքի միջազգային կազմակերպության (ԱՄԿ) Արժանապատիվ աշխատանքի հարցերով տեխնիկական աջակցության խմբի և Արևելյան Եվրոպայի ու Կենտրոնական Ասիայի երկրները համակարգող Գրասենյակի կողմից Հայաստանում և Տաջիկստանում իրականացվող «Ինտեգրված քաղաքականություն զբաղվածության և սոցիալական պաշտպանության ոլորտում՝ COVID-19-ի ճգնաժամի ազդեցության մեղմման և վերականգնման պայմաններում, սոցիալական երկխոսության աջակցությամբ» ծրագրերի շրջանակում:

Սույն զեկույցում ներկայացվող բովանդակությունը, վերլուծությունը, կարծիքները և առաջարկությունները կարող են չարտացոլել ԱՄԿ տեսակետները:

## ▶ Բովանդակություն

---

Բովանդակություն .....	1
1. Ներածություն .....	2
2. Դեպքի ինտեգրված վարման ստատուս քվին Հայաստանում և Տաջիկստանում .....	3
3. Համագործակցության և քաղաքականության իրականացման բարելավման մեթոդներն ու գործիքները .....	4
Հղումներ և լրացուցիչ ընթերցման նյութեր .....	13
ՀԱՎԵԼՎԱԾ: ԵՄ երկրների լավագույն փորձի օրինակներ .....	14

### Տեղեկատվական տուփ

1. Դերերի և գործառույթների ստուգացուցակ .....	5
2. Համակարգող մարմինը .....	6
3. Դեպք վարողները .....	8
4. Դեպքի քննարկման համաժողովներ .....	9
5. Դեպքի վարման չափանիշները .....	10

### Փորձի շրջանակ

1. Ինտեգրված սոցիալական ծառայությունների կենտրոնները Հայաստանում .....	6
2. Տաջիկստանում, տեղական կառավարման մակարդակում, կիրառվող մոտեցումը .....	6
3. Սոցիալական երկխոսության հանձնաժողովները Հայաստանում .....	11
4. Համագործակցություն ընկերությունների հետ Տաջիկստանում .....	11

## ▶ Համառոտագիր

---

Ուղեցույցի նպատակն է օգնել Հայաստանի Հանրապետությանը և Տաշիկստանի Հանրապետությանը զարգացնել դեպքերի ինտեգրված վարումը: Դեպքերի ինտեգրված վարումը նորարարական գործելակերպ է, որը հավաքական կերպով կիրառվում է հատկապես զբաղվածության և սոցիալական ապահովության համապատասխան ներկայացուցիչների կողմից՝ ծառայելու առավել խոցելի խավերին՝ ինչպես աշխատաշուկայի, այնպես էլ սոցիալական պաշտպանության համակարգի հասանելի բոլոր մեսուրներով և նույնիսկ դրանից դուրս: Ուղեցույցում առաջարկվում է ստեղծել դեպքերի վարման ինտեգրված համակարգեր, որոնք ներդրված են գործընկերային կառույցներում:

## ► 1. Ներածություն

---

Ուղեցույցը մշակվել է աջակցելու Հայաստանի Հանրապետությանը և Տաջիկստանի Հանրապետությանը՝ գործընկերային կառույցներում ներդրված դեպքերի ինտեգրված վարման (ԴԻՎ) համակարգեր ստեղծելու ուղղությամբ: Դեպքերի ինտեգրված վարումը նորարարական գործելակերպ է, որը հավաքականորեն կիրառվում է զբաղվածության և սոցիալական պաշտպանության համապատասխան ներկայացուցիչների կողմից՝ ծառայելու առավել խոցելի խավերին՝ ինչպես աշխատաշուկայի, այնպես էլ սոցիալական պաշտպանության համակարգի հասանելի բոլոր մեսուրսներով և նույնիսկ դրանից դուրս: Այն հիմնված է երկու գնահատման գեկույցների վրա՝ «Սոցիալական պաշտպանության և զբաղվածության ծառայությունների մատուցման համակարգման բարելավումը» Հայաստանում և Տաջիկստանում, հակիրճ՝ «Գնահատման հաշվետվություններ»:

Ներածությունից հետո (Գլուխ 1) ուղեցույցում ներկայացվում է երկու երկրներում ԴԻՎ-ի իրականացման ստատուս քվոն (Գլուխ 2), որին հաջորդում են համագործակցության և քաղաքականության իրականացման բարելավման մեթոդներն ու գործիքները (Գլուխ 3): Եվրոպական միության անդամ երկրներում ներդրված ԴԻՎ-ի լավագույն փորձի օրինակները ներկայացված են հավելվածում:

## ▶ 2. Դեպքի ինտեգրված վարման ստատուս քվին Հայաստանում և Տաջիկստանում

Հայաստանում և Տաջիկստանում ԴԻՎ-ի ներկայիս գործելակերպը վերլուծվել է 2022 թվականի հունվարից մարտ ընկած ժամանակահատվածում: Այդ վերլուծության արդյունքները ներկայացված են Գնահատման հաշվետվություններում և ամփոփված են այս գլխում:

ԴԻՎ-ի կիրառումը գործնականում շատ սահմանափակ է երկու երկրներում: Թվում է, թե սոցիալական քաղաքականության համակարգը և աշխատաշուկայի համակարգը հաճախ գործում են միմյանցից առանձին: Նույնիսկ այն դեպքում, երբ կան մարմիններ, որոնք նպատակ ունեն իրականացնել ինտեգրված մոտեցումներ, ինչպիսիք են Հայաստանում Ինտեգրված սոցիալական ծառայության կենտրոնները, քաղաքականության համակարգերի միջև փոխկապակցվածությունը թույլ է: Երկու երկրներում բացակայում է *միասնականորեն կիրառվող* ԴԻՎ համակարգը, որը լավագույնս կօգտագործեր բոլոր առկա ռեսուրսները՝ օգնելու հաճախորդների ինտեգրման և ներառման ողջ գործընթացում:

Գնահատման հաշվետվություններում ներկայացված առաջարկություններն ընդգծում են գործընկերության ձևավորման անհրաժեշտությունը, այսինքն՝ ինտենսիվ համագործակցության կիրառումը, հատկապես աշխատաշուկայի և սոցիալական քաղաքականության առումով՝ ինտեգրված ծառայություններ մատուցելու համար: Նման գործընկերությունները կարող են օգնել ԴԻՎ-ի իրականացմանը՝ ստուգված առաջնահերթությունների սահմանմամբ՝ հաշվի առնելով տարբեր տեղական/մարզային/ազգային համատեքստերը: Տարբերությունները, որոնք հարկ է հաշվի առնել, ներառում են մարզերում առկա (սոցիալական) կապիտալի տարբեր մակարդակները՝ տարբեր վայրերում (նախաձեռնող) տեղական դերակատարներով և հաստատություններով, տարբեր իրավական շրջանակներով և ֆինանսավորման մատչելի աղբյուրներով: Երկու երկրներում էլ գործընկերությունները կարող են ընդհանուր շրջանակ ապահովել տեղական փոփոխված ԴԻՎ գործողությունների իրականացման համար: Երկու երկրներում էլ երկու ներկայացուցիչների միջև գործընկերությանը պետք է աջակցեն գործող իրավական և քաղաքական շրջանակները:

Մակրո (քաղաքականության մակարդակի), մեզո (կազմակերպության մակարդակ) և միկրո մակարդակի (շահառուների մակարդակ) վերլուծությունը ցույց է տվել, որ դեռ շատ անելիքներ կան, որպեսզի գործընկերությունները զարգանան աշխատաշուկայի և սոցիալական քաղաքականության առումով: Երկու համակարգերը, այսինքն՝ զբաղվածության և սոցիալական պաշտպանության ոլորտները պետք է փոխկապակցված լինեն, այլ ոչ թե առանձին գործեն՝ որպես «քաղաքականության կառավարման համակարգեր»: Անհրաժեշտ է բարձրացնել ճկունությունը և վերացնել գործող հաստատությունների միջև համագործակցության խոչընդոտները: Բացի այդ, հարկավոր է բարելավել ներկայացուցիչների աշխատանքային գործընթացները: Առաջարկվում է կազմակերպել սոցիալական պաշտպանության անձնակազմի (սոցիալական աշխատողների) և զբաղվածության խորհրդակցանքների համապարփակ և համատեղ կարողությունների զարգացում և վերապատրաստում՝ ԴԻՎ համակարգը գործնականում կիրառելու համար:

Ամփոփելով, Գնահատման հաշվետվությունները ցույց են տալիս, որ Հայաստանում և Տաջիկստանում ներկայացուցիչների միջև համագործակցության պակաս է նկատվում: Խորհուրդ ենք տալիս ընդլայնել համագործակցությունը՝ երկու համատեքստերում ԴԻՎ-ի գործողությունների իրականացման համար:

### ► 3. Համագործակցության և քաղաքականության իրականացման բարելավման մեթոդներն ու գործիքները

Ինչպես նշված է Գևահատման հաշվետվություններում, մենք խորհուրդ ենք տալիս ներդնել ԴԻՎ ստեղծված գործընկերային կառույցներում: Հետևաբար, անհրաժեշտ է ներդրումներ կատարել գործընկերության հաստատման մեջ՝ որպես զբաղվածության և սոցիալական պաշտպանության ներկայացուցիչների միջև համագործակցության հատուկ ձև, որը բնութագրվում է *համատեղ նպատակադրմամբ* և *որոշումների կայացմամբ*, ինչպես նաև դերակատարների միջև *համատեղ հանձնառությամբ* (տե՛ս, օրինակ, Սկոպետտա, 2013թ., Ավստրիայի տարածքային զբաղվածության պայմանագրերի համակարգման բաժին, 2000թ.):

Ինտենսիվ համագործակցության ձևավորման և ԴԻՎ-ի բարելավման քայլ առ քայլ մոտեցումը բաղկացած է հետևյալ հինգ հիմնական քայլերից երկու երկրների համար.

- 1. Ֆորմալացնել համագործակցությունը սոցիալական պաշտպանության և զբաղվածության բաժինների միջև:
- 2. Ընդլայնել նպաստների և ծառայությունների առաջարկները:
- 3. Չարգացնել մարդկային ռեսուրսները-կատարել ներդրումներ աշխատակիցների զարգացման համար:
- 4. Ստեղծել միասնական տվյալների շտեմարան:
- 5. Իրականացնել ԴԻՎ չափանիշները:
- 6. Ընդլայնել գործընկերությունը:

### ՔԱՅԼ 1. Ֆորմալացնել համագործակցությունը սոցիալական պաշտպանության և զբաղվածության բաժինների միջև

Որպես **առաջին քայլ**, խորհուրդ ենք տալիս ամրապնդել զբաղվածության և սոցիալական պաշտպանության միջև համակարգային կապը՝ ֆորմալացնելով համագործակցությունը կառավարման բոլոր մակարդակներում՝ ստանդարտ ընթացակարգերի, կանոնների և արձանագրությունների միջոցով, որպեսզի հաճախորդներին առաջարկվեն լավագույն հասանելի ծառայությունները:

ԴԻՎ համակարգի համար երկու ներկայացուցիչների միջև համագործակցությունը բարելավելու համար խորհուրդ ենք տալիս հստակեցնել զբաղվածության և սոցիալական պաշտպանության համար պատասխանատու երկու ներկայացուցիչների՝ որպես այս վաղ փուլում ԴԻՎ համակարգի հիմնական դերակատարների միջև հետևյալ խնդիրները:<sup>1</sup>

- **ամատեղ պայմանավորվածություն թիրախների շուրջ.** պարզաբանել և տալ այնպիսի հարցերի պատասխաններ, ինչպիսիք են՝ *«ի՞նչ ենք մենք ձգտում միասին իրագործել բարելավելու քաղաքականության իրականացումն ի շահ հաճախորդի»:* Այս գործընթացը կարող է ներառել նաև ԴԻՎ համակարգում ընդգրկվելիք հաճախորդների պրոֆիլների հստակեցում
- **երկու ներկայացուցիչների առկա գործիքների համատեղ գնահատում,** որոնք արդեն հաջողությամբ աշխատում են: Դրանք կարող են ներառել *համատեղ կամ անհատապես* կիրառվող կարիքների գնահատման գործիքներ/հաճախորդների պրոֆիլների ձևավորում, անհատական գործողությունների ծրագրեր (սոցիալական և զբաղվածության պլաններ), Էթիկայի կանոններ (հաճախորդների հետ

1 Աղյուրը՝ Scoppetta, A., Leichsenring, K. & Lelkes, O. (2018)



փոխգործակցության վերաբերյալ, ծառայությունների պլանավորման գործիքներ, համակարգման մեխանիզմներ և մոնիթորինգի գործիքներ և այլն:

- ▶ **Երկու ներկայացուցիչների առկա ռեսուրսների համատեղ գնահատում.** օրինակ՝ «ի՞նչ ծառայություններ կարող ենք և պետք է առաջարկենք միասին», «ի՞նչ ռեսուրսներ (գիտելիքներ, ծառայություններ, գործիքներ և այլն) կարող է մեզանից յուրաքանչյուրը ներգրավել համագործակցության մեջ», «որտե՞ղ է համագործակցությունն իմաստավորված և որտե՞ղ դրա կարիքը չկա (դեռևս/այս փուլում)»:
- ▶ **Յուրաքանչյուր առանձին գործողության համար պատասխանատվության և հաշվետվողականության** և այդ գործողություններում ընդգրկված խնդիրների հստակեցում: Համագործակցության հենց սկզբում ընդհանուր պարտականությունները նախընտրելի են միայն այն դեպքում, երբ առաջադրանքները հստակ առանձնացված են: Եթե գործողությունների առաջադրանքները բաժանված են ներկայացուցիչների միջև, ապա խորհուրդ է տրվում պայմանավորվել, թե ով է պատասխանատու յուրաքանչյուր առանձին գործողության համակարգման համար:
- ▶ Քննարկել յուրաքանչյուր ներկայացուցի, ինչպես նաև երկրների աշխատանքի և սոցիալական քաղաքականություն իրականացնող նախարարությունների (և կենտրոնական մակարդակի այլ համապատասխան դերակատարների) **դերն ու գործառնությունը:**
- ▶ **Գործողությունների համատեղ գնահատման** հստակեցում՝ ապահովելու, որ բարելավման առաջարկվող միջոցառումները լինեն փոխլրացնող և համահունչ:
- ▶ Համաձայնեցնել **ընթացակարգերի ստանդարտները** (հաղորդակցություն և այլն) և համատեղ իրականացվող գործիքները (միջոցառումները) միմյանց հետ (համագործակցության կառավարում):

Ստորև տեղեկատվական տուփում ներկայացված դերերն ու գործառնությունները կարող են օգտագործվել վերոնշյալի հստակեցման համար:

#### ▶ Տեղեկատվական տուփ 1. Դերերի և գործառնությունների ստուգացուցակ

- ▶ Քննարկել, հատկորոշել և համատեղ որոշել յուրաքանչյուր ներկայացուցի դերերն ու գործառնությունները,
- ▶ Պարբերաբար վերանայել դերերը և գործառնությունները,
- ▶ Հստակեցնել ներկայացուցիչների պարտավորությունները, պարտականությունները և սահմանափակումները,
- ▶ Չգուշորեն հավասարակշռել շահերն ու ներդրումները,
- ▶ Լավագույնս օգտագործել երկու ներկայացուցիչների ուժեղ կողմերը,
- ▶ Ստեղծել կառավարման ուժեղ կառուցվածք (տես ստորև),
- ▶ Ապահովել ֆինանսավորում գործընկերության համակարգման համար:

S224 LEED ֆորում Գործընկերությունների և տեղական կառավարման վերաբերյալ, 2006 (հարմարեցված)

Փորձը ցույց է տալիս, որ օգտակար է միմյանց հետ պայմանավորվածությունները գրավոր ձևակերպել: Դրանք ներառում են թիրախների, համատեղ կամ անհատապես օգտագործվող գործիքների, դերերի և գործառնությունների, ռեսուրսների, ինչպես նաև շահերի և այլ ներդրումների համաձայնագրեր: Հստակեցման գործընթացներին հաջորդում է ԴԻՎ-ի իրականացման ընթացքում միջամտությունների համատեղ կառավարումը: Այս նպատակին հասնելու համար առաջարկվում է ստեղծել Համակարգող խորհուրդ՝ որպես պաշտոնական մարմին: Չբաղվածության և սոցիալական պաշտպանության ներկայացուցիչների

► **Տեղեկատվական տուփ 2. Համակարգող մարմինը**

Համակարգող մարմինները ներառում են բոլոր դերակատարներին, որոնք ներգրավված են միջամտությունների նախագծման, իրականացման և գնահատման մեջ: Սա ներառում է բոլոր այն միջամտությունները, որոնք համատեղ համաձայնեցվել են իրականացնելու համար, ինչպիսիք են՝ շահառուների անհատական գործողությունների պլանները, ուղղորդման գործընթացները և այլն: Խորհուրդը հստակ սահմանում է այն գործողությունները, որոնք պետք է ձեռնարկվեն ԴԻՎ համակարգը կիրառելիս:

միջև համագործակցությունը ֆորմալացնելիս երկու երկրներն էլ կարող են հիմնվել առկա փորձի վրա, ինչպես նկարագրված է ստորև ներկայացված երկու փորձառությունների շրջանակներում (փորձի տուփ 1 և փորձի տուփ 2):

► **Փորձի շրջանակ 1. Ինտեգրված սոցիալական ծառայությունների կենտրոնները Հայաստանում**

Հայաստանը կարող է հիմնվել **49 Սիասնական սոցիալական ծառայությունների կենտրոնների** վրա:

Կենտրոնի անձնակազմի և ստորաբաժանումների միջև համագործակցությունը կարող է հեշտությամբ ձևավորվել, ընթացակարգերը ստանդարտացվել և մշակվել կանոններ ու արձանագրություններ: Այդպիսով, խորհրդատուներին հնարավոր կլինի աջակցել տեղեկության փոխանակման հարցում, որպեսզի շահառուներին առաջարկվեն լավագույն հասանելի ծառայությունները:

► **Փորձի տուփ 2. Տաջիկստանում, տեղական կառավարման մակարդակում, կիրառվող մոտեցումը**

Տաջիկստանը կարող է հիմնվել **տեղական մակարդակում** կիրառվող մոտեցման վրա:

Ինտեգրված մոտեցումը կարող է ներդրվել տեղական մակարդակում տեղական վարչակազմի նախագահի/փոխնախագահի կողմից, որն արդեն այժմ վերահսկում է քաղաքականության տարբեր ոլորտներ, ինչպիսիք են առողջապահությունը, կրթությունը, զբաղվածությունը և սոցիալական պաշտպանությունը: Կարող են հավաքագրվել (ֆինանսավորման) տարբերակները և համապատասխան մասնագետներին տեղեկացնել՝ շահառուին ամբողջական կերպով աջակցելու համար:

## **ՔԱՅԼ 2. Ընդլայնել նպաստների և ծառայությունների առաջարկները**

Գնահատման հաշվետվությունները ցույց են տվել, որ և՛ Հայաստանում, և՛ Տաջիկստանում բացակայում են աղքատության կրճատումն ապահովող հիմնական միջոցները.

- ▶ Հայաստան. Գործազրկության ապահովագրության համակարգ գոյություն չունի, և սահմանափակ են աշխատունակ տարիքի բնակչությանը աշխատանք փնտրելու ուղղությամբ աջակցելու կամ աշխատաշուկայի ակտիվ քաղաքականության միջոցառումներում ընդգրկելու միջոցառումները:
- ▶ Տաջիկստան. Աշխատաշուկայի միջոցառումներում ընդհանուր ներդրումները, բացառությամբ գործազրկության նպաստի, կազմում են սոցիալական պաշտպանության ընդհանուր ծախսերի մոտ 0.4%-ը: Սա նշանակում է, որ աշխատաշուկայի ակտիվ քաղաքականությունների շրջանակը, բազմազանությունը և ընդգրկվածությունը շատ սահմանափակ են: Նպատակային սոցիալական աջակցության (ՆՍԱ) չափը փոքր է և նախատեսված է հիմնականում ծայրահեղ աղքատության մեջ ապրող անձանց/ընտանիքների համար:

Արդյունավետ ԴԻՎ-ի համար, որը հանգեցնում է շահառուի իրավիճակի փոփոխության (այսինքն՝ հիմնական եկամտի ապահովում և ընդգրկվածություն աշխատաշուկայում), պետք է բավարարվեն ծառայության առաջարկի երկու հիմնական նախապայմանները. համարժեք դրամական և ոչ դրամական նպաստների և ծառայությունների ամկայություն և՛ զբաղվածության, և՛ սոցիալական աջակցության շահառուների/հաճախորդների համար:

**Երկրորդ քայլում** խորհուրդ ենք տալիս ընդլայնել առաջարկները (նպաստները և ծառայությունները), հատկապես Հայաստանում գործազրկության նպաստների պատշաճ չափերի և գործունակ տարիքի բնակչության համար ակտիվացման միջոցառումների ներդրմամբ և Տաջիկստանում անկա նպաստների մակարդակի բարձրացմամբ: Երկու երկրներում էլ պահանջվում է աշխատաշուկայի ակտիվ միջոցառումների դիվերսիֆիկացում՝ հիմնված աշխատաշուկայի պահանջարկի վրա:

## **ՔԱՅԼ 3. Մարդկային ռեսուրսների զարգացում. ներդրում աշխատողների զարգացման համար**

Համապատասխան ներկայացուցչի անձնակազմի ԴԻՎ-ի մասին գիտելիքները երկու երկրներում էլ սահմանափակ են: Ըստ տեղեկության, անձնակազմի հոսունությունը բարձր է և երկրների որոշ շրջաններում խորհրդատուների թիվը, կարծես, համարժեք չէ ԴԻՎ իրականացման համար:

**Երրորդ քայլում** մենք խորհուրդ ենք տալիս ներդրումներ կատարել ներկայացուցիչների աշխատակիցների զարգացման համար՝ որակավորման միջոցառումների և ԴԻՎ-ում նոր հմուտ անձնակազմի աշխատանքի ընդունման միջոցով: ԴԻՎ-ի վերաբերյալ համապարփակ ուսուցումը և անձնակազմի կողմից արձանագրությունների ու ուղեցույցների կիրառումը անհրաժեշտություն է համարվում երկու երկրներում և պետք է իրականացվի կանոնավոր հիմունքներով (կրկնել ամեն տարի նոր անձնակազմի համար և ընդլայնել/խորացնել հմուտ անձնակազմի համար):

Դեպք վարողներն իրականացնում են արդյունավետ ԴԻՎ-ի հիմնական գործառնությունն ու տեղական հասանելի բոլոր միջոցների և ծառայությունների օգտագործման համակարգումը (տե՛ս Տեղեկատվական տուփ 3):

### ► Տեղեկատվական տուփ 3. Դեպք վարողները

Դեպք վարողներն ամանցքային դեր ունեն արդյունավետ ԴԻՎ իրականացման համար: Նրանք համակարգում են շահառուներին մատուցվող ծառայությունները սոցիալական ներառման և ինտեգրման ողջ շղթայի ընթացքում: Դեպք վարողները օգտվում են երկու ներկայացուցիչների տեղական բոլոր միջոցներից և ծառայություններից: Նրանց նպատակն է աջակցել շահառուին՝ սոցիալական ներառման գործընթացում, այդ թվում՝ աշխատաշուկայում և հասարակության մեջ:

Հասարակությունում ներառումը նշանակում է սոցիալական ծառայությունների հզորացում ու տրամադրում և ցածր շեմի ծառայությունների ապահովում, որոնք խոցելի խմբերին հնարավորություն են տալիս վերափնտեգրվել, ներգրավվել հասարակության այլ անդամների հետ և բարելավել իրենց ընդհանուր բարեկեցությունը: Վերոնշյալին հնարավոր է հասնել ԴԻՎ մոդելի մեջ ներառված տարբեր միջոցներով, ինչպիսիք են՝ ինքնավստահության ուսուցումը, ինտեգրման շղթաները, սոցիալական աշխատողների աջակցությունը, թմրամիջոցների և պարտքերի վերաբերյալ խորհրդատվություն, ինչպես նաև այլ միջոցառումներ: Դեպք վարողները պաշտպանում են իրենց շահառուների շահերը և ապահովում են, որ ծառայությունների բացերը ներկայացվեն տեղական և տարածքային կառավարման ավելի բարձր մակարդակների ուշադրությանը: Դեպք վարողները կարող են լինել զբաղվածության խորհրդատուներ, սոցիալական պաշտպանության ներկայացուցիչների աշխատակիցներ (օրինակ՝ սոցիալական աշխատողներ) կամ այլ տեղական փորձագետներ, որոնք վերապատրաստված և փորձառու են ԴԻՎ մեթոդի կիրառման համար: Դեպք վարողները հանդիսանում են ԴԻՎ-ի իրականացման ամանցքային անձինք և հետևաբար, պատասխանատու են շահառուին միջոցառումների և ծառայությունների տրամադրման համար (օրինակ՝ կարիքների գնահատում, անհատական գործողությունների/միջոցառումների պլաններ, մուտք աշխատաշուկա և այլն):<sup>2</sup>

Դեպք վարողի հիմնական իրավասությունները պետք է ներառեն ծառայության շահառուների հետ լավ որակի հարաբերություններ ստեղծելու կարողությունը, քանի որ դա հիմնովին կազդի դեպքի վարման գործընթացի և արդյունքի վրա: Մասնագիտական հարաբերությունները հաճախ հիմնված են անհավասար լիազորությունների վրա՝ պայմանավորված դեպք վարողների պաշտոնի և մասնագիտացված գիտելիքներով: Լիազորությունների պատշաճ օգտագործումը պաշտպանում է շահառուի խոցելիությունը: Վստահության ստեղծումը և պահպանումը կարևոր է, և դա կախված է դեպք վարողի՝ հստակ և բաց շփվելու կարողությունից՝ խուսափելով թյուրիմացությունից և հիասթափությունից: Հաճախորդի արժանապատվության նկատմամբ հարգանքը նույնպես կարևոր է: Դեպք վարողը պետք է հասկանա ծառայության շահառուի մշակույթը և արժեքները և չձեռքի որևէ վարքագծից, որը կապ չունի վերջնական արդյունքի հետ: Դեպք վարողը պետք է ապահովի, որ իր գործողությունները և հաղորդակցությունը պատշաճ կերպով արտացոլեն դրական վերաբերմունքը կայուն կարեկցանքի պահպանման համար: Այնուամենայնիվ, շատ կարևոր է, որ դեպք վարողը նաև կարողանա ապահովել իր անվտանգությունը և ֆիզիկական և հոգեբանական բարեկեցությունը: Ի լրումն ընդհանուր որակավորման չափանիշներին, դեպք վարողները պարտավոր են ապահովել, որ իրենց հմտությունները համապատասխանեն յուրաքանչյուր դեպքին: «Դեպքն ընդունելիս՝ դեպք վարողի անձնական պատասխանատվությունն է ապահովել, որ իրենց հմտությունները, իրավասությունները, փորձը և որակավորումները համապատասխանեն դեպքի պահանջներին»: (CMSUK 2009 p. 9).<sup>3</sup>

2 Ադոյուրը՝ Scoppetta, A., Leichsenring, K. & Lelkes, O. (2018)

3 ibid.

## ՔԱՅԼ 4. Հիմնել միասնական տվյալների շտեմարան

**Չորրորդ քայլում** մենք խորհուրդ ենք տալիս ընդլայնել համագործակցությունը երկու ներկայացուցիչների միջև՝ ներառելով տվյալների փոխանակումը և համատեղ տվյալների շտեմարանի ստեղծումը, որի պարագայում ուղեգրումները կարող են ավելի հեշտ իրականացվել: Քանի դեռ միասնական տվյալների շտեմարանը չի գործում, խորհրդականները պետք է օգտագործեն տվյալների փոխանակման այլ գործիքներ, ինչպիսիք են դեպքի քննարկման համաժողովները (տե՛ս Տեղեկատվական տուփ 4):

### ▶ Տեղեկատվական տուփ 4. Դեպքի քննարկման համաժողովներ

Դեպքի քննարկման համաժողովները շահառուի հետ աշխատող մասնագետների բազմաբնույթ հանդիպումներ են՝ հաճախորդի մասին անհրաժեշտ տեղեկատվության փոխանակման համար (սոցիալ-տնտեսական կարգավիճակ, նպաստների ստացման պատմություն, առաջարկվող ծառայություններ և այլն) և քննարկելու ռիսկի գործոնները, հաճախորդի կարիքները, անհրաժեշտ վերահսկողությունը և աջակցության միջամտությունները, ինչպես նաև մասնագետների դերերը: Համաժողովների նպատակն է վերանայել ոլորտների և գործակալությունների ծառայությունների տարբերակները և պաշտոնական որոշումներ կայացնել՝ ելնելով հաճախորդի շահերից:<sup>4</sup>

## ՔԱՅԼ 5. ԴԻՎ չափանիշների իրականացում

Կազմակերպված իրականացմանն աջակցելու և միջամտությունների ինստիտուցիոնալացված մոդելները (ինչպիսին է ԴԻՎ համակարգը) հեշտացնելու համար, **հինգերորդ քայլում** խորհուրդ է տրվում մշակել Դեպքերի ինտեգրված վարման չափանիշներ, ինչպիսիք կիրառվում են, օրինակ, Շոտլանդիայում/Մեծ Բրիտանիայում (տե՛ս CMSUK, 2014):

Դեպքի վարման գործընթացների համար պահանջվող չափորոշիչների առաջարկները ներառում են դեպքի ինտեգրված վարման (և յուրաքանչյուր գործընթացի և ձեռնարկված գործողության) սահմանումը և նպատակը, կարիքների գնահատման գործընթացը, դեպքի վարման մոդելի ընտրությունը, գործողությունների/միջոցառումների պլանը և դրա թարմացումները, մոնիթորինգը և իրականացման գնահատումը (գործողությունների որակի ստուգման ապահովում), ճգնաժամային միջամտությունը և, վերջապես, դեպքի փակումը (տե՛ս Տեղեկատվական տուփ 5): Կարևոր է նշել, որ չափանիշները պետք է քննարկվեն, մշակվեն և *համաձայնեցվեն բոլոր դերակատարների միջև*՝ ապահովելու դրանց շարունակականությունը վերջիններիս գործունեության մեջ:

4 Աղբյուրը՝ [https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2021-10/143.11\\_EN\\_SOP%20Case%20Conferencing\\_26Oct2021.pdf](https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2021-10/143.11_EN_SOP%20Case%20Conferencing_26Oct2021.pdf).

#### ► Տեղեկատվական տուփ 5. Դեպքի վարման չափանիշները

- Դեպքի ինտեգրված վարման սահմանումը և նպատակը (և ձեռնարկված յուրաքանչյուր գործընթաց և գործողություն)
- կարիքների գնահատման գործընթաց
- դեպքի վարման մոդելի ընտրություն (տարբեր գործողություններ կարող են ընտրվել տարբեր համատեքստերի համար)
- գործողությունների/գործունեության պլան
- իրականացման մոնիթորինգ և գնահատում (ներառյալ որակի գնահատումը)
- պլանի թարմացում
- (ընտրովի) ճգնաժամային միջամտություն, և
- դեպքի փակում

(տե՛ս Սկրպետտա Ա., Լայշենրինգ Կ. և Լեյկես Օ., 2018թ.)

## ՔԱՅԼ 6. Գործընկերության ընդլայնում

Գործընկերություններն ավելին են, քան ներկայացուցիչների միջև աշխատանքային գործընթացների բարելավումը: Հբաղվածության և սոցիալական պաշտպանության ներկայացուցիչների երկկողմ համագործակցությունը պետք է ընդլայնվի այլ դերակատարների ներգրավմամբ, ինչպիսիք են՝ ծառայություններ առաջարկող ՀԿ-ները, տեղական համատեքստում միջոցառումների ներդրմանն օժանդակող քաղաքապետարանները, աշխատատեղեր առաջարկող ձեռնարկությունները և դերակատարների կողմից համատեղ իրականացվող քաղաքականության արդյունավետության չափորոշմանն օժանդակող հետազոտությունները: Սա անհրաժեշտ է, քանի որ միայնակ աշխատող երկու ներկայացուցիչները կարող են ձախողել շահառուներին սպասարկել բոլոր առկա ռեսուրսներով՝ նոու-հաուլի և ռեսուրսների բացակայության պատճառով: Այսպիսով, այս ուղեցույցի նպատակն է աջակցել բոլոր համապատասխան դերակատարների միջև ինստիտուցիոնալ համագործակցության զարգացմանը:

**Վեցերորդ քայլում** խորհուրդ ենք տալիս ընդլայնել երկու ներկայացուցիչների միջև պաշտոնական համագործակցությունը և զարգացնել տեղական գործընկերություն այնպիսի դերակատարների հետ, ինչպիսիք են՝ քաղաքապետարանները, ընկերությունները, ՀԿ-ները և այլն:

Երկու երկրներն էլ կարող են զարգացնել այս ոլորտում ունեցած փորձը.

- Հայաստանում ԻՄԾԿ-ներն արդեն համագործակցում են մասնավոր հատվածի հետ (ընկերություններ, հասարակական կազմակերպություններ, հետազոտական հաստատություններ): Տեղական մակարդակում արդեն ստեղծված Սոցիալական երկխոսության հանձնաժողովները<sup>5</sup> կարող են կարևոր դեր խաղալ ոչ միայն նպաստներ նշանակելու, այլև դեպք վարողներին աջակցություն տրամադրելու և ձեռնարկատերերի հետ կապ հաստատելու համար (տե՛ս փորձի տուփ 3):

5 Հանրապետական եռակողմ հանձնաժողով, տե՛ս, օրինակ՝ [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---program/documents/genericdocument/wcms\\_724816.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---program/documents/genericdocument/wcms_724816.pdf).

- ▶ Տաշիկստանում մեծահասակների ուսուցման կենտրոնները<sup>6</sup> և Կարիերայի ուղղորդման կենտրոնները<sup>7</sup> կարող են ծառայել որպես ընդլայնված համագործակցության սկզբնաղբյուր: Բացի այդ, պարբերաբար տեղի են ունենում աշխատանքի տոնավաճառներ և կազմակերպվում են համաժողովներ գործատուների, արհմիությունների և Աշխատանքի և զբաղվածության պետական գործակալության հետ, որոնք կարող են օգտագործվել մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության ամրապնդման համար (տես փորձի տուփ 4):

### ▶ Փորձի տուփ 3. Սոցիալական երկխոսության հանձնաժողովները Հայաստանում

Հայաստանը կարող է հիմնվել **սոցիալական երկխոսության հանձնաժողովների վրա**

Սոցիալական երկխոսության հանձնաժողովները (տարածքային հաշտարար հանձնաժողովները) նախատեսված են համայնքային մակարդակով տարբեր համագործակցության համաձայնագրերի ընդունումը կազմակերպելու համար: Ներկայումս, համայնքները հիմնականում ներգրավված են ընտանիքների՝ դրամական նպաստներ ստանալու իրավասության հաստատման գործում, սակայն նրանց գործառույթները կարող են ընդլայնվել՝ աջակցելու զբաղվածության ծառայություններին և ուղղորդելու զբաղվածության ծրագրերը:

### ▶ Փորձի տուփ 4. Համագործակցությունը ընկերությունների հետ Տաշիկստանում

Տաշիկստանը կարող է զարգացնել համագործակցությունը **մասնավոր հատվածի հետ**:

Պարբերաբար տեղի են ունենում աշխատանքի տոնավաճառներ, կազմակերպվում են համաժողովներ գործատուների, արհմիությունների հետ: Հատկապես միջազգային ընկերությունների հետ արձանագրվում է արդյունավետ գործող համագործակցություն: Դրա հիման վրա կարող են ստորագրվել փոխըմբռնման հուշագրեր (համագործակցության համաձայնագրեր), որոնք կֆորմալացնեն համագործակցությունը մասնավոր հատվածի հետ:

6 <http://aeat.tj/ru/main/>.

7 Տե՛ս, օրինակ՝ <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/691671/tvet-tajikistan-central-asia.pdf> (Էջ 43); <http://www.uniwork-project.eu/content/%E2%80%9Ccareer-centres-and-students-job-preparation-training-internships%E2%80%9D-4th-uniwork-training>.

Գործընկերությունները կիրառում են համագործակցության պաշտոնական մոտեցում՝ ստորագրելով համաձայնագրեր: Արձանագրվել են նման ֆորմալացված մոտեցումների որոշ թերություններ, ինչպիսիք են ոչ ճկուն գործելակերպը և չափից ավելի վարչարարությունը (Սկոպտտա, 2013թ.): Այնուամենայնիվ, պաշտոնական մոտեցման առավելությունները գերազանցում են այս թերությունները և ներառում են համատեղ գործողությունների հստակ շրջանակ և կանոններ, գործընկերոջ ավելի մեծ պատասխանատվություն, իրավական ուժ և արդյունքներ:

Այսպիսով, գործընկերները միասին.

- Քննարկում են սոցիալական բացառման և զբաղվածության խնդիրները և հատկապես գործազրկության հատուկ պատճառները, ինչպես նաև համապատասխան ոլորտների և մարզերի ուժեղ և թույլ կողմերը և իրավիճակի բարելավման հնարավոր ուղիները և խոցելի խմբերի համար աշխատատեղերի հասանելիությունն ու ստեղծումը խրախուսելու հնարավոր ուղիները:
- Քննարկում են համագործակցության ներկա իրավիճակը և արդեն իսկ կիրառվող համագործակցության ձևերը և դրանք բարելավելու ուղիները, այդ թվում՝ համագործակցության մարտահրավերներն ու խոչընդոտները՝ գնահատելով ինստիտուցիոնալ կարողությունները, ինչպիսիք են հմտությունները, անձնակազմը, ռեսուրսները տարածության և ինտերնետի առումով և այլն:
- Կատարելագործում են սոցիալական և զբաղվածության իրավիճակի չափորոշման և վերլուծության մեթոդները, գնահատում սոցիալական և զբաղվածության քաղաքականությունը և բարելավում տարբեր գործընկերների գիտելիքներն ու տեխնիկական հմտությունները:
- Բացահայտում և վերլուծում են նախորդ և նոր նախաձեռնությունները կամ փորձնական ծրագրերը, որոնք կարող են Էական ազդեցություն ունենալ աշխատատեղերի ստեղծման առումով (այսինքն՝ համախմբելով գործընկերության տարբեր մասնակիցների փորձը):
- Կապ են հաստատում այլ գործընկերների հետ՝ սովորելու նրանց փորձից:
- Մշակում են (և/ու) պայմանավորվածություններ տարբեր գործընկերների միջև համագործակցության և խորհրդակցությունների համար:
- Յուրաքանչյուր գործընկերոջ համար հատկորոշում են շեղումների սահմանները և հասանելի ռեսուրսները:
- Համաձայնություն են ձեռք բերում՝ վերլուծված **խնդիրների համար համատեղ լուծումներ** մշակելու ուղղությամբ (տե՛ս նաև Եվրոպական հանձնաժողով, 1999թ.):

Գործընկերության հովանու ներքո համատեղ միջամտություններ իրականացնելիս՝ հարկավոր է իրականացնել ընդլայնված հստակեցման գործընթացներ: Գործընկերները պետք է քննարկեն, համաձայնեցնեն և հստակ սահմանեն իրենց դերերը, գործառույթները, պարտականությունները, ռեսուրսները և բյուջեները, որոնք հատկացվում են յուրաքանչյուր գործընկեր հաստատությանը միջամտության նպատակով: Բոլոր միջամտությունները պետք է ներառվեն գործընկերության աշխատանքային ծրագրում և բոլոր գործընկերների միջև կնքված գործընկերության համաձայնագրում:



## ▶ Հղումներ և լրացուցիչ ընթերցման նյութեր

---

Ավստրիական ՉՏՊ-ների համակարգման բաժին (2000 թ.): Ավստրիայում զբաղվածության տարածքային պայմանագրերի ուղեցույց 2000–2006. ZSI – Zentrum für Soziale Innovation: Vienna.

CMSUK/ՄԹ Դեպքի վարման հասարակություն (2014): CMSUK չափանիշները. չափանիշներ և լավագույն գործելակերպի ուղեցույցներ, 2-րդ հրատարակչություն: Հասանելի է՝ <https://www.cmsuk.org/uploads/page/000standards-2nd-ed-hoZc.pdf> (16 մարտի, 2022թ.).

CMSUK/ ՄԹ Դեպքի վարման հասարակություն (2009): CMSUK չափանիշները. չափանիշներ և լավագույն գործելակերպի ուղեցույցներ, 2-րդ հրատարակչություն: Հնարավոր է ներբեռնել՝ <https://www.cmsuk.org/files/CMSUK%20General/000Standards%202nd%20Ed%20Nov%202009.pdf> (16 մարտի, 2022թ.).

Եվրոպական հանձնաժողով (1999): Տարածքային զբաղվածության պայմանագրերի ուղեցույց: Եվրոպական հանձնաժողով, Բրյուսել

Կյանքի և աշխատանքային պայմանների բարելավման եվրոպական հիմնադրամ (2013): Սոցիալական նորարարությունը ծառայությունների մատուցման մեջ. նոր գործընկերներ և մոտեցումներ: Eurofound, Դուբլին

SZՉԿ LEED տեղական գործընկերության և կառավարման ձևաչափ (2006): Հաջողված գործընկերություն. ուղեցույց, SZՉԿ, Փարիզ:

Scoppetta, A. (2013). Successful partnerships in delivering public employment services (Analytical Paper), DG Employment, Social Affairs and Inclusion (ed.), PES to PES Dialogue. The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services.

Scoppetta, A., Leichsenring, K. & Lelkes, O. (2018) Integrated Case Management of Employment and Social Welfare Users in the Western Balkans – Guidelines and Good Practices. Commissioned by the UNDP. Vienna: European Centre for Social Welfare Policy and Research.

Stott, L. and Scoppetta, A. (2013). Employment & social inclusion partnerships in Europe. In: The Journal of Partnership Brokering: Betwixt and Between, Volume 1 (1), London. Available at: <http://partnershipbrokers.org/w/journal/employment-social-inclusion-partnerships-in-europe/>.

## ► ՀԱՎԵԼՎԱԾ ԵՄ Երկրների լավագույն փորձի օրինակներ

ԵՄ երկրներում ներդրված լավագույն փորձի օրինակները կարող են օգնել ԴԻԿ-ի հիմնադրման գործընթացին: Ստորև բերված գործելակերպերն ամբողջությամբ ներկայացված են «Արևմտյան Բալկաններում զբաղվածության և սոցիալական բարեկեցության շահառուների դեպքերի ինտեգրված վարումը – ուղեցույցներ և լավագույն գործելակերպ» կոլեկտիվ<sup>8</sup>: Դրանք կարող են նաև ծառայել որպես կողմնորոշիչ ուղեցույցներ Հայաստանում և Տաջիկստանում ԴԻԿ մոտեցումների կատարելագործման համար:

### Նորվեգիայի բարեկեցության և աշխատանքի ծառայության (NAV) բարեփոխման շրջանակում մեկ պատուհանից ծառայությունների մատուցում (Նորվեգիա)

Անվանումը	NAV բարեփոխում – մեկ պատուհանից ծառայությունների մատուցում
Երկիրը	Նորվեգիա (իրականացվում է բոլոր քաղաքներում)
Հիմնավորումը	Նորվեգիայում զբաղվածության և սոցիալական ապահովության վարչությունների և ծառայությունների միջև բաժանումը լուրջ խնդիր է եղել: Նորվեգիայի քաղաքականությունը մշակողները կենսաթոշակների (ներառյալ հաշմանդամության կենսաթոշակների) առանձին կառավարումն ընդունեցին որպես (հաշմանդամության) կենսաթոշակներ կամ սոցիալական աջակցության նպաստներ վճարելու փոխարեն աշխատողներին ակտիվացնելու ռազմավարությունների արդյունավետ իրականացման հիմնական խոչընդոտ: Միավորելով երեք հաստատությունները՝ զբաղվածության ծառայությունները և կենսաթոշակների կառավարումը ազգային մակարդակում, սոցիալական ապահովության գրասենյակները՝ տեղական մակարդակում, բոլոր սպասարկող անձնակազմը կարող է մեկ պատուհանից մատուցել ավելի ինտեգրված ծառայություն:
Միջամտության տեսակը/ մակարդակը	«Պարտադիր գործընկերության համաձայնագրերի» վրա հիմնված կառավարման բազմամակարդակ բարեփոխում
Ներգրված շահագրգիռ կողմերը	Կենտրոնական կառավարությունը (պատասխանատու նախարարությունները), Նորվեգիայի խորհրդարան, Տեղական և տարածքային իշխանությունների ասոցիացիան, ազգային սոցիալական ապահովագրության և զբաղվածության ծառայությունները՝ Նորվեգիայի բարեկեցության և աշխատանքի ծառայություն (NAV):  Քաղաքային մակարդակով ստեղծվել են ծառայությունների մատուցման տեղական մեկ պատուհանի համակարգ: Ավելի մեծ կազմակերպությունը՝ Նորվեգիայի բարեկեցության և աշխատանքի ծառայությունը (NAV), ներկայացված է երեք վարչական մակարդակով՝ ազգային, մարզային և տեղական: Ազգային մակարդակում զբաղվածության և կենսաթոշակների երկու կենտրոնական գործակալություններ (այսինքն՝ Աշխատանքի տնօրինությունը և Ապահովագրության ազգային վարչությունը) միավորվել են՝ ձևավորելու աշխատանքի և բարեկեցության նոր տնօրինություն: Քաղաքային մակարդակում ներառվել է սոցիալական ծառայությունների կառավարումը: <sup>9</sup>

8 <https://www.euro.centre.org/publications/detail/3209>.

9 Læg Reid, P. and Rykkja, L.H. (2013). *Coordinating Norwegian Welfare: The NAV Reform*. Bergen, University of Bergen (COCOPS Paper, [www.cocops.eu](http://www.cocops.eu)).

<p><b>Նպատակները</b></p>	<p>Բազմամակարդակ կառավարման այս նոր տեսակը նպատակ ունի տեղական մակարդակում ծառայություններից օգտվողների համար ծառայությունները դարձնել ակխափան: Ընդհանուր նպատակներն են՝</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ակտիվացման միջոցով ավելացնել աշխատող բնակչության թիվը և նվազեցնել սոցիալական նպաստներից կախված մարդկանց թիվը,</li> <li>▶ Ծառայություններն ավելի մատչելի և օգտագործողի համար հարմար դարձնել, և</li> <li>▶ բարձրացնել զբաղվածության և սոցիալական ապահովության կառավարման արդյունավետությունը:</li> </ul>
<p><b>Միջոցառումները, մեթոդներն ու ֆինանսավորումը</b></p>	<p>2006 թվականին Նորվեգիայի կառավարությունն իրականացրեց Չբաղվածության և սոցիալական բարեկեցության ծառայության (NAV) բարեփոխում՝ միավորելով ազգային ապահովագրության և ՉՊԾ վարչակազմերը: Թեև սոցիալական ծառայությունների (սոցիալական աջակցությունը) կառավարումը մնաց տեղական ինքնակառավարման մարմինների պարտականությունը (ին տես սփիլ բանակցություններից հետո), բարեփոխման արդյունքում ստեղծեց մեկ պատուհանից ծառայությունը՝ որպես միասնական ծառայություն յուրաքանչյուր քաղաքապետարանում:<sup>10</sup></p> <p>Քաղաքապետարանների և կենտրոնական կառավարության միջև ստորագրվեց գործընկերության մասին գրավոր համաձայնագիր: Այսպիսով, տեղական ինքնակառավարման մարմինները կարող են ընտրել, թե սոցիալական նպաստներից բացի, որ այլ համայնքային սոցիալական ծառայությունները կարող են ներառվել NAV-ում:</p> <p>Մինչ օրս գործում են 457 տեղական NAV գրասենյակներ և 19 շրջանային գրասենյակներ:<sup>11</sup> Այս բարեփոխման կարևոր գործիքներից էր դեպքի վարման ներդրումը, որն առաջարկում է աջակցության ավելի լայն պորտֆել: Սա ենթադրում էր անձնակազմի ինտենսիվ վերապատրաստում և կառուցվածքային լուծումների մշակում, այդ թվում՝ ստանդարտացված կանոններ, SS համակարգեր և հարակից ծրագրեր:</p>
<p><b>Մարտահրավերները</b></p>	<p>Այս բարեփոխումը Նորվեգիայի պատմության մեջ ամենախոշորներից մեկն է: Այն բախվեց մի շարք համակարգման, գործընկերության պայմանավորվածությունների և այլ խնդիրների՝ կապված տարբեր տեսակի կազմակերպչական մշակույթների միավորման բարդությունների հետ:<sup>12</sup> (Christensen et al., 2013), Օրինակ, կենսաթոշակների (կենսաթոշակային գործակալությունների) տրամադրման արագ մոտեցումները՝ ի հակադրություն ՉՊԾ-ում ակտիվացման մոտեցումների: Մեկ պատուհանի մոտեցման ստեղծումը միայն ստորին մակարդակում միավորում չէր: NAV բարեփոխումը ներառում էր նաև վերին մակարդակում միավորում՝ Աշխատանքի նախարարությանը կից նոր Չբաղվածության և սոցիալական ապահովության ծառայության ստեղծման միջոցով: Սա հանգեցրեց հաշվետվողականության ոչ միանշանակ հարաբերությունների, քանի որ NAV գրասենյակները զեկուցում են ինչպես քաղաքապետարաններին, այնպես էլ կենտրոնական կառավարությանը: Այսպիսով, NAV-ի գրասենյակների ստեղծումը հիմնականում համապարփակ և կառուցվածքային բարեփոխման քաղաքականության իրականացման արդյունք էր:</p>
<p><b>Չեռքբերումները</b></p>	<p>Բարեփոխումը փորձեց հաղթահարել ամկա մասնատվածությունը, սակայն «դժվար թե կարելի է անվերապահորեն հաջողակ անվանել»<sup>13</sup>: Ընդհանուր դեպքի վարումը ներառում է կարիքների հստակեցում, շահառուի աշխատունակության գնահատում և գործունեության պլանի մշակում: Արդյունքում, որոշ որոշումների կայացումը փոխանցվել է մարզային մակարդակի մասնագիտացված ստորաբաժանումներին: Առավել խոցելի խմբերի համար այս բարեփոխումը մեծացրել է աշխատանքի վերադառնալու հնարավորությունները, քանի որ սոցիալական աշխատողների (և այլ դեպք վարողների) համար այժմ ավելի հեշտ է աշխատել տարբեր ոլորտներում: Դեռ վաղ է բարեփոխումների արդյունքները գնահատելու համար, քանի որ բարեփոխումների շատ հետևանքներ կարող են պարզվել միայն ավելի երկար ժամանակահատվածում:</p>

10 Askim, J., Fimreite, A.L., Moseley, A. and Holm Pedersen, L. (2011). One Stop Shops for Social Welfare: The adaptation of an organisational form in three countries. *Public Administration*, 89(4), 1451–1468.

11 Læg Reid, P. and Rykkja, L.H. (2013). *Coordinating Norwegian Welfare: The NAV Reform*. Bergen, University of Bergen (COCOPS Paper, [www.cocops.eu](http://www.cocops.eu)).

12 Christensen, T., Fimreite, A.L. and Læg Reid, P. (2013). Joined-up government for welfare administration reform in Norway. *Public Organization Review*, DOI 10.1007/s11115-013-0237-8, 1–19.

13 Ibid, p.15.

## Համագործակցություն բարդ խնդիրներ ունեցող շահառուների համար (Սլովենիա)

Անվանումը	Համագործակցություն բարդ խնդիրներ ունեցող շահառուների համար
Երկիրը	Սլովենիա (իրականացվում է բոլոր մարզերում)
Հիմնավորումը	<p>Զբաղվածության պետական ծառայության (ՉՊԾ) և Սոցիալական աշխատանքի կենտրոնների (ՍԱԿ) աշխատակիցները կանոնավոր հանդիպումներ են անցկացնում համատեղ քննարկելու գործազուրկ բարդ խնդիրներով շահառուների դեպքերը, որոնք ՉՊԾ-ն չի կարող ինքնուրույն լուծել (օրինակ՝ թմրամիջոցների կամ ալկոհոլի չարաշահում, հոգեկան առողջության խնդիրներ, լուրջ սոցիալական խնդիրներ): Նրանք ստեղծել են հանձնաժողովներ՝ կազմված երկու կազմակերպությունների փորձագետներից և վերականգնողական մասնագետներից:</p> <p>Գործազուրկը, որը ենթադրվում է, որ ունի կախվածության, հոգեկան առողջության և/կամ սոցիալական այլ լուրջ խնդիրներ, ուղեգրվում է միջգերատեսչական հատուկ հանձնաժողով: Հանձնաժողովը բաղկացած է առնվազն երեք անդամից՝ զբաղվածության խորհրդատու, սոցիալական աշխատող և վերականգնողական խորհրդատու: Հանձնաժողովը հանդիպում է տարին երկու անգամ: Եթե հանձնաժողովը կարծում է, որ նախքան աշխատաշուկայում ակտիվ մասնակցություն ունենալը, գործազուրկը կարիք ունի օգնության/աջակցության՝ ուղղված իր սոցիալական խնդիրների կամ անհանգստության վերացմանը, ՉՊԾ-ն աշխատանքի վերադառնալու համար անհրաժեշտ է համաձայնագրի հիման վրա անձին ուղարկում են համապատասխան ՍԱԿ: Զբաղվածության ծրագիրը նաև պարունակում է վերջնաժամկետ, ըստ որի գործազուրկը պետք է ներկայանա ՍԱԿ՝ հետագա բուժման համար: Անձնական խնդիրները լուծելուց հետո ՍԱԿ-ը տեղեկացնում է ՉՊԾ-ին գրասենյակին և գործազուրկին հանձնարարում է ներկայանալ ՉՊԾ-ի գրասենյակ:<sup>14</sup></p>
Միջամտության տեսակը/ մակարդակը	Միկրո և մեզո մակարդակ՝ հիմնված ազգային ուղեցույցների վրա, քաղաքականություններ՝ մակրո մակարդակում:
Ներգրված շահագրգիռ կողմերը	<p>Ներգրված են երեք դերակատարներ՝ Սլովենիայի ՉՊԾ-ի ազգային, մարզային և տեղական գրասենյակները, ՍԱԿ մարզային և տեղական գրասենյակները և Սլովենիայի Մարդկային ռեսուրսների զարգացման և կրթաթոշակային հիմնադրամը: (Հիմնադրամն իրականացնում է այնպիսի միջոցառումներ, ինչպիսիք են՝ ցկյանս կարիերայի կողմնորոշումը, աշխատանքի տեղավորումը, աշխատանքի փոխանակումը և կրթությունն ու վերապատրաստումը՝ համապատասխան նախարարության հետ կնքված պայմանագրի հիման վրա:)</p> <p>Դերակատարները համագործակցում են ազգային և տեղական մակարդակով: Սլովենիայի զբաղվածության ծառայության (Նրա զբաղվածության գրասենյակների) և ՍԱԿ-ների միջև համագործակցությունը տեղի է ունենում տեղեկատվական համակարգի միջոցով: Նրանց ռեգիստրները կապակցված են և թույլ են տալիս արդյունավետորեն փոխանակել համապատասխան տվյալների երկու խումբ: արդյո՞ք անձը ընդգրկված է գործազուրկների ռեգիստրում և արդյո՞ք նա դրամական միջոցների տեսքով սոցիալական աջակցություն ստացող շահառու է: Տվյալները թարմացվում են e-Social պորտալում ամեն գիշեր:</p>

14 Stropnik, N. (2015). ESPN Thematic Report on Integrated Support for the Long-Term Unemployed: Slovenia. European Commission. URL:ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14283&langId=en.

## Դեպքի թվայնացված վարում (Դանիա)

Անվանումը	Դեպքի թվայնացված վարում
Երկիրը	Դանիա (ընդգրկում է գրեթե բոլոր քաղաքները)
Հիմնավորումը	<p>Դանիայի բազմամասնագիտական թիմերը օգտագործում են դեպքերի թվայնացված վարում, որն ապահովում է տվյալների հասանելիությունը շահառուների աջակցության գործում ներգրավված բոլոր շահագրգիռ կողմերին: Ոչ միայն համայնքային վարչությունները, այլև արտաքին փորձագետները կարող են մուտք գործել և խմբագրել այս թվային պրոֆիլները, ինչը զգալիորեն մեծացնում է շահագրգիռ կողմերի կողմից ձեռնարկվող գործողությունների թափանցիկությունը: Հայցվորներից պահանջվում է ներկայացնել աշխատանքի դիմումներ և վերբեռնել դրանք աշխատանքային մատյանում (jobnet.dk), որը տվյալ անձի ֆայլի մի մասն է կազմում: Տվյալների պաշտպանության քաղաքականությունը այս ծրագրի անբաժանելի մասն է կազմում և հասանելի է հանրությանը: Զբաղվածության նախարարությունը նաև վարում է առցանց տվյալների շտեմարան (jobindsats.dk)՝ Դանիայում բոլորի համար սոցիալական ապահովության և աշխատաշուկայում ակտիվացման մասին տեղեկություններով: Յուրաքանչյուրը կարող է գնահատել տվյալների շտեմարանը: Քաղաքապետարանները կարող են, օրինակ, տեսնել, թե ինչպես են իրենք աշխատում այլ քաղաքապետարանների կամ իրենց աշխատանքի ցանկացած հարթության երկրի միջին ցուցանիշների համեմատ, օրինակ՝ աշխատանքի ընդունված անձանց թվաքանակով կամ սոցիալական աջակցությամբ:</p>
Միջամտության տեսակը/ մակարդակը	Միկրո և մեզո մակարդակ
Ներգրավված շահագրգիռ կողմերը	<p>Աշխատանքի կենտրոններ, քաղաքապետարաններ, Զբաղվածության նախարարություն, Աշխատանքի և աշխատանքի ընդունման գործակալությունը, Աշխատանքային շուկայի և աշխատանքի ընդունման դանիական գործակալությունը (STAR), Տվյալների պաշտպանության գործակալությունը, Երեխաների և սոցիալական հարցերի նախարարությունը, Կրթության նախարարությունը և Իրավահավասարության նախարարությունը, գործազրկության հիմնադրամները, վերապատրաստման և ակտիվացման մատակարարները, Դանիայի վիճակագրական ծառայությունը</p>
Ձեռքբերումները	<p>Աշխատանքի կենտրոնները կապի միակ կետն են (մեկ պատուհան) երկարաժամկետ գործազուրկների համար, ովքեր ստանում են գործազրկության ապահովագրության նպաստներ, ժամանակավոր նպաստներ և սոցիալական օգնություն: Դանիայի 98 քաղաքապետարաններում գործում է 94 աշխատանքի կենտրոն: Գրեթե բոլոր քաղաքապետարաններն ունեն աշխատանքի կենտրոն, իսկ որոշ համայնքներ ունեն համատեղ աշխատանքի կենտրոններ: Jobnet-ն ամսական ունենում է մոտավորապես 2 միլիոն այցելու: Գոյություն ունի ինքնավարության բարձր աստիճան՝ զուգորդված արդյունավետության ուժեղ խթանների հետ (թափանցիկ հեռանկիչային համակարգ):</p>
Աղբյուրներ	Jobnet: <a href="https://job.jobnet.dk/CV/Frontpage">https://job.jobnet.dk/CV/Frontpage</a>

## Համակարգման միավորումներ (Շվեդիա)

Անվանումը	ՀՄ-համակարգման միավորումներ (Samordningsförbund)
Երկիրը	Շվեդիա (ընդգրկում է բոլոր համայնքները և գրեթե բոլոր քաղաքները)
Հիմնավորումը	ՀՄ-ն տեղական մակարդակով իրականացվող կամավորական ծրագիր է, որի նպատակն է բարելավել ինստիտուցիոնալ համակարգումը ՉՊԾ-ի, սոցիալական և առողջապահական ոլորտի և քաղաքապետարանների միջև: ՀՄ-ները անկախ իրավաբանական անձինք են և ղեկավարվում են տեղական քաղաքական խորհրդի կողմից: ՀՄ-ները ներդաշնակեցնում են մասնակից կազմակերպությունների նպատակները և նախաձեռնում համատեղ ծրագրեր (օրինակ՝ ներգաղթյալների ինտեգրման համար): Նրանք ունեն միջկազմակերպական թիմեր ՀՄ խորհուրդների տեսքով, որոնք աջակցում են երկարաժամկետ գործազուրկների վերաինտեգրմանը:
Միջամտության տեսակը/ մակարդակը	Միկրո և մեզո մակարդակ՝ հիմնված ազգային ուղեցույցների և քաղաքականությունների վրա (մակրո)
Ներգրավված շահագրգիռ կողմերը	ՀՄ խորհուրդները կազմված են ՉՊԾ-ն, սոցիալական և առողջապահական ոլորտի, քաղաքապետարանի և երկրի խորհրդի քաղաքական ներկայացուցիչներից:
Ձեռքբերումները	2010թ. ընթացքում ՀՄ-ները ֆինանսավորել են մոտ 600 միջոցառում՝ մոտ 34,000 մասնակցով: Այս միջոցառումների մեծ մասը նախատեսված էր հիվանդության արձակուրդում գտնվող գործազուրկների և/կամ եկամտային աջակցություն ստացող 16-64 տարեկան անձանց համար (Arbetsförmedlingen / Försäkringskassan, 2011): Գնահատումները ցույց են տալիս, որ վերականգնման ուղղությամբ աշխատող միջկազմակերպական համագործակցությունը ընկալվում է որպես փոխկապակցվածության և հաղորդակցության խթանում: Այնուամենայնիվ, հիվանդության ապահովագրության վերաբերյալ ոչ ճկուն կանոնակարգերը կարող են խոչընդոտ հանդիսանալ: <sup>15</sup> Դերակատարների միջև հնարավոր լարվածությունը, որն առաջ է գալիս «աշխատելիության» տարբեր սահմանումներից (այսինքն՝ բժշկական մոտեցումն ընդդեմ սոցիալական ապահովագրության մոտեցման) պետք է լուծվի՝ արդյունավետ համագործակցություն ապահովելու համար: <sup>16</sup>
Կարգավիճակը	2014թ. վերջի դրությամբ, գործում էին 85 նմանատիպ միավորումներ, որոնց մեջ ներգրավված էին Շվեդիայի 290 տեղական քաղաքապետարաններից 240-ը և բոլոր համայնքները: <sup>17</sup>

15 Ståhl, C., Svensson, T. and Ekberg, K. (2011). From Cooperation to Conflict? Swedish Rehabilitation Professionals' Experiences of Interorganizational Cooperation. *Journal of Occupational Rehabilitation*, (21), 3: 441–448.

16 Ståhl, C., Svensson, T., Petersson, G. and Ekberg, K. (2009). The work ability divide: holistic and reductionist approaches in Swedish interdisciplinary rehabilitation teams. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 19(3):264–73. doi: 10.1007/s10926-009-9183-2.

17 Fredriksson, D. S. S., and Fritzell, J. (2015). ESPN Thematic Report on Integrated Support for the Long-term Unemployed: Sweden. European Commission. Link: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14282&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14282&langId=en)



▶ **Կապ՝**

ԱՄԿ Արժանապատիվ աշխատանքի հարցերով տեխնիկական աջակցության խումբ և Արևելյան Եվրոպայի ու Կենտրոնական Ասիայի երկրները համակարգող Գրասենյակ

Պետրովկա 15, գրասենյակ 23  
107 031 Մոսկվա  
Ռուսաստանի Դաշնություն

Հեռ.՝ +7 495 933 08 10  
Ֆաքս՝ +7 495 933 08 20  
Էլ. փոստ՝ moscow@ilo.org

