

# АДВОКАСИ

---

Руководство для неправительственных организаций

**Promo - LEX**

*Продвижение демократии и прав человека*

# **АДВОКАСИ**

**Руководство  
для неправительственных  
организаций**

Кишинэу 2011

**Руководство подготовили:**

Генадие Мокану, Эдуард Михалаш, Ольга Маноле

**Координатор публикации:**

Ольга Маноле

**Редактор:**

«Ad Libitum» SRL

**Компьютерная обработка:**

«Depol Promo» SRL

Ассоциация Promo-LEX

Для корреспонденции: а/я 89, МД 2012 Кишинэу, Молдова

Телефон: + 373 22 45 00 24, 49 26 84, 44 96 26

Факс: + 373 22 45 00 24

Электронная почта: info@promolex.md

Веб: www.promolex.md

-----  
Настоящая публикация издана при финансовой поддержке Посольства Королевства Нидерландов, Программа Матра / КАП. Содержание публикации отражает мнение авторов, которое не обязательно совпадает с позицией организации-донора.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII

**Адвокаси** : Руководство для неправительственных организаций / Асоц. Promo-LEX ; подгот.: Генадие Мокану, Эдуард Михалаш, Ольга Маноле ; коорд.: Ольга Маноле. - Ch. : Depol Promo, 2011. -115 p.  
Bibliogr.: p. 115-116 (25 tit.). - 250 ex.  
ISBN 978-9975-4029-6-5.  
061.2+342.51  
А 28

Тираж - 250 экземпляров

Только для бесплатного некоммерческого распространения.

ISBN 978-9975-4029-6-5.

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
I. Адвокаси - общие положения .....	5
II. Процесс адвокаси .....	12
III. Цикл общественной политики .....	16
IV. Методы адвокаси .....	24
a. Создание Коалиций, Сетей .....	24
b. Лобби .....	32
c. Информирование и мобилизация общественности, программы обучения .....	36
d. Стратегические судебные процессы .....	56
e. Мониторинг, Отчеты .....	63
f. Информационные кампании .....	69
V. Кампания адвокаси .....	81
a. Идентификация проблемы Формулирование цели адвокаси .....	81
b. Анализ заинтересованных сторон Определение ответственных лиц .....	87
c. Выявление стратегий и тактик .....	95
d. Мониторинг и оценка кампании адвокаси .....	112
Библиография .....	115

---

## ■ Введение

---

Независимо от типа НПО, в целом все они создаются для того, чтобы отстаивать и защищать интересы определенных людей людьми, которые являются своеобразными защитниками/заступниками целых слоев населения. Изначально, большинство НПО предоставляют различные услуги своим бенефициарам, как например: юридические, социальные, психологические, реабилитационные, образовательные и.д. Но, в определенный момент, НПО осознают, что они борются с ветренными мельницами, то есть с последствиями проблемы, а не с ее причинами, а это занятие бесконечное. Таким образом, НПО понимают что для того чтобы действительно помочь своим бенефициарам необходимо изменить ситуацию в целом. Для этого может понадобиться изменить или создать новый закон, регламент, практику, а иногда, просто изменить отношение государственных органов и общественности к проблеме или к конкретной ситуации. Данный процесс называют адвокати. Таким образом, в большей или меньшей степени, большинство НПО, рано или поздно, вовлекаются в процесс адвокати – защиту общественных интересов.

Данное руководство адресовано представителям третьего сектора заинтересованных в защите прав своих бенефициаров. Руководство содержит информацию о ключевых понятиях в области адвокати, общественных политик, этапов процесса адвокати, а также методах и тактиках адвокати.

Руководство представляет собой сборник материалов и примеров в области адвокати использованных Ассоциацией Promo-LEX в качестве обучающих материалов в рамках Программы Гражданское Общество, целью которой является содействие развитию и укреплению неправительственного сектора в Приднестровском регионе Республики Молдова.

Руководство подготовлено в рамках проекта «Укрепление гражданского общества в Приднестровском регионе Республики Молдова». Проект внедряется Ассоциацией Promo-LEX благодаря финансовой поддержке Посольства Королевства Нидерландов, Программа Матра/КАП.

---

## ■ Адвокаси - общие положения

---

### а) Адвокаси

Понятие **адвокаси** происходит от английского глагола *«to advocate»*, что означает *«выступать в защиту, поддерживать»*. Также, термин адвокаси используется и как аналог понятия **защита общественных интересов** различных социальных групп.

В настоящее время не существует единого определения термина **адвокаси**. В данном руководстве мы остановимся лишь на нескольких из них, самых показательных:

*Адвокаси* направлено на изменение политики государства в отношении различных социальных групп через разработку новых или внесение изменений в существующие правовые акты и законодательство.

*Адвокаси* это организованное усилие с целью изменить законы, политики или правительственные программы и/или верования, отношения или поведение граждан в усилия установления социальной справедливости.

*Адвокаси* является организованным политическим процессом, который вовлекает скоординированные усилия людей с целью изменить политики, практики, идеи и ценности, которые закрепили неравенство, предубеждения и избранность. Адвокаси укрепляет способности граждан принимать решения и создает более подотчетные и справедливые институты власти.

*Адвокаси* имеет целенаправленные результаты – дать возможность защитникам социальной справедливости иметь доступ и голос в принятии решений соответствующих институтов; изменить властные отношения между этими институтами и людьми, которые зависят от их решений, и, таким образом, изменить сами институты; и внести реальное улучшение в жизнь людей.

*Адвокаси* это процесс, посредством которого организованные граждане оказывают влияние на лиц, принимающих решение, при принятии решения по конкретному вопросу.

*Адвокаси* это комплекс гражданских действий, правомерно организованных, направленных на достижение изменения в соответствии с правами и интересами граждан по проблеме общественной важности.

Проще всего определить процесс адвокации как процесс изменения.

Множество определений данного термина объясняется способом и аспектом, обсуждаемым соответствующими авторами в своих работах. Однако, для того, чтобы легче понять концепцию адвокации, отметим лишь общие идеи и элементы, которые присутствуют в большинстве из вышеуказанных взглядов:

- Адвокация это **процесс**, который включает в себя комплекс действий, направленных на оказание воздействия на лиц, принимающих политические решения, и деятельность публичных властей;
- Адвокация означает участие неправительственного сектора в деятельности органов государственного управления и общественных учреждений с целью оказания влияния на принимаемые ими решения и их подход. По существу, это форма участия граждан в управлении государством, посредством которой они обговаривают контроль над решениями, затрагивающими их жизнь;
- Адвокация означает видимые действия, проводимые на общественной арене представителями гражданского общества – неформальными группами или организациями – в ответ на решения (или отсутствие решений) и поведение властей – лиц, принимающих решения, и общественных учреждений;
- Адвокация предполагает группу бенефициаров от чьего имени осуществляется этот процесс, являются ли они гражданами некоего государства/сообщества или просто их значительной частью (социальные категории, меньшинства или различные категории обездоленных групп населения, чьи права и потребности игнорируются, пренебрегаются или сознательно нарушаются властью имущими);
- Адвокация имеет в качестве причины для действий негативную/конфликтную ситуацию, созданную публичной властью через игнорирование, пренебрежение или сознательное злоупотребление правами/нарушение прав, нужд граждан в целом или определенной части общества – обездоленной группы;
- Действия адвокации влияют на сложившийся баланс сил, будучи предназначенными, обеспечить гражданам большими правами с целью оказания влияния на власть имущих;
- Адвокация предполагает четкое видение желаемого изменения, ведущего к устранению негативной/конфликтной ситуации, вызвавшей реакцию граждан или неправительственных структур.

**Основными принципами, определяющими процесс адвокати, являются:**

**1. *Основополагающую роль играет граждан***

Граждане стали больше вовлекаться в процессы государства и мобилизуются, чтобы убедиться в том, что правительство и публичные учреждения взяли на себя ответственность, их деятельность является прозрачной, а в своем подходе они руководствуются принципами справедливости и демократии.

**2. *Наличие видения перемен и долгосрочной стратегии***

Если усилия по оказанию влияния на общественную политику интегрированы в долгосрочное видение желаемых социальных перемен, разработанное вместе с гражданами, и включают в себя действия по информированию общественности, осознанию ею основных прав человека и воспитанию в этой области, то тогда шансы на получение устойчивых результатов гораздо выше.

**3. *Анализ властных отношений и их выравнивание***

Процесс адвокати рассматривает и анализирует все аспекты (социальные и идеологические) и формы власти (видимые или скрытые), в том числе, вытекающие из социальной маргинализации, основанной на этнической принадлежности, возрасте, гендерной принадлежности и т.д., которые могут привести к экстремизму или социальной эксклюзии.

**4. *Наращивание потенциала групп и организаций***

Укрепление потенциала гражданского общества является важной составляющей, включающей в себя знания и навыки анализа и оценки источников и областей власти, построения отношений с бенефициарами и маргинальными группами, поощрения и поддержки для их непосредственного участия.

**5. *Гражданская вовлеченность и гражданское участие***

Наличие правовой базы для защиты прав граждан является важным, но недостаточным для обеспечения демократического участия. Важным является построение механизмов для обеспечения и поощрения активного участия граждан.

**6. *Подотчетность и ответственность правителей и государственных учреждений***

Укрепление гражданского общества, не означает подрыв роли власти. Политический вызов этого десятилетия заключается в создании сильных и ответственных государственных учреждений, взаимодействующих с сильным и ответственным гражданским обществом.

## b) Кампания адвокати

**Кампания адвокати** это серия взаимосвязанных мероприятий в течение определенного времени, нацеленная на достижение конкретных результатов по решению общественно значимой проблемы и использующая общественное давление на организации и конкретных лиц с тем, чтобы они действовали иначе, чем они действовали бы без влияния кампании.

Кампании адвокати еще называют общественными кампаниями или действиями для защиты общественных интересов (ДЗОИ).

Кампания адвокати – процесс, определяющий общественную проблему, привлекающий к ней внимание населения и лиц, принимающих решения, и нацеленный на конкретные перемены.

Кампания адвокати представляет собой сложный процесс действий, влекущий за собой много ресурсов, времени, людей и мастерства. Тем не менее, все действия основаны на проблеме. В зависимости от того, насколько хорошо НПО может определить проблему и обрисовать ее причины и следствия, можно впоследствии спланировать действия и усилия в кампании адвокати.

## c) Лобби

Часто понятие адвокати и лобби используют, как синонимы. Однако, между этими двумя терминами есть разница. **Лобби** это один из методов адвокати, инструмент в кампании адвокати. Деятельность по лоббированию чаще всего означает непосредственный контакт с лицами, принимающими решение (ответственные лица кампании), будь то официальными или неофициальными.

## d) Цель адвокати

Цель адвокати отличается от целей, включаемых нами в проекты, которые мы пишем и хотим внедрить. **Целью адвокати** является задача, которую мы хотим продвинуть в рамках кампании адвокати, а точнее то, чего мы хотим достичь. По завершению кампании адвокати, цели трансформируются в конкретные и измеримые результаты, достигнутые определенными усилиями. Они являются критериями, которыми мы можем пользоваться для измерения влияния кампании. Цели логически и закономерно вытекают из идентификации проблемы и причины кампании.

## е) Ответственное лицо

В любой кампании адвоката должно быть определено **ответственное лицо**. Лицо, обладающее властью дать вам то, чего вы желаете, является «ответственным лицом» кампании. Это лицо является центральным элементом кампании. Лицо, принимающее решение, это всегда человек, даже, если он представляет какое-то учреждение: местный совет, руководящий комитет, законодательный орган, полицию или агентство по охране окружающей среды. Ответственное лицо надо всегда персонализировать. Например, если ваша кампания направлена на создание дневного центра для детей, страдающих аутизмом, в роли ваших ответственных лиц выступают люди, которые наделены полномочиями принять решение о создании и финансировании такого рода дневного центра (мэр, местные советники). Эти люди являются центральным элементом кампании. На них направлены действия кампании.

## ф) Общественная повестка дня

**Общественная повестка дня** представляет собой ряд проблем, которые обычно воспринимаются членами политического сообщества, как заслуживающие общественного внимания, решение которых находится во власти и компетентности властей и в какой-то момент выступают темой общественных дебатов (СМИ, группы давления, международные организации и т.д.). Каждое общество имеет сотни таких проблем, которые воспринимаются гражданами, как требующие решения со стороны правящих сил. Тем не менее, только малая доля такого рода проблем, стоящих на общественной повестке дня, принимаются во внимание правительством. В момент, когда правительство согласилось с необходимостью что-то предпринять в связи с соответствующей проблемой, она переходит в повестку дня учреждения. Иными словами, общественная повестка дня это повестка дня для обсуждений, а повестка дня учреждения - это повестка дня для действия. Важно быть ознакомленным с общественной повесткой дня в момент, когда вы задумываете кампанию адвоката, поскольку это обеспечивает ясность при планировании деятельности со временем.

## г) Политическая повестка дня

**Политическая повестка дня** это та повестка, которую намечает себе любой политик, чаще всего еще до того, как быть назначенным или избран-

ным на какую-либо должность. Политическая повестка дня включает в себя список политических задач и может увенчаться успехом, если учитывает не только политические расчеты отдельных лиц или групп, а еще и основные проблемы, стоящие на общественной повестке дня, на которые они должны ответить решениями. Также, в процессе планирования кампании адвоката, надо быть ознакомленным и с темами, стоящими на повестке дня политиков, чтобы знать, чем занят политик или в чем может быть заинтересован. Политическая повестка дня связана с повесткой дня Парламента, которая опубликована на сайте учреждения или в зависимости от кампании с повесткой дня Муниципального Совета. Также, можно ознакомиться с предвыборными программами партий, находящихся у власти, чтобы знать политическую повестку дня одной из фракций или партий.

## h) Повестка дня учреждения

*Повестка дня учреждения* включает в себя ряд тематических проблем, которые были выбраны одним из правительственных учреждений, для их разрешения путем конкретных мер, в соответствии с приоритетами, установленными Программой деятельности Правительства страны. Повестка дня учреждения зависит и от проблем, идентифицированных на политическом уровне за время правления. Если мы проводим кампанию адвоката, то должны быть очень хорошо ознакомлены с задачами и финансовыми возможностями этого учреждения. Мы должны ответить на вопрос, связана ли проблема, затрагиваемая нами в кампании адвоката, с проблемами, которыми занимается учреждение. Законодательная повестка дня есть не только у государственных учреждений. Неправительственные организации, работающие в определенной сфере, также должны иметь такого рода повестку дня. Например, на повестке дня НПО, работающих в сфере охраны окружающей среды, стоит проблема усовершенствования нормативно-законодательной базы в области охраны окружающей среды.

## i) Общественная политика

Трудно использовать одно определение для термина общественная политика, так как он включает в себя несколько понятий. Если вкратце, то **общественная политика** представляет собой цепь взаимосвязанных решений относительно выбора целей, средств и ресурсов, выделенных для их достижения в конкретных ситуациях. Эти решения преследуют собой получение

ние результатов, отмечающих улучшение ситуации, имеющей общественный интерес.

Общественная (публичная) политика это особый род активности государства, общественных и частных организаций, которая нацелена на удовлетворение потребностей общества.

Общественная политика подразумевает:

- ряд действий;
- ряд документов;
- ощутимые для граждан результаты.

Термин используется со ссылкой на:

- область общественной деятельности;
- ряд задач и программ, проводимых правительством в определенный момент;
- законодательство или пакет норм, принятых в связи с определенной проблематикой;
- продукт правительственной деятельности;
- влияние правительственной деятельности на общество.

## j) **Заинтересованная сторона**

**Заинтересованная сторона** это любой индивид или группа, которые в определенной степени связаны с целью адвокаси, заинтересованы /не заинтересованы в результате деятельности адвокаси, находятся или могут находиться - прямо или косвенно, позитивно или негативно – под влиянием, либо их затрагивает результат, поставленной цели (как процесс, так и конечный результат). Анализ заинтересованных лиц является важной составляющей в процессе планирования стратегии адвокаси.

## к) **Бенефициары**

**Бенефициары** представляют собой группу лиц, чьи интересы положительно затрагиваются в результате кампании адвокаси. Они прямо или косвенно ощутят последствия кампании адвокаси. Финальные бенефициары, это те, которые будут пользоваться проектом/программой/политикой в долгосрочной перспективе на широком уровне сообщества или сектора. Бенефициары могут рассматриваться по воздействию кампании адвокаси или по их числу.

## ■ Процесс адвокации

Когда мы говорим о процессе адвокации, мы имеем в виду весь процесс проведения кампании неправительственными организациями для достижения целей адвокации. Успешный процесс адвокации проводится в 3 (три) последовательных этапа:

1. Сбор информации и ее анализ;
2. Внутренне общение в рамках неправительственной организации или коалиции;
3. Внешнее убеждение и достижение целей адвокации.

<i>Сбор и анализ информации</i>	<i>Внутреннее общение в рамках неправительственной организации или коалиции</i>	<i>Внешнее убеждение и достижение целей адвокации</i>
---------------------------------	---	---

### 1. Сбор и анализ информации

До начала кампании адвокации необходимо выполнить *занятие по информированности*, чтобы больше узнать об этапе, на котором мы находимся, по сравнению с проблемой, которую мы хотим затронуть. На этом этапе проводится большой объем работы:

- формулируем цели адвокации, проводим анализ заинтересованных сторон и выявляем больше альтернативных решений;
- выявляем сторонников и противников будущей кампании адвокации;
- оцениваем, сможет ли неправительственная организация самостоятельно справиться с этой задачей или необходима коалиция для придания веса сообщению;
- узнаем мнение лиц, принимающих решения, о присутствии проблемы и устанавливаем возможных официальных лиц, на которых можно делать ставку в кампании.

При этапе сбора данных/информации очень важно правильно определить, какая информация нам нужна и где мы можем получить эту информацию. Информация, которую мы собираем на данном этапе в основном относится к анализу:

**Проблемы общественной политики** - анализ направлен на выявление реальных проблем, которым заинтересованные стороны уделяют первостепенное внимание и которые они хотят решить. Анализ проблемы выявляет негативные аспекты существующие в определенной ситуации и помогает определить причинно-следственную связь между проблемами, что облегчает понимание контекста и взаимосвязи проблем. Процесс анализа проблем связан с выявлением ее причин и последствий;

**Общественной политики** - анализ направлен на Стиль общественной политики.

Стиль общественной политики определяется подходом к решению проблем со стороны органов государственного управления и взаимоотношениями между органами власти и другими лицами в процессе общественной политики.

При анализе Стиля общественной политики следует обратить внимание на:

- Стиль разработки повестки дня;
- Стиль разработки Общественной политики;
- Стиль принятия решений;
- Стиль внедрения Общественной политики;
- Стиль мониторинга и оценки Общественной политики.

### **Заинтересованных сторон**

Заинтересованная сторона - (stakeholder) - любой человек или группа людей которые имеют отношение к проекту/программе, которые заинтересованы, которые или на которых положительно или отрицательно, прямо или косвенно - влияет или которые могут повлиять на достижение вашей цели адвокаси.

Существует несколько методов/средств для сбора информации/данных. В числе основных можно упомянуть следующие:

- Участие в совещаниях и заседаниях органов государственной власти;
- Доступ к информации, представляющей общественный интерес;
- Анализ документов регулирующих государственные учреждения;
- Анализ документов регулирующих деятельность по мониторингу государственных учреждений;
- Анализ программы органов власти;
- Анализ национальных и местных стратегий;
- Анализ процесса принятия решений.

Полученные данные могут носить количественный (число НПО, число служб, количество бенефициаров и пр.) или финансовый (стоимость услуги в месяц, год, источники происхождения сумм затраченных на обслуживание и пр.) характер. Сбор данных может осуществляться путем проведения встреч с представителями коалиции, если она существует, либо путем опроса мнения неправительственного сектора по электронной почте или на сайте. Коалиция, ставящая своей задачей организацию широкомасштабной и структурированной кампании адвокаси, направленной на достижение значительных результатов в улучшении местной социальной политики, располагает очень полезным инструментом в достижении целей кампании: социологическое исследование. В зависимости от уровня имеющихся ресурсов, коалиция может вступить в партнерство или заключить договор с учреждением, специализирующимся на социологических исследованиях. Исследование, независимо от использованных методов и техник, должно предоставить достоверную информацию о социальных потребностях на местном уровне.

Специфика данного этапа состоит в том что он отнимает больше всего времени и усилий во всем процессе адвокаси - 70%. Также, учитывая тот факт что информация относящаяся к определенной проблеме может постоянно меняться, данный этап может продолжаться на протяжении всего процесса адвокаси.

## **2. Внутреннее общение в рамках неправительственной организации или коалиции**

На этом этапе организация проводит анализ и систематизирует полученную информацию/данные. На основании полученных данных организация разрабатывает дальнейший план действий (стратегию работы).

Также, на данном этапе, организация решает для себя - действовать в одиночку, либо привлечь другие заинтересованные организации, участие которых может способствовать достижению цели адвокаси. Таким образом, на данном этапе возникают коалиции.

Внутреннее общение относится к коротким периодическим или временным переговорам, проводимым в рамках коалиции или вместе с ее членами, порождающая взаимно согласованное решение и общее, твердое, последовательное и нерушимое послание. На этом этапе имеет место:

- сплочение проекта кампании адвокаси;
- принимается решение, какая стратегия будет применена в отношении с лицами, принимающими решения;

- предвидятся их движения, и в зависимости от этого разрабатывается План действий В.

В случае коалиции, большое значение имеет единодушие, с которым проводится обсуждение с лицами, принимающими решения.

Данный этап занимает около 23% времени во всем процессе адвокации.

### **3. Внешнее убеждение и достижение целей адвокации**

Третий этап является решающим для процесса адвокации. Внешнее убеждение/влияние представляет собой встречу с лицами, принимающими решения, подходящее время, чтобы повлиять на решение. Этот этап ограничен во времени, так как лица, принимающие решения, одновременно сталкиваются и с другими проблемами, и тогда вы теряете подходящий момент. Каждая проблема, каждый вопрос имеет свое время для решения, это должно быть обсуждено и запланировано на втором этапе процесса адвокации. На этом этапе организация активно направляет все свои усилия на лоббирование/продвижение своей цели. Данный этап самый краткосрочный по времени (7%) но от него во многом зависит успех ваших усилий.

На данном этапе очень важно проявить компетентность, настойчивость и убедительность, так как этот этап во многих случаях подразумевает прямой контакт с ответственными лицами.

**Н.В.** *Соответствующие этапы взаимосвязаны. Успех одного этапа зависит от труда, вложенного в предыдущий этап. В некоторых случаях, в зависимости от предмета процесса адвокации, третий этап может затянуться на неопределенное время. Поэтому, необходимо приложить максимум усилий во избежание неожиданностей на протяжении процесса адвокации и предотвратить их возможными реакциями.*

---

## ■ Цикл Общественной Политики

---

Общественная/публичная политика выступает как неотъемлемая часть современного политического процесса. Она включает в себя регулирование важнейших для общества областей: налоговой системы, здравоохранения, образования, социального обеспечения, занятости и др.

Иногда публичную политику определяют очень просто: публичная политика – «это все то важное, что делает правительство», или публичная политика – это политика, проводимая в интересах «публики».

Один из известных исследователей в области публичной политики, американский политолог Лейн так определяет публичную политику: «Публичная политика – это деятельность всех агентов, вовлеченных в производство и исполнение решений относительно распределения общественных ресурсов и производства общественных благ».

По своему происхождению понятие общественная политика впервые было использовано Гарольдом Д. Лассуэллом (1951) в своей работе „*Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics and Methods*“. В этой работе восхваляется учение об общественной политике, приобретшее популярность в Соединенных Штатах Америки во времена правления Рейгана, а затем успешно перенятое Великобританией во времена правления Тэтчер и перенесенное в концепцию нового государственного управления.

По сути, общественной политике присущи несколько определяющих ее черт, а именно:

- Содержит ряд конкретных мер;
- Включает решения по выделенным ресурсам;
- Описывает общий план действий и поэтому отличается от индивидуальной меры (коллективное действие против индивидуального действия);
- Как правило, вовлекает несколько категорий лиц (заинтересованных сторон);
- Имеет цели и задачи, которые формулируются в зависимости от определенных норм и ценностей.

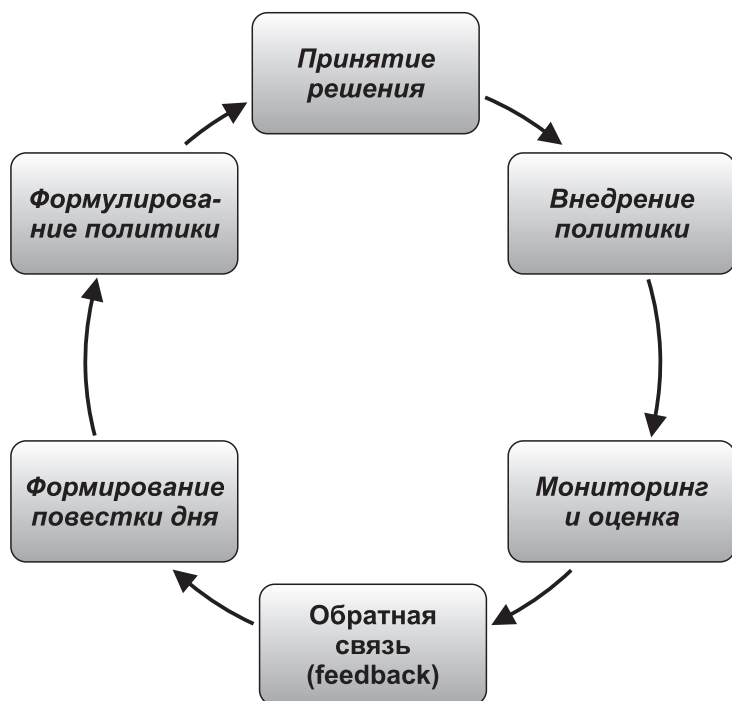
В контексте разработки кампании адвокации, важно знать, что вырабатывать общественную политику могут несколько категорий лиц из публичной или частной сферы, которые должны развить для этого ряд особенных навыков.

Процесс реализации общественной политики является комплексным и вовлекает масштабы, механизмы и политических деятелей в цепь взаимоотношений. Цикл общественной политики представляет собой серию этапов процесса проведения соответствующей политики.

Одним словом, **цикл общественной политики** на деле представляет собой логический дедуктивный процесс, в котором лицо, принимающее решение, проходит поэтапный путь для того, чтобы найти решение какой-либо реальной проблемы общества.

Несмотря на то, что существует множество подходов к процессу общественной политики, специализированное научное сообщество единодушно признает так называемую модель цикла общественной политики, которая включает в себя несколько этапов, как следует ниже:

- *Формирование Повестки Дня* относится к процессу при котором проблемы попадают в поле зрения государственных органов власти;
- *Формулирование Общественной Политики* - относится к процессу посредством которого политический выбор формулируется в рамках органов государственного управления;
- *Принятие Решения* - процесс, посредством которого государственные власти выбирают и утверждают определенное действие или бездействие;
- *Внедрение Общественной Политики* - относится к процессу непосредственного внедрения государственными органами общественной политики;
- *Мониторинг и Оценка Общественной Политики* - относится к процессам которые контролируют/проверяют результаты общественной политики представителями государственных структур и гражданского общества.



**Н.В.** *Этапам процесса общественной политики предшествует подготовительный этап - Выявление проблемы. Данный этап относится к процессу привлечения внимания к определенной проблеме и требования от правительства мер направленных на ее решение.*

Не все общественные политики фактически проходят через все перечисленные этапы. Следует также иметь в виду, что существует постоянный поток проблем. Часто случается, что в ходе внедрения общественной политики выявляются новые проблемы, которые впоследствии должны пройти все этапы заново. Или бывает так, что после этапа оценки внедрения общественной политики будет необходимо повторить некоторые этапы с использованием других методов для достижения результатов. Провести общественную политику через все этапы особенно полезно, когда речь идет о большой политике, о сложных проблемах которые требуют более детального анализа.

Неправительственные организации могут играть основополагающую роль на всем протяжении процесса формулирования общественной политики, используемые методы, приемы и инструменты отличаются в зависимости от этапа, на котором организация стремится вмешаться.

Существуют определенные методы адвокации, которые наиболее хорошо подходят для каждого этапа процесса общественной политики:

- **Формирование повестки дня:** исследования и отчеты, сотрудничество со средствами массовой информации, построение коалиций/сетей, информирование и мобилизация общественности, лобби, переговоры;
- **Формулирование общественной политики:** лобби, переговоры, публичные дебаты, встречи, открытые слушания, круглые столы;
- **Принятие решения:** лобби, переговоры;
- **Внедрение общественной политики:** мониторинг и оценка внедрения общественной политики, информирование и мобилизация общественности, стратегические судебные процессы;
- **Мониторинг и оценка общественной политики:** информирование и мобилизация общественности, лобби, переговоры, публичные дебаты, встречи, открытые слушания, круглые столы.

Процесс *влияния* на общественное решение характерен для организаций, которые указали в своей миссии этот тип вмешательства, однако, его можно встретить и в случае организаций, которые работают непосредственно с бенефициарами (например, организации, действующие в социальной области).

За исключением этапа внедрения, который, в свою очередь, также может быть частично делегирован неправительственным организациям (например, в рамках общественной политики по сокращению загрязнения путем поощрения использования экологически чистых транспортных средств, информационная составляющая может лежать на некоторых профильных неправительственных организациях), практически все этапы процесса формулирования общественной политики могут являться предметом вмешательства со стороны неправительственных организаций.

В тоже время, основными этапами процесса общественной политики, в которые могут вмешаться неправительственные организации, являются:

1. этап определения повестки дня (определение проблемы);
2. этап формулирования политики;
3. этап мониторинга и оценки.

## **1. Оказание влияния на процесс определения повестки дня**

Как было отмечено выше, процесс определения повестки дня и формулирования проблем общественного интереса, которые входят в эту повестку, включает в себя *переговоры* между различными субъектами, в том числе с

неправительственными организациями. Таким образом, используя методы адвокации, НПО могут в какой-то момент добиться включения в повестку дня учреждения проблемы, которая затрагивает широкую группу лиц или, которая, по своей природе может иметь существенные последствия для общества.

В зависимости от уровня/степени затрагивания проблемы, основными лицами, принимающими решения, включенными в процесс оказания влияния на повестку являются:

На местном уровне:

- Местные советники;
- Мэр;
- Председатель района.

На центральном уровне:

- Парламентарии;
- Члены правительства (министры, начальники управлений).

Когда консультации/переговорный процесс претерпевают неудачу, гражданское общество использует и другие методы влияния на повестку: *медиадавление* (путем передачи призывов через СМИ) или *прямое давление* (открытые протесты, манифестации, забастовки, протесты и пр.). Как правило, эти методы смещают центр тяжести с опыта организации, которая инициировала процесс оказания влияния на повестку, к созданию критической массы, оказывающей давление на лиц, принимающих решения.

## **2. Оказание влияния на формулирование политики/выбор решения для разрешения проблемы**

Неправительственные организации, также, могут играть важную роль при выборе варианта разрешения проблемы, находящейся на общественной повестке дня. Таким образом, на сегодняшний день это самая часто встречаемая ситуация, в которой неправительственные организации вовлекаются в процесс формулирования общественной политики.

На данном этапе, будь то лицо, принимающее решение, берет на себя инициативу начать консультации по альтернативным путям разрешения проблемы, либо неправительственная организация является той, которая принимает инициативу по выдвижению вариантов/рекомендаций по вопросам общественной политики.

В Республике Молдова опыт проведения консультаций с НПО общественными учреждениями, подведомственными Правительству, по законопроектам

и проектам решений достаточно нов, в частности, был введен после создания по инициативе Правительства Национального Совета по Участию 19 января 2010 года.

Независимо от того, кто берет на себя инициативу, начать консультации по вопросам общественной политики, рекомендуется, чтобы неправительственные организации, которые хотят выдвинуть конкретные рекомендации, направленные на решение вопросов общественной политики, использовали определенные инструменты, такие как:

- Исследование (документ) общественной политики;
- Анализ общественной политики.

Основные отличия между этими двумя инструментами изложены в нижеприведенной таблице:

Отличия	Тип инструмента	
	<i>Исследование общественной политики</i>	<i>Анализ общественной политики</i>
Аудитория	Адресовано специалистам в области общественной политики	Адресовано лицам, принимающим решения
Акцент	Опирается на проблему: общие рекомендации и информация по вопросам общественной политики	Опирается на клиента: разработка конкретной политики, которая будет внедрена на местах
Методология	Может широко включать первоначальное исследование	Редко включает первоначальное исследование
Идеи/используемый язык	Может быть присущим дисциплине/техническим	Должен быть ясным и простым
Размер	До 20.000 слов	Как правило, не более 5.000 слов

Независимо от инструмента, выбранного неправительственной организацией для презентации рекомендаций по вопросам общественной политики (*исследование общественной политики, анализ общественной политики или предложение общественной политики*), важно помнить несколько аспектов в связи с формой, в которой эти документы будут разработаны/предложены вниманию лиц, принимающих решения:

- Документ в области общественной политики (исследование, анализ, предложение) должен содержать *один вариант* разрешения проблемы, вариант предпочтительный для организации, выдвигающей рекомендации. Ранее, однако, было бы неплохо, чтобы внутренний процесс отбора вариантов на уровне организации/группы, выдвигающей предложение, следовал той же модели отбора.

- Документ выбирается в зависимости от *аудитории*, которой адресован. Если организация хочет прямо влиять на процесс принятия решения, то необходимо использовать анализ общественной политики или предложение общественной политики, а если организация хочет обратить внимание сообщества специалистов на проблемы общественной политики, то должно использоваться исследование общественной политики.
- Документ должен включать информацию, присущую той области общественной политики, которой адресован.

### **3. Роль неправительственных организаций в мониторинге/оценке общественной политики**

Как и оказание влияния на процесс отбора варианта решения проблемы общественного интереса, так и этапы мониторинга/оценки реализации общественной политики часто входят в текущую деятельность НПО. В зависимости от области изучения/интереса к определенной тематике в какой-то момент неправительственные организации останавливаются на проведении мониторинга/оценки качественных результатов в работе органов власти по введению в действие решения проблемы, в зависимости от определенных параметров.

**Инструменты**, используемые на этом этапе, варьируют в зависимости от используемого метода мониторинга/оценки, а именно:

- Для *количественных* методов (например: опрос общественного мнения среди бенефициаров меры общественной политики, оценка динамики определенных параметров с момента принятия меры общественной политики к определенному интервалу, др.) используются соответствующие инструменты: опросный лист, показатели эффективности, мониторинг прессы;
- Для *качественных* методов, инструменты характерны каждому методу: интервью, наблюдение, фокус-группа, визиты/инспекции. Мониторинг/оценка общественной политики неправительственными организациями это демократический механизм, который крайне целесообразен для «окончания» цикла общественной политики. Исходя из результатов оценки – проведенной, как организацией инициатором, так и внешними субъектами, каковыми являются неправительственные организации – указывающих на то, что проблема общественной политики была успешно решена, власти могут приступить к

решению следующих вопросов с общественной повестки дня. Однако, существуют ситуации, когда проблема опять может встать на повестке дня в другой форме или в том же виде, в котором она была первоначально предложена, если внедренный вариант разрешения проблемы не дал ожидаемых результатов.

## ■ Методы адвокати

Число методов, которые используют организации для организации и проведения общественных кампаний, огромное количество. Существуют различные группы методов, которые в принципе пересекаются и могут использоваться и при работе и с населением, и с ответственными лицами.

Мы условно разделим все методы на следующие группы:

- a. Создание Коалиций, Сетей;
- b. Лобби;
- c. Информирование и мобилизация общественности, программы обучения;
- d. Стратегические судебные процессы;
- e. Мониторинг, Отчеты;
- f. Информационные кампании.

### a) Создание Коалиций, Сетей

Объединение сторонников способствует повышению эффективности кампании посредством соединения ресурсов, опыта, знаний разных людей и организаций.

Сотрудничество может быть официальным и неофициальным, временным или постоянным. Такое сотрудничество может быть названо коалицией, сетью, альянсом, кампанией, федерацией, или как-нибудь еще.

Институт Правозащиты (Advocacy Institute) в Вашингтоне описывает то, что он называет «спектром сотрудничества», где на одном конце спектра находятся «коалиции», а на другом конце спектра расположены «сети».

Спектр сотрудничества	
Коалиции	Сети
Совместные действия Возможно постоянные Официальные Необходима структура Совместная выработка решений и мер Скоординированные действия	Обмен информацией Временные Неформальные Структура ограничена Полная анонимность

**Коалиции** это способ эффективного использования человеческих, финансовых и логистических ресурсов для улучшения кампании адвокаты. Коалиция это также способ, посредством которого организации могут довести до сведения членов сообщества, народных избранников и правящих лиц, а также СМИ об особом интересе в решении определенных проблем, что существует общая воля в этом отношении. Доноры рекомендуют для проектов адвокаты именно коалиции, опираясь на принцип: «один в поле не воин». Коалиции могут отличаться по своей структуре, цели и интенсивности вовлеченности.

По продолжительности деятельности отличают следующие формы коалиций:

- **краткосрочные** – именуемые коалициями действия, ориентированные больше на достижение результатов;
- **долгосрочные** – именуемые коалициями процесса, в которых их членам предоставлена возможность обмениваться информацией и координировать долгосрочные программы, завися от выбранной цели. Большинство коалиций создаются исходя из острой потребности сообщества.

Таким образом, типологии коалиций разнообразны, остановимся на части из них:

Типы Коалиций		
Широких масс (основополагающая поддержка)	Профессиональные	Общественные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формируются в кризисные моменты для оказания влияния на политиков действовать в соответствии с интересами коалиции (историческая перспектива);</li> <li>• Как правило, состоят из волонтеров, посвящающих свое время и направляющих свою энергию, этой работе;</li> <li>• Самораспускается после ослабления кризиса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коалиции профессиональных организаций, которые могут формироваться для конкретной цели, также в критический момент или создаваться для долгосрочного продвижения конкретных интересов;</li> <li>• Определенные организации руководят усилиями коалиции, вкладывая значительные средства для координации деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как правило, создаются определенной организацией в качестве решения в рамках какой-либо программы;</li> <li>• Имеют персонал и бюджетные ресурсы;</li> <li>• Вовлекают лидеров, как из «широких масс», так и из рядов профессиональных организаций;</li> <li>• Ставят перед собой обширные задачи, обращаясь к комплексным проблемам, влияющим на сообщество.</li> </ul>

### **Преимущества объединения в коалицию:**

- Широкие коалиции демонстрируют политикам/законодателям, что нет никакого риска, быть обвиненными в пристрастности, если они поддерживают разрешение проблемы;
- Коалиции способны в краткой форме донести послание до великого множества людей;
- Коалиции создают условия для благоприятного общения в будущем между неправительственными организациями с властями и народными избранниками. Сети для коммуникации создаются и укрепляются в рамках коалиции;
- Коалиции предоставляют возможность познакомиться с новыми людьми, новыми организациями и больше узнать о видах, осуществляемых ими действиях;
- Коалиции создают предпосылки для экономии финансовых ресурсов и ресурсов иного характера и, следовательно, для большей эффективности;
- Коалиции помогают небольшим организациям выполнить свои задачи, объединившись с более крупными организациями;
- Совместная работа может оказать давление на тех, от кого зависит принятие решений, а также она может повысить способность отдельных лиц идти на рассчитанный риск совместно с группой;
- Широкое разнообразие перспектив и составляющих создает более широкую, более всеобъемлющую картину вопроса, усиливает возможности решения проблемы, повышает степень воздействия и доверия;
- Для выполнения многопланового рабочего плана необходимо разнообразие талантов, стилей работы и ресурсов. Участие в коалиции также снижает нагрузку, которая приходится на одну организацию;
- Общие ценности, задачи и опыт помогает правозащитникам преодолеть изолированность и получать уверенность в том, что изменения осуществимы;
- Коалиции предоставляют возможность применять на более низком уровне умения и отношения, необходимые для сильных демократий, такие как уважение, транспарентность, подотчетность, равноправие и преданность работе с различными группами людей.

### **Характеристики эффективной коалиции:**

- Четкая миссия, взятая на себя на уровне коалиции;
- Четкое распределение ответственности и обязанностей;
- Эффективное выделение ресурсов (людских, материальных, финансовых, институциональных);

- Ориентир на конечные результаты;
- Компетентность и доверие;
- Координирование и командный дух;
- Стандарты качества;
- Открытость и гибкость.

Коалиция усиливает влияние и возможности тех, кто участвует, обмен опытом, сокращает недочеты. При эффективном управлении, коалиции сосредотачивают коллективные навыки, ресурсы и катализируют энергию своих членов. При неэффективном управлении, они истощают ресурсы и энергию, повышают институциональное и личное соперничества, что приводит к конфликтам и убивает инициативу.

Можно сформулировать несколько условий для успеха коалиции, которые помимо заботы о членах, могут способствовать долгосрочному успеху инициативы:

- Организации должны объединить свои усилия и отказаться от части своей идентичности во благо коалиции;
- Нейтральное лицо, работающее в коалиции, может помочь решить проблемы, связанные с конфликтами или взятием на себя одной из сторон заслуг за проделанную работу;
- Для успеха коалиции необходимы активные члены и сторонники. Не любая организация может выступать в роли основной организации в коалиции. Некоторым организациям достаточно проявлять свою поддержку написанием писем или участием в собраниях, когда в этом есть нужда;
- Лидеры коалиции (избранные/принятые) должны работать вместе при разработке стратегии коалиции и быть согласными доводить до сведения друг друга о достижениях кампании;
- Процедуры принятия решений должны быть установлены и утверждены с общего согласия в момент формирования коалиции. Если процесс принятия решений не ясен, это приведет к обману и отсутствию доверия, особенно, если члены коалиции не проводят регулярных встреч. Привлечение руководства организаций к процессу принятия решений важно, как с точки зрения надежности, так и скорости всего процесса;
- Для обеспечения эффективности коалиции требуются хорошие навыки общения и планирование;
- В широкой коалиции, выбранные тактики должны обсуждаться со всеми членами, слишком консервативные или агрессивные тактики могут вызвать недовольство партнеров;
- Все члены коалиции должны быть медиатизированы в плане проводимых мероприятий, с соблюдением собственного интереса каждой

организации. У коалиции может быть свой фирменный бланк, либо она может использовать бланк основной организации;

- Коалиция должна противостоять внутреннему давлению и провокациям политической среды. Доверие между членами это первое, что должно быть установлено. Только так можно успешно разрешать конфликты и противостоять внешнему давлению, которое, безусловно, появится;
- Лидеры коалиции должны периодически встречаться, чтобы координировать кампанию по мере изменений, имеющих место в политической среде.

В рамках коалиции очень важно разграничение ответственности каждой организации члена. В зависимости от успеха делегирования ответственности, может зависеть успех кампании адвокаты. Поощряется, чтобы при создании Коалиции было разработано Соглашение о сотрудничестве или Меморандум, в котором указывались бы цели и задачи Коалиции, а также ответственность каждой организации члена.

## Пример

В качестве наглядного примера делегирования ответственности можно привести Коалицию за продвижение закона о волонтерской деятельности в Молдове. В состав Коалиции входят 7 НПО. Каждая организация несет ответственность за определенную деятельность/цель Коалиции (например, Ассоциация «Молодежь за право на жизнь» – исполняет роль Секретариата Коалиции, Центр Ресурсов «Молодые и Свободные» – несет ответственность за имидж, коммуникацию со СМИ и лобби; Национальный Совет Молодежи Молдовы – вовлечен в продвижение и внедрение Закона о волонтерской деятельности; Центр Ресурсов по Правам Человека – несет ответственность за анализ общественной политики и анализ воздействия регулирования; Ассоциация «Служение во имя Мира» – ответственная за Фестиваль Волонтеров; а Ассоциация «Мотивация» и Коммунитарный Центр для Детей и Молодежи с ограниченными возможностями отвечают за предоставление конкретных примеров по вовлечению лиц в волонтерскую деятельность).

Построение коалиции и управление ею в процессе подготовки и проведения кампании довольно сложно, поскольку это объединение разных взглядов, людей, опыта. Вопросы, на которые нужно ответить прежде, чем приступить к выбору партнеров:

- Какие еще организации занимаются/заинтересованы в решении этой

же проблемы?

- Каковы преимущества и недостатки в совместной работе с каждой из них?
- Сможете ли вы вместе работать?
- Как привлечь /заинтересовать организацию в совместной работе?

Необходимо принять некоторые меры предосторожности, когда работаете в рамках коалиции:

- Постоянно помните о том, что ваши партнеры по коалиции необязательно должны выглядеть и работать также как вы, и это хорошо;
- Независимо от того, насколько благи ваши намерения, вы будете обвинены в том, что представляете определенные интересы. Будьте готовы продемонстрировать, что представляете более широкую категорию интересов;
- Предвидьте, что может произойти, если партнеры выйдут из коалиции.

## **Сети**

Более консолидированными, чем коалиции являются **Сети**. Сети существуют для обмена информацией, идеями и для оказания поддержки. Единственным требованием для членства может быть только лишь общий интерес, что позволяет иметь различия друг от друга по многим вопросам. Нередко структура сети является неформальной, где члены вносят относительно небольшой вклад, но при этом могут извлечь пользу от участия в данной сети, а свое членство в сети они могут прекратить в любой момент, когда они этого пожелают.

Термин сеть в настоящее время используется, в частности, применительно к социальным сетям в интернете, коммуникационным сетям и сетям взаимодействия. Однако, есть разница между социальными сетями и сетями, состоящими из неправительственных организаций.

Существуют общие характеристики сетей. Сети:

- Созданы для множества целей и включают в себя множество структур. В зависимости от целей составляющих организаций, структура сетей варьирует;
- Это официальные и неформальные объединения. Неформальные сети часто возникают, как реакция на конкретную ситуацию или случай, в то время, как официальные сети имеют точную спецификацию для членства, хорошо сформулированное управление и определенные коммуникационные структуры;

- Это больше чем центр ресурсов для своих членов. Существует большой разброс в том, что касается вклада членов и ожидаемых преимуществ. Даже если знания и обмен информацией являются важными факторами для большинства сетей, их суть состоит в отношениях между ее членами.

## Типология сетей

Говоря о сетях, нельзя не коснуться таких вопросов, как существующие виды сетей, их структура, методы управления, а также их основные отличия от других объединений, строящихся по сетевому принципу. Подобное теоретизирование нельзя назвать излишним – ведь прежде, чем окончательно определиться с необходимостью объединения в сеть, ее потенциальные участники должны получить исчерпывающее представление о предмете.

Вот один вариант классификации структур сетевого типа:

- а) Свободная неформальная сеть;
  - б) Организованная неформальная сеть;
  - в) Формальная сеть.
- 
- а) *Свободная неформальная сеть* – представители от разных, входящих в нее групп регулярно собираются для обмена текущей информацией и координации усилий своих организаций в том направлении, которое является общим направлением их работы. Все группы сохраняют полную автономию, сеть действует как единое целое только в тех случаях, когда все группы дают на это согласие. Обычно такая сеть не имеет иных средств, кроме тех, что поступают непосредственно от самих групп;
  - б) *Организованная неформальная сеть* – имеет ряд задач общего характера, структуру формального представительства и механизм принятия групповых решений. Часто организации, входящие в ее состав, подписывают соглашение по основным принципам сетевой деятельности, однако при этом сохраняют право принимать свои собственные решения в отношении политики и конкретных действий. Финансирование и обеспечение штатного состава идет за счет организаций, являющихся членами сети;
  - в) *Формальная сеть* – существует как самостоятельная единица и действует автономно от лица входящих в ее состав организаций. В документах такой сети обычно присутствует формулировка миссии и перечислены ее важнейшие задачи. Представители организаций составляют координационный совет, который осуществляет контроль над

работой добровольцев или штатных сотрудников. Формальная сеть имеет независимые фонды и ресурсы. Отдельные группы, являющиеся членами сети, подчиняются коллективным решениям, принятым сетью в целом. И хотя в сети такого типа самостоятельность организаций сравнительно ограничена, вместе с тем, каждая из них несет значительно меньшую долю ответственности.

Между участниками любой сетевой структуры всегда имеется несколько видов связей. Они существуют одновременно, и независимо друг от друга. Перечислим основные из них:

- *Коммуникационные связи* – поддерживающие связь между участниками (без налаженных связей сеть не существует);
- *Управленческие связи* - каждой сетью кто-то «руководит» (это не означает, что кто-то кого-то контролирует, но сеть – это тоже организация, значит, в ней должно присутствовать управление);
- *Информационные связи* - передача сообщений одновременно всем участникам сети. У каждой сети имеется свой «минимальный информационный пакет», который рассылается всем участникам. Например, они должны знать, каковы правила сети, как связаться с другими участниками и т.д.;
- *Связи, отвечающие за PR (связи с общественностью)* - сеть должна извещать сообщество о своем существовании, чтобы привлекать новых участников, ресурсы, или получать информацию о сообществе.

Помимо этого можно говорить еще о двух обязательных видах связей: связи, возникающие в ходе совместной деятельности по достижению целей сети, и целое «семейство» различных связей, регулирующих деятельность участников сети.

## Пример

Примером сети может служить Национальный Совет Молодежи Молдовы (НСММ), зарегистрированный 18 февраля 1999 года, является представительным форумом объединенных молодежных структур Республики Молдова перед правительственными структурами, внутренними и международными молодежными форумами и институтами.

Представляя молодежный объединенный сектор Молдовы, НСММ включает в себя 42 неправительственных молодежных организаций на национальном уровне и 2 региональных молодежных совета. Членом НСММ может стать любая аполитичная молодежная неправительственная организация национального и регионального уровня, как юридическое лицо.

НСММ продвигает интересы молодежи Молдовы, содействует развитию объединенных молодежных структур путем развертывания обучающих, информирующих, лоббирующих и консультирующих программ и деятельности.

НСММ состоит из Общего Собрания, которое созывается 2 раза в год, Исполнительного Бюро в качестве органа, принимающего решения и обеспечивающего деятельность организации, Секретариата, который отвечает за внедрение решений Бюро, а также Ревизионной Комиссии, которая несет ответственность за мониторинг финансовой деятельности организации. Во главе Исполнительного Бюро стоят его Председатель, Вице-председатель и 5 членов Бюро, распределенных по 4 приоритетным стратегиям – развитие потенциала молодежных организаций, политика и молодежь, права человека и социальная интеграция, и международные отношения. Мандат руководящих органов НСММ выдается на 2 года, а одно лицо не может баллотироваться более 2-х раз.

## б) Лобби

В переводе с английского слово **лобби** означает холл в отеле, который располагается на первом этаже. Применительно к деятельности адвоката этот термин означает беседы и встречи, в ходе которых люди пытаются убедить лиц находящихся у власти.

Термин лобби происходит из одного из высказываний генерала Гранта, президент США в конце XIX века: после пожара, который уничтожил первый Белый Дом, президент, проживающий в одном из отелей, посетовал на присутствие всех тех, которые ждали его внизу, в вестибюле (лобби), чтобы попытаться оказать на него влияние. Термин выжил.

**Лобби** предполагает встречу **лицом к лицу** с лицами, принимающими решения, убедить их в поддержке обсуждения и решения определенной проблемы, продвижении определенного пути решения, принятии закона или позиции, связанной с темой, представляющей общественный интерес.

**Лоббирование/Лоббизм** - целенаправленные воздействия групп интересов на органы власти с целью реализации своих специфических интересов.

Лоббирование — это инструмент кампании адвоката.

Под лобби понимают любое действие, предпринимаемое в целях оказания влияния на работу законодательной или исполнительной власти, независимо от того, идет ли речь о местных или центральных общественных учреждениях. Лоббирование тесно связано с процессом принятия решений,

следуя, тем самым, либо законодательной, либо исполнительной составляющей процедур регулирования.

В законодательной составляющей предложения рассматриваются репрезентативными собраниями, которые обсуждают и принимают решения путем голосования (местный или районный совет, Правительство, Парламент), оставляя фактическое внедрение соответствующих положений за исполнительной и/или судебной властью. При исполнительной составляющей предложения представляются должностным лицам органов публичного управления, завершаясь их принятием и применением по волево-му решению официального лица, наделенного исполнительной властью (мэр, директор агентства, департамента или районного управления, министр).

Исходя из этого, цели любого лоббирования можно классифицировать на две большие категории:

1. **Лоббирование широких масс** (Grassroots lobbying) – призыв к ответственности выработать позицию по отношению к законодательным органам по определенной теме;
2. **Прямое лоббирование** – прямой контакт с официальными лицами или правительственными служащими в целях изменения законодательства.

Для того, чтобы вы поняли разницу между лобби и адвокати приведем в ниже следующей таблице их основные характеристики:

	<b>Лобби</b>	<b>Адвокати</b>
<b>1. На уровне цели:</b>	Практикуется в основном группами интереса в большинстве своем экономическими (для получения материальной выгоды от изменения законодательства).	Практикуется в более широких вопросах, праве, проблем общественной повестки дня.
<b>2. На уровне метода убеждения, PR:</b>	Прямые действия, направленные на лиц, принимающих решения.	В отличие от лобби, является одним из видов убеждения более «по требованию», который включает и популярные действия, которые поддерживает соответствующая организация;  С этой точки зрения, кампания адвокати включает и «лоббирование» (в качестве PR-методов, то есть оказание влияния путем прямого общения с лицами, принимающими решения).

Предметом лоббирования может стать что угодно - от экономических интересов до аспектов внешней и внутренней политики государства.

Процесс лоббирования может происходить на национальном, региональном и местном уровнях, в зависимости от того, где и кем решается вопрос. Объектом лоббизма, как правило, являются законодательные и исполнительные органы власти.

Самая главная мишень лоббистов - принятие новых законов.

**Для эффективного лоббирования неправительственная организация должна:**

- постоянно собирать информацию о законодательном процессе;
- поддерживать хорошие отношения с законодателями;
- подготовить своих членов к эффективному процессу лоббирования.

**Лоббирование может проводиться:**

- несколькими лицами путем оказания влияния на Правительство или Парламент;
- всеми волонтерами, которых способна мобилизовать неправительственная организация.

**Лоббирование может быть:**

- Формальным, путем посещения и информирования лиц, принимающих решения;
- Неформальным, путем кулуарных бесед, бесед в ресторанах, на парковках, и т.д., куда лица, принимающие решения, ходят ежедневно или во время мероприятий, непосредственно не связанных с деятельностью адвоката.

**Лоббирование может быть реализовано посредством:**

- **Писем** – в целом, парламентарии не читают дальше первого абзаца, если это неинтересно. Пишите разборчиво (предпочтительно на компьютере), на фирменном бланке. Подписывайтесь полным именем и указывайте адрес. Укажите, входите ли вы в какую-либо организацию, есть ли еще лица, кого затрагивает эта проблема. Четко укажите вашу позицию и меры, которые, по вашему мнению, должны быть предприняты. Важен ваш опыт – опишите, как это вас затрагивает. Требуйте письменного ответа.
- **Телефона** – представьтесь (имя, адрес, телефон). Сошлитесь четко на проблему. Кратко изложите свою точку зрения. Попросите лицо, принимающее решения, изложить свое мнение. Соблюдайте конструктивный подход. Если у вас нет возможности напрямую переговорить с человеком, оставьте четкое сообщение секретарю.

- **Встреч / приемов** – заблаговременно назначьте встречу и подтвердите ее за день до намеченной даты. Отберите команду, которая будет вас сопровождать. Будьте предельно краткими (максимум 10 минут). Представьтесь сами и организацию, в которой вы работаете. Кратко изложите свою позицию и обоснуйте ее. Предвидьте контраргументы, чтобы смочь ответить. Укажите других лиц или организации, которые вас поддерживают. Внимательно слушайте и потребуйте ответ со стороны законодателя.

### **10 Заповедей лоббиста:**

1. Никогда не обманывай и не дезинформируй лицо, принимающее решения, об относительной важности проблемы, о мнении оппозиции или в других вопросах;
2. Ищи друзей в необычных местах. В политике друг это тот человек, который работает в той же сфере, независимо от его партийной принадлежности, министерства или НПО;
3. Никогда не разрывай контактов. Лицо, принимающее решения, не должно считать тебя врагом, даже если вы по-разному мыслите. Сегодняшние недруги могут стать завтрашними союзниками. Поддерживайте связь и после решения проблемы;
4. Сдерживай обещания;
5. Благодарю письменно;
6. Не сплетничай. Знать о слабостях лица, принимающего решения, одно, при этом не огласить другое;
7. Привлечь прессу к кампании для разрешения проблемы;
8. Поддерживай информированных членов и сторонников;
9. Имидж организации/учреждения имеет значение;
10. Используй тактики, которые отличают, держат на виду кампанию.

Так как существует очень большое количество интересов, которые представлены лоббированием, то есть и люди разных профессий, которые оказывают эту роль на коммерческой основе. Это потому, что с практической точки зрения, многие структуры страдают нехваткой времени, отсутствием опыта, законодательных ресурсов, личных контактов, которые могли бы привести к оказанию влияния на решения, принимаемые публичными властями. Понятно, что эти организации будут нанимать и базироваться на *профессиональных экспертов*. Эти эксперты могут работать в соответствующих фирмах или независимыми консультантами.

Тем не менее, необходимо учесть усилия по представлению неправительственных организаций (НПО), которые проводят действия по оказанию влияния на общественную политику на местном, региональном и национальном уровнях в интересах собственных членов и/или коалиций, которые иницируются специально для данного случая. Этот тип *прямого влияния представляет волю некоторых групп интереса* участвовать в процессе принятия решений.

**N.B.** *Использование лоббирования в проектах адвокаты присуще именно неправительственным организациям, специализирующимся на определенной тематике. В качестве примера может служить проект «Продвижение политики на местном уровне», внедренный Национальным Центром Ромов Молдовы. Этот проект является продолжением действий более старого проекта и предусматривает использование методов лоббирования и адвокаты для повышения осведомленности властей о проблемах ромов.*

## с) Информирование и мобилизация общественности, программы обучения

Почти каждый тип кампании по адвокаты основывается на широком информировании общественности и создании общественной поддержки для достижения конечной цели кампании и может получить огромные преимущества от этого. Иногда широкое информирование общественности само по себе является главной целью кампании; в других случаях общественная поддержка может служить мощным катализатором законодательных или политических изменений. Неправительственные организации могут выбирать из целого спектра разнообразных технических приемов, которые бывают весьма эффективными при охвате и привлечении крупных сегментов населения в стране или регионе.

Информирование и Мобилизация общественности может происходить при использовании следующих методов:

- Общественные дебаты;
- Общественные/открытые слушания;
- Организация мероприятий;
- Массовые мероприятия;
- Петиции, сбор подписей, рассылка открыток;
- Метод «от двери к двери»;

- Международные кампании;
- Звонки;
- и.д.

## **Общественные дебаты**

Общественные дебаты это процесс общественных консультаций с участием представителей органов публичной власти и заинтересованных сторон для высказывания в организованной форме мнений по поводу проекта решения.

Организация дебатов опирается на:

- составление повестки дня, заранее известной всем участникам дебатов;
- выступления участников в рамках дебатов в соответствии с повесткой дня;
- назначение, по необходимости, нейтрального модератора, который облегчает и удерживает дебаты в соответствии с повесткой дня.

Общественные власти, которые инициируют общественные дебаты, в рамках обсуждений представляют свою точку зрения, обосновывают ее и выражают, по необходимости, свое согласие или несогласие с рекомендациями или мнениями участников общественных дебатов.

Объявление о проведении общественных дебатов, которое содержит дату, место и предложенную повестку дня, доводится до сведения заинтересованных сторон, как правило, минимум за 3 рабочих дня до даты проведения общественных дебатов.

Результаты общественных дебатов вносятся в протокол о проведении общественных консультаций с заинтересованными сторонами.

Эти уточнения облегчают механизм проведения общественных дебатов в рамках кампании адвокати. Таким образом, в рамках кампании, одна организация может участвовать в двух типах общественных дебатов: в финансируемых и поддерживаемых заинтересованной организацией или «официальных», поддерживаемых публичными учреждениями.

## **Организация собственных общественных дебатов**

Первая победа в организации общественных дебатов состоит в участии лиц, принимающих решения, ответственных лиц кампании. В лице ваших собственных членов, участие в их мероприятии важного лица, принимающего решения, является признаком расширения власти группы.

Организация ваших собственных дебатов может иметь несколько преимуществ:

- Определяет вашу группу, как силу/имеющую влияние на соответствующую проблему;
- Представляет собой возможность контактировать с другими группами или лицами, которые могут поддержать кампанию;
- Слушания выявляют ваших сторонников и влиятельных лидеров. Они могут занять место среди публики или давать показания;
- Может показать большое количество сторонников, которыми пользуется ваше дело;
- Вы можете контролировать практически все аспекты дебатов, что обращает их в мероприятие, дающее вам возможность выразить свою точку зрения;
- Может быть хорошо разрекламировано через СМИ.

***Подготовка встречи предполагает:***

- Логистическую подготовку: место встречи, оборудование, материалы, и.д.
- Подготовку, связанную с человеческими ресурсами: модератор встречи, пресс-секретарь, логистический координатор, и другие лица со стороны организации.

***Проведение встречи:***

Ведение встречи:

- Модератор должен изначально разъяснить цель встречи;
- Модератор должен с самого начала огласить несколько основных правил: сколько времени дается на выступление каждого человека, если необходимо о том, чтобы каждый выступающий представлялся, и т.д.;
- На протяжении встречи, модератор должен делать все возможное, чтобы держать обсуждения в русле темы и не разрешать определенным лицам говорить свыше регламента, прерывая их, если это необходимо, оставаясь в то же время вежливым;
- По окончанию встречи модератор должен резюмировать основные аспекты обсуждений, возможные выводы, к которым пришли в результате встречи, в частности, обещания, данные лицами, принимающими решения;
- Приведите письма или обращения для демонстрации поддержки людей, которые не смогли присутствовать.

Регистрация информации:

- На входе в зал, необходимо попросить каждого участника, чтобы он внес в список свое имя, адрес и номер телефона, по которому с ним

можно связаться, а также важную информацию для будущих контактов;

- Также, необходимо зафиксировать, выдвинутые предложения и принятые решения;
- Важно зафиксировать и аспекты, оставшиеся не разъясненными.

### ***После встречи***

Оценка встречи:

- Оцените степень, в которой была достигнута цель встречи.
- Если цель не была достигнута, или если вы столкнулись с неприятными сюрпризами, попытайтесь выявить причину, по которой это произошло, чтобы по возможности избежать этого в будущем.

Продолжение:

- Если лица, принимающие решения, дали какие-то обещания, не забудьте провести мониторинг их выполнения или продолжать оказывать давление.

### **Участие в дебатах, организованных каким-либо учреждением**

Там где они не обязываются законом, группы часто требуют слушаний, чтобы открыть общественные дебаты, чтобы оттянуть решение или создать некую площадку для демонстрации своей силы. К сожалению, многие учреждения пытаются манипулировать организацией дебатов, таким образом, чтобы присутствовало как можно меньше оппонентов, быть недоступными и др.

Важно, если, например, Местный Совет принимает решение об организации общественных дебатов по теме, которая вас интересует, попытаться провести это мероприятие на своей территории, в такое время дня, когда могут прийти ваши люди.

### **Несколько полезных советов:**

- Каждый человек из вашей группы должен быть легко идентифицирован. Если у вашей группы есть отличительные значки, футболки или кепки, то весь народ должен их носить. Отпечатайте название вашей группы или слоган большими буквами, на больших бирках, чтобы люди могли прицепить их к своей одежде;
- Разместите стол на выходе из зала обсуждений или на улице. Это один из методов найти новых сторонников из множества людей, которые пришли на встречу. Дайте им значок, по которому их легко было бы идентифицировать, как часть вашей группы;

- Подготовьте листовки, в которых вы могли бы объяснить всем, что представляет из себя ваша группа, и позицию, которую вы продвигаете. Подготовьте эту же информацию в виде пресс-релизов с цитатами ваших членов, которые будут выступать в рамках слушаний;
- На мероприятиях действительно важных, назначьте одного или двух «менеджеров аплодисментов», чтобы быть уверенными в том, что члены группы поддержат лиц, с которыми вы согласны и которые берут слово;
- На мероприятиях, где есть больше микрофонов, запишите своих членов ко всем. Раздайте им карточки с темами, которые должны быть обсуждены, или вопросами, которые необходимо задать. Первый человек, который будет вызван, пунктирует первую тему из списка, второй вторую и так далее;
- Если ваша группа считает уместным, не избегайте возможности принести плакаты или отличительные знаки более большого формата. Идея состоит в том, чтобы перевести дебаты в *ваше* мероприятие;
- Если участники искренне вас поддерживают и присутствуют лица, принимающие решения, попытайтесь убедить их выполнить свои обязательства на месте, даже если это не официальная цель слушаний. Потребуйте, чтобы воля общественности была отмечена путем предоставления разрешения, проголосовать по вопросу, который обсуждался.

Независимо от того, участвуете ли вы в общественных дебатах, организованных вами или публичным учреждением, используйте сценарии полные юмора, но в хорошем вкусе с ясным политическим значением. Это важно, в частности, для того чтобы добиться хорошего освещения событий мероприятия, которое в противном случае не очень тянет на новость в СМИ. Например, организация арендаторов публичного здания пришла в зал местного Совета с мышью, которая была поймана в их квартирах. Такого рода появления очень хороши для морального духа членов и представителей СМИ, но имеют мало присущей силы. Не могут заменить большое количество людей.

Если целью вашего участия в дебатах является привлечение внимания прессы к вашей позиции, то избегайте противостояний с группами оппозиционными вашей позиции. Конфронтация между соперничающими организациями обратит на себя внимание прессы, но ваша позиция вероятно больше потеряет. Если вы ориентируетесь на телевизионный репортаж, то вам потребуется что-то «визуальное» для «камеры».

## Пример 1

### **Общественные дебаты организованные Министерством Просвещения Республики Молдова**

09.11.2011 Министерство Просвещения организовало публичные дебаты. В рамках мероприятия обсуждался проект Национальной стратегии развития «Молдова-2020» приоритет Адаптация к системе образования к требованиям рынка труда с целью повышения производительности труда и уровня занятости в экономике.

#### **Программа мероприятия:**

- Вступительное слово;
- Презентация проекта Стратегии;
- Дебаты по представленному проекту;
- Подведение итогов и закрытие.

Текст проекта стратегии доступен на сайте [www.particip.gov.md](http://www.particip.gov.md)

## Пример 2

### **Национальный совет по участию при Правительстве Республики Молдова**

Национальный совет по участию при Правительстве Республики Молдова, организовал 21 ноября 2011, общественные дебаты на тему «Как сделать иностранную помощи более эффективной для Республики Молдова: достижения и проблемы». В рамках мероприятия участвовали представители СМИ и НПО.

В ходе мероприятия обсуждались многие проблематичные аспекты внешней помощи, особенно подчеркнув важность адаптации помощи к приоритетам страны и обеспечения прозрачности и надлежащего управления внешней помощи.

Данное мероприятие является частью цикла дебатов инициированных Национальным советом по участию и Национальным советом НПО с целью поощрения гражданского участия и с целью вынесения на общественную повестку дня важные вопросы общественного характера.

## **Общественные слушания**

Общественные слушания представляют собой способ хорошо систематизированной встречи публичной власти с автором проекта и заинтересованными сторонами.

Они подразумевают организованное проведение обсуждений по подготовленному проекту решения, путем предварительной записи выступающих и, по необходимости, краткую письменную презентацию рекомендаций, где публичная власть, которая инициирует общественное слушание, представляет тему обсуждений, обращение, по необходимости, вопросы и отмечает рекомендации и мнения участников слушания, не выражая своей позиции по высказанным рекомендациям или мнениям.

Общественные слушания организуются рабочей группой, назначенной публичной властью для этих целей, которая устанавливает правила организации и проведения обсуждений и очередность выступающих. Соответствующие правила доводятся до сведения заинтересованных сторон в начале общественных слушаний.

Объявление о проведении общественных слушаний, в котором указываются дата, место и тема обсуждений, доводится до сведения общественности, как правило, минимум за 3 рабочих дня до установленной даты. Рекомендации, поступившие в рамках общественных слушаний, регистрируются в протоколе общественных консультаций с заинтересованными сторонами.

В более широком смысле, общественное слушание это процедура консультаций, посредством которой любая заинтересованная структура, начиная с органов публичной власти, НПО, коалиций, альянсов, союзов, организаций вносит свой вклад в прозрачность процесса принятия решений общественной политики.

По сравнению с другими процедурами для проведения консультаций, общественные слушания обеспечивают строгий и эффективный механизм для сбора значительного количества мнений, точек зрения групп интересов на которых может отразиться тема обсуждений.

Сторонам, участвующим в общественных слушаниях, определены четкие роли, которым для достижения эффективности и действенности процедуры, необходимо следовать следующим образом:

**1. Комиссия по инициированию общественных слушаний** (организатор общественных слушаний) -выбирает тему обсуждений и предоставляет широкой общественности возможность высказать свое мнение, связанное с предметом обсуждений. Комиссия идентифицирует группы интереса, которых затрагивает эта тема и приглашает их к обсуждениям. Комиссия заинтересована собрать как можно больше мнений за и против инициативы. Комиссия по инициированию общественных слушаний через СМИ доводит до сведения общественности об организации общественных слушаний, тему обсуждений, дату и место проведения, а также адрес, по которому можно получить материалы, выставленные на обсуждение, и записаться в качестве Свидетелей, подав письменные мнения.

2. **Свидетели** – представители заинтересованных групп, которые формулируют показания – любое лицо заинтересованное высказать свою точку зрения (письменное показание), связанное с темой, выставленной на обсуждение, именуемое в данной процедуре, Свидетель. Он должен записаться на общественные слушания, подав в письменном виде, на имя Комиссии по Инициированию общественных слушаний свою точку зрения в сжатой форме, максимум на 3 страницах. Это обязательное условие дает ему право высказаться публично в рамках общественных слушаний и поддержать свое суждение 5-ти минутным выступлением, максимальное время, указанное организатором в начале мероприятия.

3. **Экспертная Комиссия общественных слушаний** – общественные слушания обеспечивают проведение экспертизы, представленных мнений. Организатор идентифицирует необходимых экспертов, либо в рамках своей организации, либо независимых экспертов. Их роль состоит в сборе мнений Свидетелей, а также в проведении обзора этих показаний в форме отчета. В ходе слушаний они имеют право задавать вопросы, вносящие ясность для свидетелей.

4. **СМИ** – им отведена роль наблюдателей во время проведения общественных слушаний. Записав мнения свидетелей, после слушаний могут взять у них интервью и/или пригласить в студию радио/ТВ программы. Затем будут приглашены на пресс-конференцию по презентации обобщенного отчета слушаний, дополненного рекомендациями экспертов, публичные документ, который будет разослан отдельно каждой редакции.

5. **Заинтересованная общественность** – любой гражданин, заинтересованный предметом слушаний, может принять участие в общественных слушаниях в качестве зрителя. Ему отводится строго роль наблюдателя, в условиях, если он не записался, предварительно, в качестве Свидетеля в Комиссии по Инициированию общественных слушаний.

Результаты общественных слушаний конкретизируются в обобщенном отчете, разработанном Экспертной Комиссией, который охватывает обработку всех точек зрения, поданных свидетелями, всех мнений собранных из СМИ после общественных слушаний, предложений и рекомендаций. Все письменные документы, поданные свидетелями, прилагаются к этому отчету. Результаты доводятся до сведения общественности после мероприятия, на пресс-конференции, опубликование обзора вверяется свидетелям, лицам, принимающим решения, и СМИ.

**Преимуществами** использования процедуры Общественных Слушаний являются:

- собирается значительное число мнений заинтересованных групп (письменных и устных), за короткое время, в строго организованных

рамках (за два часа могут быть собраны 24 структурированных и аргументированных точек зрения).

- результаты конкретизируются в обобщенной публикации, включающей в себя позицию, как меньшинства, так и большинства, рекомендации и предложении экспертов.

### Пример 1

#### **Общественные слушания по бюджету г. Яловень, Республика Молдова**

Примария и городской совет г. Яловень провела в пятницу, 22 Октября 2010, общественные слушания по местному бюджету. Мероприятие прошло в зале Дома культуры района Яловень.

Участниками мероприятия были представители местных НПО и простые граждане.

Предварительно, все желающие могли изучить резюме бюджета на 2011 год и правила проведения общественных слушаний, которые доступны в Примарии.

### **Организация мероприятий**

Данный метод очень часто используется НПО в процессе адвокации и предполагает организацию и проведение таких мероприятий как: круглые столы, конференции, тренинги, семинары, рабочие ателье, и.д. Данные мероприятия предполагают участие представителей НПО, органов власти, прессы и заинтересованных сторон, как совместно, так и по группам. Также, если это уместно, в рамках такого рода мероприятиях могут участвовать и бенефициары НПО.

Мероприятия делятся на две основные категории: по обмену информацией и опытом и обучающие.

***Мероприятия по обмену информацией и опытом*** (круглые столы, конференции, ассамблеи, форумы, и.д.)

Цели такого рода мероприятий направлены на: повышение уровня осознания и понимания определённой проблемы общества среди ответственных и заинтересованных лиц; обмен опытом; общее обсуждение какой-либо проблемы или способов ее решения, а также, обсуждение законопроектов и других документов общественной политики. В рамках такого рода мероприятий возникает возможность идентифицировать новых потенциальных партнёров и сторонников для кампании по адвокации, как среди представителей других НПО, так и среди представителей органов власти, прессы и других за-

интересованных лиц.

Также, НПО часто используют такого рода мероприятия с целью лоббирования своих стратегий направленных на решение определенных проблем (конкретные рекомендации по изменению законодательства, регламентов, процедур, общественных политик, и.д.).

В последнее время, в рамках такого рода мероприятий, создаются различные тематические рабочие группы и платформы которые продолжают свою деятельность и после окончания мероприятия. Таким образом, обеспечивается более длительное общение и сотрудничество между членами различных НПО (включая на международном уровне) которые совместными усилиями лоббируют разрешение конкретных проблем, либо разрабатывают рабочие стратегии в различных направлениях.

**Обучающие мероприятия:** тренинги, семинары, рабочие ателье, открытые лекции, тренинги для тренеров, и.д.

Мероприятия данной категории используются с целью:

- обучения и повышения уровня знаний у представителей НПО (семинары и тренинги в различных областях деятельности НПО: домашнее насилие, дискриминация, трафик, и.д.);
- развития определенных навыков у представителей НПО (например, рабочие ателье и тренинги на тему как проводить мониторинг прав человека, как подавать жалобы в европейский суд по правам человека, как составлять отчеты в области прав человека, как разрабатывать и проводить кампании по адвокации, как вести себя во время интервью, и.д.).

Участниками подобных мероприятий могут быть не только члены НПО, но и представители органов власти и прессы, которым также необходимы определенные знания и навыки для более эффективной деятельности.

### Пример 1

**Обсуждение проекта закона о предупреждении борьбе с дискриминацией.**

16 сентября 2011 года Министерство Юстиции Молдовы провело круглый стол для рассмотрения проекта закона о предупреждении борьбе с дискриминацией. В мероприятии приняли участие представители Парламента Молдовы, Центра по Правам Человека в Молдове, гражданского общества, религиозных культов и сотрудников министерств.

Участники круглого стола обсудили положения, включенные в проект закона с целью его усовершенствования.

## Пример 2

### **В Монреале активисты со всего мира обсудили перспективы развития гражданского общества**

10-12 сентября 2011 года в Монреале (Канада) прошла Всемирная ассамблея «Гражданское общество и глобальные вопросы: улучшение ситуации», которая проводится ежегодно под эгидой CIVICUS – Всемирного Альянса за гражданское участие. Основными тематическими линиями, вокруг которых были сгруппированы все сессии Ассамблеи в этом году, стали: «Гражданское общество и демократическое пространство», «Связи между людьми через технологии», «Эффективность развития» и «Климатическая справедливость».

На мероприятие съехались несколько сотен гражданских активистов со всех континентов.

12 сентября также прошли региональные встречи НПО, в рамках которых состоялась отдельная сессия для участников из Европы и Евразии. Серьезное внимание было уделено обсуждению проблемных вопросов евразийского региона, выработке рекомендаций для развития взаимодействия и солидарности, а также возможностей для сотрудничества с международными гражданскими организациями, в том числе с правозащитными организациями Европы.

## Пример 3

### **На Дублинской платформе обсуждали защиту правозащитников в ОБСЕ**

В сентябре 2011 года в Дублине (Ирландия) на Дублинской Платформе по защите правозащитников в очередной раз встретилось свыше 100 защитников прав человека из почти 90 стран мира. Frontline каждые два года организует Дублинскую платформу, предоставляя правозащитникам возможность собраться вместе, обменяться опытом и идеями, обсудить проблемные ситуации в своих странах и регионах друг с другом и с представителями правительственных и межправительственных структур.

В этом году на мероприятии много внимания уделялось вопросам и проблемам пространства ОБСЕ и деятельности организаций в этом регионе.

## Пример 4

До 2008 года в Республике Молдова работал Закон № 560-XIII от 21 июля 1995 года об организации и проведении собраний. Во многих отношениях закон был несовместим с Конституцией Республики Молдова и Европейской

Конвенцией о защите прав человека. В этой связи возникла необходимость разработать законопроект, который регулировал бы процесс организации и проведения собраний в соответствии с международными стандартами в данной области.

Таким образом, в 2007 году, по просьбе Министерства Юстиции Ассоциация Promo-LEX, Центр Ресурсов Неправительственных Организаций по Правам Человека (CReDO) и Amnesty International Молдова создали рабочую группу, которая помогла разработать проект закона об организации и проведении собраний. В результате консолидированных усилий 22.02.2008 Парламент принял Закон о собраниях. Новый Закон о собраниях был опубликован в Официальном Мониторе 22 апреля 2008 года и в этот же день вошел в силу.

Положения нового закона существенно отличались от положений старого закона. Таким образом, возникла необходимость проинформировать заинтересованные стороны по положениям нового закона. Ассоциация Promo-LEX, CReDO, Центр по продвижению свободы слова и свободного доступа к информации "Acces-info" и Институт Омбудсменов (Центр по Правам Человека в Молдове) в сотрудничестве с Национальным Институтом Юстиции, Высшей Судебной Палатой, Высшим Советом Магистратуры и Генеральной Прокуратурой организовали ряд круглых столов для порядка 90 судей и прокуроров. Кроме того, были организованы учебные региональные семинары для 120-ти представителей НПО, правоохранительных органов, а также, для представителей местных органов власти (актеров непосредственно вовлеченных в организацию мирных собраний) с целью обучения их применения нового закона.

### Пример 5

В 2010 году, около 150 инспекторов по делам несовершеннолетних, офицеров по уголовному преследованию и прокуроров были обучены принципам, методологии и тактике проведения опроса детей, ставшими жертвами или свидетелями коммерческой сексуальной эксплуатации в рамках первого тура семинаров по этой тематике, организованных Центром «Ла Страда». В 2011 году Центр «Ла Страда» обучил еще и около 60 социальных работников.

**N.B.** Важным моментом для всех подобного рода мероприятий является и тот факт что они также способствуют формированию и изменению отношения представителей НПО, органов власти, прессы и заинтересованных сторон по отношению к определенным проблемам, явлениям, группам лиц, и.д.

*Очень часто, именно изменение отношения к определенной проблеме лежит в основе решения данной проблемы.*

## Массовые мероприятия

В данную категорию входят такие мероприятия как: протесты, шествия, митинги, демонстрации, пикеты, флэшмобы (flashmob), несанкционированные действия (забастовки, бойкоты, абсентизм) которые имеют цель привлечь внимание общества к проблеме.

Массовые мероприятия должны быть обязательно составной частью общей стратегии, проводиться с целью демонстрации большого количества сторонников идеи и должны отличаться тщательным планированием, подготовкой, хорошей организацией. Проводить их следует в исключительных случаях. К минусам этих методов относится необходимость огромной подготовительной работы, больших ресурсов, сложностью в проведении, в том числе и в непредсказуемости. Эти мероприятия могут оказаться малоэффективными (на них могут мало обратить внимания или они могут вызвать обратную реакцию). По трудозатратам на одно такое мероприятие можно было бы организовать и провести несколько других, более эффективных.

Если все-таки организация решилась на проведение массовых мероприятий, то нужно учесть следующие моменты:

- У мероприятия должна быть цель и все участники должны четко знать для чего именно они собрались. Нередко бывает так, что журналисты освещающие мероприятие берут интервью у «случайных» участников, которые не имеют ни малейшего понятия, ни об организаторах данного мероприятия, ни о его цели. Такие вещи просто недопустимы потому, что они портят репутацию организаторов и притупляют значимость и масштабы проблемы;
- Число присутствующих людей должно быть значительным и впечатляющим, в противном случае, смысл его проведения теряется;
- Участниками такого рода мероприятий могут быть не только представители НПО, но и их бенефициары и простые граждане, которые поддерживают НПО;
- Должны быть тщательно продуманы все организационные моменты: дата, место, время, согласование со всеми инстанциями, громкогово-

- рители, трибуны, наглядная агитация (плакаты, транспаранты и т.д.);
- Необходимо позаботиться о том, кто и как из СМИ осветит мероприятие. СМИ обычно мало поддаются манипулированию и при негативном освещении мероприятия оно принесет больше вреда, чем пользы и отразится на репутации организации и ее сторонниках;
  - Выступающие и «лидеры» должны быть тщательно подобраны. На мероприятии должны присутствовать лидеры всех сторонников;
  - Нужно позаботиться о мерах безопасности во время подготовки (транспортировка и т.д.) и проведения.

Даже если проблема, поднятая в кампании, не полностью решена в краткие сроки, массовые демонстрации и аналогичные мероприятия не скоро забываются. Часто воздействие от участия граждан в такого рода мероприятиях увеличивается со временем, и хорошо спланированное (и по возможности хорошо представленное в прессе) мероприятие будет служить катализатором для долговременной активности.

В последние годы, НПО часто прибегают к использованию информационных технологии и социальных сетей для мобилизации граждан.

### Пример 1

#### **В Томске прошла серия одиночных пикетов против разжигания межрелигиозной розни**

В городе Томск прошла серия одиночных пикетов против разжигания межрелигиозной розни. По словам одного из участников акций, его пикет выражает собой протест «против всех форм межрелигиозной нетерпимости», а также против «ситуаций, когда ненависть отдельного человека приводит к ущемлению целой религиозной группы в правах, закрепленных в Конституции».

Пикеты проходили рядом с Ленинским районным судом, где в это время шло заседание, на котором рассматривалось заявление Прокуратуры г. Томска о признании книги «Бхагавад-Гита как она есть» автора А.Ч. Бхактиведанты Свами Прабхупады экстремистской. В основе заявления лежит заключение экспертизы, составленное сотрудниками Томского государственного университета. Как заявил один из участников акции, *«данное заявления нельзя назвать беспристрастным, т.к. известно, что один из экспертов является представителем Томской епархии Русской православной церкви, руководитель миссионерского отдела которой, в свою очередь, уже не в первый раз оказывается замечен в разжигании межрелигиозного конфликта с кришнаитами».*

По итогам заседания прокуратура запросила привлечение к делу экспертов, проводивших изначальную экспертизу упомянутой книги. В связи с этим продолжение судебного заседания было отложено.

## Пример 2

### **«Миллион голосов против FARC»**

«Миллион голосов против FARC» является инициативой, которая была начата на платформе социальной сети Facebook, 4 января 2008 года, Оскар Моралес, инженером-строителем из Барранкилья, Колумбия, который был съят по горло насилием. Группа пользователей Facebook призвала к проведению всемирной акции протеста против FARC – революционеров марксистского движения, признанных в настоящее время Европейским Союзом террористической организацией. Акция протеста, главной целью которой было требование освободить всех людей, находящихся в плену у FARC, привлекла к себе внимание и поддержку сотен тысяч пользователей, а также всех колумбийских СМИ, которые были удивлены тем фактом, что такая акция была организована на платформе такой социальной сети, как Facebook.

Новость об акции протеста быстро распространилась по всей Латинской Америке, Северной Америке и в некоторых сетях в Западной Европе. К движению присоединились добровольцы более чем 200 городов в 40 странах мира на 5 континентах. Через месяц, 4 февраля 2008 года, 12 млн. человек наводнили улицы этих городов, скандируя в унисон: «Нет больше FARC».

Данная акция протеста самой крупной в истории Колумбии и одной из крупнейших в мире. С тех пор, активность на Facebook эволюционировала в новые образования, союзы всех видов, которые формируются для объединения молодых людей, для борьбы с насилием, захватив власть интернет - технологий. Интернет-сообщество «Миллион голосов против FARC» на Facebook, теперь с полумиллионом последователей, продолжает усилия, требуя положить конец террористической деятельности, распространенной за последние десятилетия в Колумбии. Люди, входящие в эту группу, в основном молодые специалисты в возрасте 30-ти лет. Марк Цукерберг, основатель и исполнительный директор Facebook часто упоминает о данном факте, произошедшем в Колумбии, так как это был первый случай, показавший силу социальных средств массовой информации в мобилизации людей.

## **Петиции, сбор подписей, рассылка открыток**

Граждане имеют право обращаться лично, а также направлять индивидуальные и коллективные обращения/петиции в государственные органы, органы местного самоуправления и должностным лицам.

Петиции направление государственным чиновникам подлежат обязательному рассмотрению в срок, предусмотренный в законодательстве.

Практика показывает, что для того, чтобы привлечь внимание представителей органов власти к проблеме необходимо не менее 15 петиций от жителей на одну и ту же тему. Для ответственных лиц, у которых очень ограничены ресурсы, штат состоит их 2-3 сотрудников, даже десяток писем уже воспринимается как шквал обращений.

НПО часто прибегают к данному методу. Метод может быть направлен как на простых граждан, так и на другие НПО которые готовы поддержать какую-либо инициативу адвоката, например сбор подписей для принятия конкретного закона.

Для этого, НПО которая проводит сбор подписей должна составить петицию/письменное обращение, в котором изложена суть проблемы и предлагаемый вариант ее решения либо призыв к определенным действиям.

Чем больше подписей будет собранно, тем более весомым будет ваше обращение, которое в конечном итоге должно оказаться на столе у ответственного лица вашей адвоката кампании.

Современные информационные технологии позволяют также собирать электронные подписи, как у частных, так и у юридических лиц.

Для полной достоверности, организация должна предоставить полный список лиц и организаций, подписавших петицию, призыв, обращение. Список должен также включать их контактные данные (телефон, адрес электронной почты, физический адрес).

Некоторые НПО также используют рассылку открыток, которые содержат основные тезисы кампании по адвокации определений призыв (например, против домашнего насилия, против расовой дискриминации и.д.).

НПО разрабатывают открытки, распространяют их среди своих бенефициаров, волонтеров, сторонников, и простых граждан, которые в свою очередь подписывают их и отправляют ответственным лицам адвоката кампании. Такого рода открытки можно раздавать в рамках кампаний «от двери к двери», а также на различных мероприятиях (ярмарках НПО, форумах, конференциях, и.д.).

## Пример

В марте 2011 года, Коалиция по Недискриминации разработала петицию с призывом, адресованным Парламенту Республики Молдовы относительно принятия проекта закона о предотвращении и борьбе с дискриминацией. Коалиция по Недискриминации распространило данную петицию среди заинтересованных лиц для подписания.

Таким образом, 16 марта 2011, Коалиция по Недискриминации направила членам парламента петицию относительно принятия проекта закона о предотвращении и борьбе с дискриминацией. Петиция была подписана 78 правозащитными организациями и организациями, работающими с различными группами лиц которые чаще всего подвергаются дискриминации и для которых принятие законна, представляет необходимость.

## **Метод «от двери к двери»**

Кампания «от двери к двери» - прекрасный способ агитации добровольцев и сторонников. Она позволяет рассказать о кампании, получить обратную связь. Обычно для визитов выбирается удобное время – выходные дни, не слишком рано и не очень поздно, а также в вечернее время в будние дни. Лучше, если организация отправляет в каждую семью по 2 человека, один из которых «местный». У группы должна быть четко поставленная задача – сбор подписей под обращением, приглашение на митинг, участие других мероприятиях или финансовая поддержка кампании. С собой обязательно нужно взять материалы об организации, брошюры, газетные вырезки и пр., все то, что позволит создать определенный уровень доверия к организации. Группа должна уметь ответить на вопросы, рассказать о том, что уже сделано и т.д. Нужно уметь быть готовыми к тому, что большинство тех, кого они посетят, откажет в любой форме поддержки. При этом группа должна уметь себя вести при отказе. То, что люди услышали о кампании, не пройдет бесследно. Возможно, достаточно будет малейшего толчка, и человек «созреет» и станет союзником. Поэтому нельзя отставлять о себе или об организации плохое впечатление. Нельзя вступать в спор, пытаться агрессивно убедить собеседника.

## Пример

В июле 2009 года, Ассоциация Promo-LEX провела кампанию «от двери к двери» в рамках общего наблюдения за выборами. Целью данной кампании было информирование граждан о предстоящих парламентских выбо-

рах в Республике Молдова и призыв к активному участию в выборах. Также, граждан призывали проверять избирательные списки.

## **Международные Кампании**

Международные коалиции групп по интересам, перед которыми стоят различные цели, и которые осуществляют различные виды деятельности, могут объединиться для успешного решения вопроса, являющегося общим для всех этих организаций.

Неправительственные организации, создающие альянсы или коалиции, могут оказать огромное влияние на социальные изменения. Создание широкой коалиции, включающей все или большинство организаций, работающих с данной проблемой, усиливает кампанию благодаря тому, что оказывается гораздо более сильное политическое давление, нежели это может сделать каждая организация в отдельности. Это особенно верно, когда вопросы, которыми они занимаются, пересекают национальные границы.

Международные коалиции должны обладать гибкой структурой так чтоб каждая неправительственная организация делала то, что она считает наиболее эффективным.

Простая и понятная формулировка цели кампании может значительно усилить воздействие. Выдвижение на первый план моральных и эмоциональных аспектов вопроса может оказаться чрезвычайно эффективным.

Международная коалиция должна уделять приоритетное внимание связи. Особенно в этом помогает электронная почта, и чрезвычайно важно обеспечить регулярное распространение информации среди всех участников коалиции.

Чрезвычайно важна работа на национальном и местном уровне даже при проведении международных кампаний. Неправительственные организации знают, что является наиболее эффективным в их стране. Например, методы, которые оказались успешными в одной стране, могут быть неприемлемыми в другой стране в силу различия истории, традиции и роли неправительственных организаций.

Также, чрезвычайно важным фактором является руководство. При работе с коалицией руководители должны концентрировать внимание на общих целях, а не на интересах отдельных участвующих неправительственных организаций.

Вовлеченность неправительственных организаций в переговоры с правительством является важной предварительной задачей, поскольку она позволяет членам коалиции усилить свое участие в процессе.

## Пример

### **Международная кампания по запрещению противопехотных мин (ICBL)**

В декабре 1997 года в Оттаве, Канаде, 120 стран подписали международный договор о запрещении производства и использования противопехотных мин, что явилось значительным шагом по пути к разоружению. В сентябре 2001 года их число составило 141, из которых 120 стран уже ратифицировало данный договор. Этот исторический договор получил свое начало из международной коалиции неправительственных организаций, созданной в 1992 году, которая впоследствии переросла в международную Кампанию по запрещению противопехотных мин, которая в 2001 году представляла более чем 1300 неправительственных организаций различных размеров и интересов.

Участники международной кампании вели активную работу на всех уровнях, начиная с программ образования общественности, до работы с представителями правительств по составлению проекта договора, участия в пленарных заседаниях и более узких встречах разработчиков проекта, а также работая с правительствами для обеспечения поддержки договора.

Кампания участвовала в Конференции по международной стратегии, созванной Канадой в 1996 году, на которой присутствовали представители более семидесяти стран мира. План действий и процедуры, принятые на конференции, признали важную роль, которую могут играть неправительственные организации в достижении целей, объединяющих все большее количество стран. Ключевая группа стран (Австрия, Канада, Норвегия и Южная Африка) поддержала повестку дня, а неправительственные организации из более чем 100 государств мира донесли послание кампании до жителей своих стран. Сотрудничество между неправительственными организациями, особенно при создании ICBL, способствовало созданию широкой базы поддержки при работе над общими целями. Вместо того чтобы только критиковать страны за их политику в отношении противопехотных мин, как это делалось в прошлом, неправительственные организации начали играть более активную роль в продвижении идей необходимости изменений, включая тесную работу с некоторыми правительствами. Новый подход вылился в партнерство неправительственных организаций, правительств и международных организаций. Неправительственные организации были непосредственно вовлечены в выработку договора о противопехотных минах.

Успех кампании явился результатом пятилетних совместных усилий неправительственных организаций во всем мире. Хотя до этого отдельные правительства обсуждали возможности запрещения противопехотных мин, для того, чтобы правительства перешли к действиям и сделали договор реальностью, потребовалось проведение кампании в поддержку данного вопроса.

Объединив свои ресурсы для достижения общей цели, у неправительственных организаций, участвующих в кампании, появились возможности добиться гораздо большего, чем это было бы возможно, если бы они сконцентрировали свои усилия исключительно в пределах своих собственных стран.

!!! Успех данной международной кампании был отмечен Нобелевской премией мира в 1997 году.

## **Звонки**

Очень простой и эффективный способ привлечь внимание к проблеме и обозначить озабоченность ею большого количества населения. Правила простые: нужно представиться, сказать, по какому поводу Вы звоните, чего Вы хотите (поддержать закон, не допустить сокращения бюджета и т.д.). Для людей, которые стесняются обращаться к ответственным лицам, идеально воспользоваться автоответчиком или оставить сообщение секретарю. В конце звонка нужно обязательно сообщить свою фамилию и телефон.

## d. Стратегическое судопроизводство

Традиционно юристов обучают представлять интересы своих клиентов по конкретному делу или разбирательству. Когда в своей ежедневной практике юристы принимаются за какое-либо дело, они анализируют законодательство, применимое к данному делу, и используют процедуры, наилучшим образом, отвечающие этим интересам. Юристы правозащитники принимаются за судебные тяжбы в целях достижения целей, выходящих за пределы интересов данного непосредственного дела или конкретного клиента. Такого рода судебные тяжбы называют стратегическим. Посредством стратегических судебных процессов правозащитники пытаются способствовать изменению законодательства или его применения с тем, чтобы это оказало влияние на общество в целом.

**Стратегические судебные процессы** - возбуждение судебного разбирательства в интересах общественности.

Стратегический судебный процесс иногда также называют **судебный процесс по защите общественных интересов**, а сам процесс – **стратегическое судопроизводство**.

Стратегическое судопроизводство представляет собой тенденцию, произрастающую из англосаксонской системы права.

Метод стратегического судопроизводства включает в себя выявление и доведение до внимания общественности и судебных инстанций, дел имеющих потенциал положительно повлиять на широкие группы людей. В результате, дела выбирают из тех, которые отражают системные или систематические правонарушения. Кроме представления конкретного дела в местном или международном суде, стратегическое судопроизводство также предполагает повышение осведомленности по вопросам, относящимся к общественным интересам, и возрастание потребностей к переменам среди широкой общественности. Стратегические судебные процессы иллюстрируют, каким образом взаимодействуют общество и закон, и как они оказывают влияние друг на друга. С одной стороны, наболевшая потребность в проведении законодательной реформы в интересах общественности стимулирует проведение стратегических судебных процессов. С другой стороны, судебные процессы сами по себе вызывают общественную реакцию, вдохновляют общественные потребности, протест и поддержку, которые в конечном итоге могут привести к социальным и законодательным изменениям.

Существует два вида влияния, которые могут оказать на судебную систему стратегические судебные процессы. Во-первых, они побуждают судебную систему интерпретировать закон, заставляют суды придавать конкретную форму или доопределять права, предоставленные в конституциях, законах и до-

говорах с тем, чтобы они наиболее адекватно реагировали на правонарушения со стороны правительства и общества, а также помогали тем, кто от них страдает. Кроме того, стратегические судебные процессы оказывают воздействие на суды с тем, чтобы они применяли существующие нормы и законы, которые игнорируются или недостаточно широко применяются.

В основном, когда мы говорим о стратегическом судопроизводстве, большинство юристов, НПО и правозащитников в большей степени ориентируются на международные суды, решения которых могут оказать существенное и долгосрочное влияние, в частности речь идёт о Европейском Суде по Правам Человека. Постановления Европейского Суда по Правам Человека являются обязательными для тех стран, которые принимают его в качестве юрисдикции.

#### **Особенности метода:**

- Стратегическое судопроизводство относится к общественным интересам;
- Стратегическое судопроизводство относится к случаям, которые иллюстрируют систематические и системные правонарушения.

#### **Преимущества метода:**

- Создание положительного прецедента в юридической практике. Стратегическое судопроизводство, направлено на создание прецедентов в юридической практике на национальном, региональном и международном уровне;
- Выявление ошибок/недостатков законодательства;
- Могут принести к изменениям в законодательстве и отношении судебных инстанций.

#### **Недостатки метода:**

- Дорогостоящий метод;
- Метод очень продолжительный по времени.

Судебная тяжба на национальном уровне может длиться 2-3 года. Если подавать дело в Европейский Суд по Правам Человека, то решения придется ждать 5-7 лет (за исключением случаев которые рассматриваются в срочном порядке). В данной ситуации, необходимы существенные финансовые затраты, человеческие ресурсы и терпение. Также, если срок вашей адвокаты кампании 1 год, не рассчитывайте что за один год у вас будет несколько решений по стратегическим делам, которые позволят вам добиться изменений в законодательстве или политике.

**При принятии решений относительно того, следует ли возбуждать судебную тяжбу по защите общественных интересов или нет, необходимо задать себе следующие вопросы:**

Существует ли закон или нормативный акт, который не применяется или не выполняется должным образом?	да/нет
Полностью ли применяется определенный закон судами или государственными должностными лицами, или его применение является произвольным и непоследовательным?	да/нет
Имели ли место серьезные юридические ограничения по использованию прав и свобод личности?	да/нет
Существуют ли какие-либо международные стандарты, которые можно было использовать для оказания влияния на судебное производство?	да/нет
Какова вероятность того, что дальнейшее разъяснение рассматриваемого закона (законов) окажет отрицательное влияние на проблему, касающуюся интересов общественности?	очень высокая, высокая, низкая, ...
Какие ресурсы необходимы для достижения целей по защите общественных интересов?	Перечислите все необходимые человеческие, финансовые и политические ресурсы .

**N.B.** *Вопрос относительно ресурсов является фундаментальным. Этот вопрос лежит в основе каждого дела, кампании и всей миссии организации по защите общественных интересов. При определении, насколько стратегический судебный процесс вписывается в общую картину задач по защите общественных интересов, необходимо тщательно рассмотреть вопрос достаточности ресурсов и их правильного распределения.*

Также, при рассмотрении потенциальных дел юристы и неправительственные организации должны рассмотреть относительные достоинства дела, а также тактические вопросы, включающие в себя следующее:

- Какие местные ресурсы имеются в наличии?
- Какие затраты сопряжены с данным делом?
- Какова репутация суда или судьи, который будет слушать дело?
- Какова вероятность освещения дела в прессе?
- Есть ли у заявителя или истца альтернативные средства защиты или доступ к иным юридическим службам?

## **Разработка и представление прецедентного дела предполагает следующие моменты:**

- Определение задач судебного процесса;
- Правильный выбор ответчика;
- Выбор соответствующей юрисдикции;
- Творческое использование юридических доказательств;
- Обучение суда;
- Консультации со сторонними экспертами и аналитиками;
- Сотрудничество с другими неправительственными организациями;
- Опора на конституционное и международное законодательство;
- Консультации со специализированными юридическими центрами;
- Использование прецедентных дел;
- Доступ к международным судам.

При направлении стратегического дела в суд правозащитные организации часто оказываются на передовой по продвижению социальных изменений. Однако важно отметить, что крайне редко успех или неудача кампании по защите общественных интересов определяется одним делом или решением. К примеру, вынесение отрицательного решения по делу может еще раз доказать существование неблагоприятного законодательства или практики и тем самым усугубить социальную проблему, усложняя ее успешное решение в будущем. С другой стороны, неблагоприятный исход конкретного дела может, с точки зрения ретроспективы, оказаться неприятным, но необходимым шагом в долгосрочном процессе продвижения социальных реформ. В результате, наиболее успешные кампании по адвокации используют всесторонний подход к достижению своих целей, и стратегическое судопроизводство является лишь одним из элементов в широком диапазоне возможностей, имеющихся в распоряжении активистов.

Стратегическое судопроизводство повышает степень сознательности по отношению к законодательным изменениям или неправильному применению закона, способствует свободному доступу к правосудию, а также стимулирует гражданское общество принимать меры, когда они сталкиваются с нарушениями основных прав человека. Продвижение стратегических судебных процессов направлено на изменение судебной практики и толкований действующих правовых норм, противоречащих Конституции или международным нормам, а также направлено на изменение местной практики и несоответствующей общественной политики.

Стратегическое судопроизводство открывает путь для начала подобных действий со стороны других лиц, чьи права были нарушены или заинтересованных неправительственных организаций.

Также, стратегическое судопроизводство преследует своей целью воспитание граждан по вопросам их прав, существования правовой базы, которая их защищает, а также выявления и устранения тех недостатков в законодательной базе, которые позволяют нарушать основные свободы человека.

**N.B.** Судебный процесс остается одним из самых сильных инструментов достижения системных изменений.

### Пример 1

Одна из ранних широко-известных судебных кампаний по защите общественных интересов в Соединенных Штатах касалась вопросов сегрегации и дискриминации афроамериканцев в системе образования. В 30-ых годах юристы Национальной Ассоциации по Продвижению Прав Цветного Населения (NAACP) и ее Фонда Юридической Защиты (LDF) начали правозащитную кампанию. На протяжении многих лет одна из наиболее признанных неправительственных организации в Соединенных Штатах, NAACP-LDF, находилась на передовой правозащитного движения США. Ее юристам приходилось решать многие из тех проблем, с которыми в настоящее время сталкиваются правозащитники в Центральной и Восточной Европе, а именно, сопротивление судов принимать на рассмотрение противоречивые «политические» дела, отсутствие опыта в применении нетрадиционных средств судебной защиты, а также нежелание принимать доказательства, основанные на статистических данных. В своих усилиях убедить суды признать сегрегацию в учебных заведениях неконституционной, NAACP-LDF убедил многих людей в необходимости защищать свои права в суде и проводил учебные занятия для их юристов. После того, как в 1938 в соответствии с решениями судов афроамериканских студентов начали принимать в государственные юридические институты, кампания сделала возможным вынесение шестнадцать лет спустя решения Верховного Суда США по делу «Браун против Совета по образованию».

Браун против Совета по образованию: пример стратегического судебного процесса в Соединенных Штатах

До 1954 года государственные школы во многих штатах США были разделены по расовому принципу, белые и черные школьники посещали разные школы. В нескольких из этих штатов юристы со всех Соединенных Штатов оспорили данные законы. С помощью правозащитных организаций ряд юристов и других правозащитников подали иски в суды нескольких штатов. Они утверждали, что отдельные школы прививают чернокожим детям чувство неполноценности, препятствуют их развитию и подвергают их еще большей дискриминации. Эти дела были объединены в одно дело под названием *Браун против Совета по образованию города Топека, штат Канзас*, 347 U.S. 483 (1954), дополненное 349 U.S. 294 (1955), по которому Верховный Суд США отказался от своей первоначальной доктрины «разделенных, но равных», и вынес решение о расовой интеграции школ.

Вопрос по данному делу состоял в том, что не лишаются ли дети, принадлежащие к группам меньшинств, равных образовательных возможностей в результате разделения государственных школ исключительно по расовому принципу даже, несмотря на то, что физические объекты и иные материальные факторы могут быть равноценными. Суд постановил: «Мы полагаем, что лишаются». Несмотря на то, что это решение было огромной победой, вскоре стало очевидным, что выполнить это решение, а именно, ликвидировать сегрегированные школы, будет чрезвычайно трудно в связи с долгой историей сегрегации и отрицательного отношения многих белых к вопросам объединения школ. Поэтому в 1955 году во втором решении по делу Брауна было признано, что «жизнеспособность этих конституционных принципов не может быть подорвана по причине несогласия с ними». После этого суд вынес решение о том, что все школы должны выработать политику и процедуры, обеспечивающие ликвидацию сегрегации в максимально быстрых темпах.

Несмотря на то, что результаты дела *Браун против Совета по образованию* были широкими и серьезными, процесс внедрения изменений продлился в течение некоторого времени, в данном случае в течение десятилетий, и характеризовался как поэтапное разрушение негативного прецедента.

## Пример 2

**Венгерская гражданка выигрывает дело, касающееся смерти мужа от облучения, полученного в результате чернобыльской аварии.**

В деле, представленном Юридической Ассоциацией по Экологическому Управлению (EMLA) от имени вдовы водителя грузовика, в 1998 году городской суд Будапешта постановил существование причинной связи между работой водителя грузовика и его смертью по причине облучения в результате аварии на чернобыльской атомной станции. Работодатель пострадавшего, венгерская компания, была признана виновной, поскольку сотрудник ком-

пани был направлен в район выпадения радиоактивных осадков через два месяца после взрыва, но ему не было выдано защитное обмундирование, и он не был предупрежден о возможной опасности.

Это было первым делом, в котором венгерский суд вынес решение о прямой причинной связи между смертью и чернобыльской катастрофой. Кроме того, данное дело является одним из всего лишь нескольких дел, в которых венгерский суд оспорил мнение Медицинского Научного Совета, не выявившего данной причинной связи. Вместо этого суд принял показания личного врача потерпевшего, следователя по делу о скоростипижной смерти, экспертов по вопросам радиации Медицинского Университета SOTE, управления социального обеспечения и Государственного Экспертно-Медицинского Института. Дело было возвращено в суд по вопросам трудовых отношений для возмещения жене и несовершеннолетней дочери потерпевшего суммы нанесенного ущерба.

Дело венгерского водителя грузовика, который умер от облучения в результате аварии на чернобыльской атомной станции, показало, как неправительственная организация может внести бесценный вклад в разработку стратегического дела. В данном деле Юридическая Ассоциация по Экологическому Управлению (EMLA) работала совместно с CradleFoundation, неправительственной организацией, расположенной в Будапеште, в чьи задачи входит медицинское лечение в Венгрии детей из Украины. Данный фонд смог собрать большое количество информации о самой аварии, ее истории и общем количестве жертв. CradleFoundation получила медицинские данные о ситуации в этом регионе, включая количество умерших, количество пациентов, уровнях радиации и научную информацию о состоянии окружающей среды. Кроме того, фонд предоставил контактную информацию о нескольких медицинских экспертах Венгрии, один из которых давал показания по этому делу. Также очень ценной оказалась информация об официальной позиции правительства Украины относительно влияния облучения на здоровье человека, которое было сопоставлено с официальной позицией правительства Венгрии после апреля 1986 года, когда произошла авария.

## е. Мониторинг, Отчеты

Предотвращение нарушений прав человека является ответственностью государства. Таким образом, лучшим способом оценить, насколько государство выполняет свои обязательства в этом отношении, является процесс непрерывного мониторинга прав человека.

**Мониторинг** – это широкий термин, используемый во многих контекстах, который описывает различные этапы сбора, проверки и анализа информации.

Мониторинг – это непрерывная деятельность. Он позволяет поэтапно регистрировать прогресс в осуществлении программ, политик и.д.

Мониторинг обеспечивает проведение мероприятий в согласованном порядке, а также позволяет лицам, принимающим решения, находиться в курсе всех проблем и препятствий, которые могут замедлить прогресс, и предоставляет информацию, необходимую им для оптимизации планирования.

Что касается вопросов, связанных с правами человека, мониторинг выявляет злоупотребления правами человека и другие общественно значимые проблемы, являясь важным инструментом информирования общественности, в том смысле, что он помогает развеять миф о том, что данные проблемы не существуют, или относятся к разряду редких.

Мониторинг, который иногда называют процессом обнаружения фактов, включает в себя два основных элемента: исследование и документирование.

**Исследование** – процесс сбора информации.

**Документирование** – это запись информации на различных носителях по установленным правилам.

Исследования в основном, содержат статистические данные, результаты опросов и наблюдений, которые дают представление о распространенности тех или иных социальных явлений, феноменов общественного сознания в социальных группах. Исследования позволяют ответить на многие вопросы и получить всеобъемлющую информацию о ситуации в целом, о целевой группе; а также о том, как эта группа оценивает происходящее и какие пути решения проблемы кажутся ей наиболее приемлемыми.

Информация - ключевое слово для защиты общественных интересов. Человек, который владеет тщательно собранной, ценной и хорошо обработанной информацией может достичь многого в области защиты общественных интересов. Также, можно многого добиться, если знать, где и как можно получить эту информацию.

Исследования подразделяются на две основные категории:

- качественные (исследования спектра мнений, отношений, поведения) – дают представление о существующих альтернативах, о качественной структуре общественного сознания, о социальных явлениях;
- количественные (исследования статистических закономерностей, устанавливающие количественные соотношения, значимость, пропорции, доли и т.п. социальных явлений, мнений, отношений, поведенческих проявлений в тех или иных социальных группах) – дают представление о распространенности тех или иных социальных явлений, феноменов общественного сознания в социальных группах.

Кроме того, исследования принято разделять на:

- первичные – информация собирается непосредственно в контакте с целевыми группами;
- вторичные – информация собирается по результатам уже проведенных исследований, в той или иной мере касающихся интересующей нас тематики.

Среди **методов качественных исследований** чаще всего выделяют такие, как:

- контент-анализ – анализ документов: публикаций, статей, средств массовой информации и т.п.;
- экспертные интервью – индивидуальные беседы с экспертами, с людьми, глубоко погруженными в изучаемую тематику;
- фокус-группы – особый метод организации групповой беседы, дискуссии с представителями тех или иных социальных групп;
- эксперименты – создание экспериментальных модельных ситуаций, условий и наблюдение за развитием событий.

Среди **методов количественных исследований** чаще всего выделяют:

- опросы – изучение мнения той или иной социальной группы в прямом контакте с ее представителями;
- наблюдения – непосредственное изучение поведения тех или иных социальных групп с формализованной фиксацией результатов для количественной обработки;
- дневниковые методы – ведение записей в специальных дневниках наблюдений, регистрация событий и т.п.;
- эксперименты – создание экспериментальных, модельных ситуаций, условий и наблюдение за развитием событий с формализованной фиксацией результатов для количественной обработки;
- разнообразные виды «метрий» с использованием специального инструментария (например, замеры времени просмотра различных каналов телевидения с помощью приборов для составления медиарейтингов);

- массовые тесты – тестирование (по психологическим и социально-психологическим тестам) представителей выбранных целевых групп.

**По регулярности проведения** выделяют:

- разовые исследования – дающие одномоментный «срез» ситуации;
- лонгитюдные исследования – проводимые в течение длительного времени с использованием различных инструментов и методов для установления временных закономерностей качественного и количественного характера развития социальных явлений;
- периодические исследования – проводимые с установленной частотой (раз в неделю, месяц, квартал и т.п.) с применением одних и тех же инструментов для анализа количественных изменений через заданные временные интервалы (например, изменение рейтинга тех или иных общественных деятелей или отношения к той или иной проблеме, мониторинг медиа-рейтинга и т.п.).

## **Проект по мониторингу**

Тщательное планирование и подготовительный этап важны для обеспечения успеха любого проекта по мониторингу. Хотя непредвиденные трудности все равно могут возникать, тщательная подготовка способствует эффективности исследования и помогает в достижении целей, поставленных перед проектом. Следующие этапы являются общими ориентирами в подготовке проекта по мониторингу:

1. Определите цели исследования;
2. Сформулируйте проблему;
3. Определите основных исполнителей;
4. Определите информационные потребности;
5. Проанализируйте законодательство;
6. Выберите инструментарий и методику исследования;
7. Сформируйте и обучите группу (группы) мониторинга;
8. Проведите организационную и прочую подготовительную работу.

Мониторинг зависит от наличия достаточных человеческих и финансовых ресурсов. Организация должна тщательно оценить количество рабочей силы, которая необходима для осуществления проекта по мониторингу, а также реально оценить его бюджет относительно общего объема действий организации.

После завершения сбора данных и их соответствующего документирования необходимо провести анализ информации и сделать соответствующие выводы. Данный процесс называется оценка.

**Оценка** – формулирование выводов на основе отчетов о мониторинге.

В основном, в рамках своей правозащитной деятельности, НПО проводят мониторинг общественных политик и мониторинг государственных учреждений.

<p><b>Мониторинг общественной политики</b> подразумевает мониторинг или оценку внедрения общественной политики посредством сбора данных и выявления ошибок в процессе внедрения, а также, отрицательных последствий.</p> <p>Например, правозащитная организация проводит мониторинг внедрения закона о свободном доступе к информации.</p>	<p><b>Мониторинг государственного учреждения</b> подразумевает мониторинг и оценку конкретного учреждения в процессе внедрения общественных политик (одной или нескольких).</p> <p>Например, правозащитная организация проводит мониторинг того как <i>правоохранительные органы (полиция)</i> соблюдают право граждан на мирные собрания.</p>
--	--

## Использование результатов мониторинга

Мониторинг является частью более широкого спектра правозащитных действий, направленных на изменение statusquo; он не является самоцелью. Таким образом, данные полученные в результате мониторинга НПО используют:

- Для оценки внедрения *общественной политики*;
- Для оценки *государственного учреждения*;
- Для *информирования общественности* посредством обнародования полученных данных;
- Для *устранения выявленных нарушений* посредством дальнейшего лоббирования предложений по изменению законодательства, реформированию учреждения, повышения эффективности учреждения, предотвращения правонарушений, и.д.

В процессе адвокации, НПО проводят мониторинг на этапе сбора информации.

Результаты мониторинга используются:

- на этапе внутреннего общения - для разработки стратегии кампании по адвокации;
- на этапе внешнего общения - как аргумент в процессе лобби.

Если НПО использует результаты мониторинга исключительно для внутреннего планирования своей деятельности, то собранные данные остаются в организации под видом внутреннего документа. Если же организация планирует использовать данные мониторинга в целях информирования обще-

ственности или лобби то, в таком случае, данные упаковывают под видом отчетов и тематических исследований в различных областях деятельности.

По большому счету структура отчетов в области прав человека включает:

- описание международных обязательств, взятых на себя государством в конкретной области;
- анализ общественной политики;
- анализ случаев правонарушений (чаще всего из юридической практики правозащитных НПО)
- наглядные примеры случаев, которые позволяют отслеживать определенные тенденции (системные и систематические);
- результаты мониторинга;
- статистические данные (официальные и альтернативные) которые иллюстрируют качество внедрения общественной политики;
- выводы и рекомендации.

В тоже время, тематические исследования обычно включают результаты мониторинга, их качественный и количественный анализ и общие выводы.

НПО представляют и распространяют свои отчеты и исследования в рамках публичных мероприятий, таких как пресс-конференции, круглые столы, конференции, форумы, встречи, и.д.

В процессе написания отчета/исследования очень важно определить его целевую аудиторию. Целевой аудиторией могут быть конкретные люди, как например: глава какого-либо министерства, Комиссар Совета Европы по правам человека, Верховный комиссар по правам человека ООН, и.д. Целевой аудиторией также может быть общественность в целом: представили органов власти, НПО, пресса, международные организации, и.д.;

Существуют отчеты, которые НПО пишут специально для конкретных мероприятий, как например, для Универсального периодического обзора (УПО).

*[УПО представляет собой уникальный механизм обзора информации по правам человека во всех 192 государствах-членах ООН, который осуществляется раз в четыре года].*

**Н.В.** *Данный метод является одним из самых убедительных и важных методов адвокации, поскольку он позволяет выявить и изучить суть и сложность проблемы, ее причины и последствия, а также может обеспечить высокий уровень доверия к организации и к кампании адвокации. При помощи информации полученной вследствие мониторинга НПО могут разрабатывать более эффективные адвокаты кампании.*

## Пример 1

Начиная с 2005 года, Ассоциация Promo-LEX издает общие отчеты по правам человека в Молдове. Отчеты издаются раз в два года и включают оценку соблюдения прав предусмотренных Европейской конвенцией о защите прав человека и основных свобод.

Последний отчет был опубликован в 2011 году и относится к периоду 2009 – 2010 годов.

Отчет описывает международные обязательства, в области прав человека взятые на себя республикой Молдова, эволюцию соответствующего законодательства за отчетный период, статистические данные, анализ зарегистрированных правонарушений, анализ судебной практики, поведения представителей органов власти, официальные данные, выводы и рекомендации.

Целью данного отчета является мониторинг соблюдения прав человека в Молдове и выявление системных и систематических правонарушений. Рекомендации данного отчета направлены на устранение существующих проблем и адресованы ответственным лицам в различных областях.

Отчет был представлен в рамках круглого стола, который Ассоциация Promo-LEX организовала с целью донести до представителей органов власти, НПО, прессы и общественности основные заключения и рекомендации отчета. Важно отметить, что над отчетом работали эксперты, представляющие 9 НПО.

Все отчеты доступны на сайте организации.

## Пример 2

Мониторинг мирных собраний в Республике Молдова проводится Центром Ресурсов Неправительственных Организаций по Правам Человека (CReDO). За последние годы (2007-2011), CReDO провел мониторинг около 1000 собраний в Республике Молдова с привлечением порядка 60 наблюдателей. Мониторинг направлен на оценку внедрения общественных политик в области соблюдения права на мирные собрания.

Отчеты доступны на сайте организации.

## **f. Информационные кампании**

Процесс адвокации, по сути, означает публичное, заметное действие. Даже прямые встречи с представителями власти должны освещаться через пресс-релизы, пресс-конференции и т.д. Можно прибегнуть к стратегии коммуникации с представителями власти и остальными вовлеченными лицами, посредством публичной арены, таким образом, вы должны использовать информационные кампании, которые могут включать использование печатных или аудио/видео обращений. Зачастую информационные кампании совмещаются с кампаниями общественно-воспитательного характера, представленными дальше. Средства информации могут использоваться, как в стратегиях конфронтации, так и в стратегиях сотрудничества.

Средства массовой информации не являются каналом, привычно используемым для прямого воздействия на лиц, принимающих решения (есть некоторые исключения, когда рекламные анонсы напрямую обращаются к лицам, принимающим решения). СМИ часто используются, как средство представить проблему гражданам, воспитать их в отношении воздействия потенциальных законодательных действий, завоевать общественное доверие и поддержку.

Этот канал коммуникации лучше всего работает, когда стоит безотлагательная задача или существует неизбежная угроза в законодательной сфере или сфере регулирования.

### **Основные правила во взаимоотношениях со СМИ**

Для построения рабочих отношений со СМИ необходимо строго соблюдать следующие 10 правил:

1. Попробуйте «продать» вашу информацию; для того, чтобы ваша информация была «товарной», она должна быть подана кратко и ясно;
2. Выдавайте новость своевременно. Для того, чтобы информация стала новостью она должна быть передана своевременно (журналисты не воспринимают «просроченный товар»);
3. Думайте визуально; никто не опишет лучше событие, чем фотография или движущееся изображение;
4. Учитывайте целевую аудиторию. Постоянно спрашивайте себя «каковы ценности читателя/телезрителя?» (информация не должна нарушать систему ценностей и культуру общественности);
5. Не копируйте; не используйте информацию или темы, которые были «проданы» СМИ другими, иначе вы всегда будете на 2 месте. Используйте воображение, чтобы разработать оригинальное сообщение;

6. Выбирайте журналистов. Найдите подходящих журналистов и наладьте с ними отношения, постоянно общайтесь с журналистами, даже если у вас нет темы на сегодняшний день.
7. Принимайте во внимание расписание дня журналистов. Узнайте график журналистов и сферы их интереса, попытайтесь узнать их любимые темы;
8. Оставайтесь краткими; журналистов всегда поджимает время. У них не хватит терпения выслушать вас, если вы потеряетесь в деталях.
9. Будьте приветливыми; отвечайте на любой вопрос, заданный журналистами, и в пределах возможного, не откладывайте ответ;
10. Сдерживайте свои обещания. Если вы обещаете прессе какую-то тему, не забывайте своевременно ее предоставить (в противном случае вы рискуете потерять доверие).

Этот канал коммуникаций разнообразен тем, что известие, исходящее из одной точки, распространяется во множество направлений.

СМИ часто используют для того, чтобы завоевать общественное доверие и поддержку. Они оповещают общественность о существовании некой проблемы, разъясняют причины и самые подходящие пути решения, воздействуют на общественность придерживаться той же точки зрения и подталкивают ее перейти к действиям. Печатные сюжеты представляют собой вопросы, о которых пишут или говорят и охватывают проблемы, которые вызывают особый интерес.

СМИ играют важнейшую роль при проведении кампании адвокаты, следовательно, еще при составлении стратегии адвокаты необходимо составить стратегию «обращения» СМИ в союзника. СМИ являются теми, кто обеспечивает рекламу действиям кампании по адвокаты, а также инструментом, который чаще всего используется лицами, принимающими решения, для коммуникации с избравшими их гражданами. Таким образом, лица, принимающие решения, всегда будут внимательно отслеживать информацию об их деятельности, обнаруживаемую СМИ.

СМИ являются, как инструментом, так и общественностью. Влияние средств массовой информации на общественное мнение делает их первичной целью. Работа со СМИ (газеты, телевидение, радио, периодические издания, информационные агентства) играет важную роль в достижении целей и требует хороших отношений с журналистами и издателями, теми, которые решают, будут ли они освещать ваши темы, и если да, то как.

Первым шагом в успешном проведении кампании адвокаты является развитие четких и кратких сообщений, тесно связанных с конкретной обсуждаемой проблемой. Эти сообщения должны привлечь внимание общественно-

сти и передать последовательные взгляды, в четкой, эмоциональной манере, которая внушала бы их одобрение.

Насколько кампания адвокаси более сложная и включает в себя много технических деталей, настолько более важным – и затруднительным – является этап развития сообщения. Объясните, почему определенная выбранная проблема важна для граждан. Найти простые сообщения не настолько сложно. Ни одна организация не окажется в выигрыше, если не выразит свою точку зрения в ясной манере, таким образом, чтобы привлечь внимание целевой группы.

Сообщения формируют самую важную часть кампании – весь процесс коммуникации должен отражать эти сообщения: реклама, интервью в СМИ, статьи в газетах, лоббирование, публичные встречи, листовки и т.д.

Каждая кампания адвокаси имеет определенные основные сообщения, используемые в целях убеждения представителей правительства, парламентариев, членов коалиций, СМИ и широкой общественности. Развив сообщения, постоянно их повторяйте – никогда нельзя сказать, что вы использовали их достаточно много.

#### **Успешные сообщения:**

- простые (как правило, не включают более двух предложений);
- содержат одну четкую идею;
- отражают образы и идеи, имеющие значение для целевых групп;
- являются зеркалом общества.

До того, как организация/коалиции начнет кампанию по развитию сообщения, она должна очень хорошо понимать целевую группу, к которой обращается, и свою финальную цель. Если вам не известен способ мышления вашей аудитории, построение подходящих сообщений, которые положительно повлияют на аудиторию, будет невозможным.

Как правило, сообщения относятся к определенной теме, которой удастся затронуть чуткие струнки общественности. Если общественность не поражена вашим сообщением, то никак на это не прореагирует.

Для большинства аудитории следующие **темы очень важны:**

- семья, будущее, дети;
- старики, одиночество, безопасность;
- работа, экономическое развитие, защита свободы;
- истина, честность.

## Пример 1

### **Кампания «16 Дней Активности Против Гендерного Насилия»**

С 25 ноября по 10 декабря 2009 года в Молдове была организована Международная кампания «16 Дней Активности Против Гендерного Насилия». В Молдове кампания прошла под девизом: «Здоровая семья это семья без насилия».

Кампания включала ряд мероприятий направленных на информирование населения о проблеме насилия в семье, как например: социальная реклама на национальных и местных телевизионных станциях, распространение информационных буклетов о причинах и последствиях насилия в семье, и.д.

Кампания была организована в партнерстве Министерством Труда, Социальной Ззащиты и Семьи; Министерством Внутренних Дел; Министерством Здравоохранения; Министерством Просвещения; Миссией ОБСЕ в Молдове, ЮНФПА, МОМ в Молдове, ПРООН Молдова, Winrock International, ЮНИСЕФ, ЮНИФЕМ, Гендерным центром, Международным центром «LaStrada», Центром права Кэушень и других организаций и органов местного публичного управления.

## Пример 2

### **Кампании общественной полезности в США**

Кампании общественной полезности адресуют сообщения общественности и Конгрессу в ответ на попытки заводов приватизировать промышленность общественной полезности в Соединенных Штатах. Эти сообщения периодически передаются в интервью в СМИ, листовках и брошюрах, журналистских расследованиях, материалах, направленных Конгрессу, рекламных кампаниях. Цель этих сообщений вселить в людей беспокойство и разозлить их.

- Не оставляйте стариков без света, в темноте и холоде;
- Повышение тарифов, это несправедливо по отношению к тем, кто едва может себе позволить платить за электроэнергию;
- Крупные предприниматели одержат победу; мелкие проиграют;
- Правительство не имеет право вмешиваться в жизнь людей и мелких предпринимателей в таком важном секторе, как электроэнергия.

Для того чтобы информационная кампания была успешной необходимо заранее определить:

- С какими СМИ вы будете сотрудничать?
- Посредством каких мероприятий вы хотите обеспечить свою видимость?
- Какое сообщение вы хотите послать вашей целевой группе?

В данной таблице указаны виды стратегий, которые вы можете применить для продвижения девиза вашей информационной кампании:

Смесь медиа альтернатив			
Оплаченные медиа услуги		Генерированные сообщения	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Радио</li> <li>• Телевидение</li> <li>• Баннеры Web</li> <li>• Отпечатанные объявления</li> <li>• Вывески</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ток шоу</li> <li>• Мероприятия</li> <li>• Пресс-релизы</li> <li>• Пресс-конференции</li> <li>• Показания</li> <li>• Анкетирование</li> <li>• Опросы</li> <li>• Исследования</li> </ul>	
Смесь медиастратегий			
Деликатная стратегия	Открытая стратегия	Специализированное обращение к общественности	Эфир (телерадиовещание)
<p>Обход ‘церберов’ (людей от которых зависит доступ к какому-либо лицу, принимающему решения) в СМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямая почтовая рассылка;</li> <li>• Массовая рассылка писем;</li> <li>• Использование софта Predictivedialing”;</li> <li>• Массовая рассылка факсов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Статья суждение;</li> <li>• Независимые исследования;</li> <li>• Анкетирование;</li> <li>• Опросы;</li> <li>• Пресс-конференция;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кабельное телевидение;</li> <li>• Прямая почтовая рассылка;</li> <li>• Электронная почта;</li> <li>• Спутниковая связь;</li> <li>• Разовые рекламные объявления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Радио;</li> <li>• Телевидение;</li> <li>• Рекламное объявление в ежедневных газетах.</li> </ul>

Если вы намереваетесь начать работу со СМИ в первую очередь составьте список периодических изданий, радиостанций и телевизионных каналов, информационных агентств и контактных лиц, заинтересованных в тематике вашей сферы деятельности. Во-вторых, вы должны установить как можно больше связей с журналистами и редакторами. Добиваясь обзора новостей и общественного мнения в отношении соответствующих тем, попытайтесь предсказать события, которые могли бы осветить вашу тему.

**Чтобы получить доступ к телевидению, необходимо придерживаться следующих основных правил:**

- думайте визуально (до начала беседы с журналистом, подготовьте что-то, что можно отснять, и что вызовет интерес);
- телевидение значит выступление (телевизионщики жаждут новостей, в которых разворачивается представление);
- будьте краткими (у новостных репортеров нет времени беседовать часами);
- передайте сообщение заблаговременно.

**Доступ на радио гарантирован, если следовать следующим правилам:**

- слушайте местные, региональные и национальные радиостанции;
- выявите излюбленные проблемы населения для каждой радиостанции;
- попытайтесь предложить некие суждения программному продюсеру, даже если они не связаны с вашей кампанией;
- поддерживайте отношения с репортерами и программными продюсерами.

**Для доступа к газетам, следуйте следующим правилам:**

- даже если телевидение и представляет собой основной источник информации, газеты дают более углубленную и разработанную информацию, поэтому лица, принимающие решения, более чувствительны к тому, что пишут в газетах;
- инвестируйте в знакомство с журналистами печатных изданий;
- даже если газеты базируются на печатном слове, думайте визуально, потому что любой репортер хочет иллюстрировать свою статью хорошей фотографией;
- изложите свою историю кратко;
- установите и поддерживайте хорошие отношения с журналистами комментаторами, лидерами, которые могут повлиять, как на лиц, принимающих решения, так и на общественное мнение.

**Самыми используемыми средствами передачи сообщения СМИ являются:**

- **Пресс-релиз:** привлекает внимание к теме, объясняет позицию, описывает событие;
- **Приглашения для СМИ:** приглашение для репортеров принять участие в каком-либо мероприятии;
- **Открытое письмо:** привлекает внимание к теме, объясняет позицию организации, описывает обращение;
- **Пресс-конференция:** объясняет/дает старт проекту или кампании, объясняет/представляет этап или занятую позицию, объявляет ряд мероприятий, предоставляет оценку и т.д.;
- **Встреча с журналистами** (редакторами, главными редакторами, из-

дателями) для оказания влияния на редакционную позицию газеты/ радиостанции/ТВ;

- **Письмо журналистам** используется для оказания влияния на редакционную позицию газеты/радиостанции/ТВ, для объяснения этапа на котором находится кампания или определенная проблема, для того чтобы добиться редакционной поддержки;
- **Передовая статья** используется для объяснения позиции в отношении темы кампании и для того чтобы завоевать доверие;
- **Участие в радио или ТВ программах:** привлекает внимание к определенной теме, объясняет позицию организации, описывает обращение, объясняет/представляет этап или занимаемую позицию, привлекает сторонников, оказывает давление на ответственных лиц;
- **Специальные мероприятия** для демонстрации силы, солидарности, привлечения внимания к делу и оказания давления на ответственных лиц.

Команда организации должна сойтись во мнении с содержанием сообщения. Сообщение, которое должно быть передано, необходимо внимательно и своевременно подготовить. Сообщение должно быть коротким, простым и понятным для всех. Для того, чтобы проверить восприимчивость сообщения в рядах широкой общественности, рекомендуется протестировать его в рамках определенных фокус-групп.

Базовая структура любого сообщения переданного в СМИ должна содержать:

- **ЗАГОЛОВОК** – сформулированный таким образом, чтобы привлечь внимание;
- **LEAD (Основанная идея)** – одно предложение, которое поддерживает важность сообщения;
- **ТЕКСТ** – аргументы и сведения, отстаивающие информацию;
- **ЦИТАТЫ** – закрепляют информацию;
- **ВЫВОДЫ** – чаще всего используются ссылки на документарные источники.

## **Пресс-релиз**

Пресс-релизы представляют собой простое и быстрое решение проблемы общения с журналистами. Когда вы издаете пресс-релиз, учитывайте следующие вещи:

- Убедитесь, что тема коммюнике не выходит за рамки общественного интереса и попытайтесь синхронизировать его с событиями или проблемами, обсуждаемых общественностью;
- Хорошее коммюнике должно быть кратким и отвечать на вопросы

кто? что? где? когда? и почему? предоставляя СМИ полезную информацию об организации, услуге или мероприятии, которое вы хотите осветить;

- **Представьте тему так, как вам хотелось бы, чтобы она была изложена в дальнейшем**, так как существуют ситуации, в которых СМИ, в частности, электронные, опубликуют пресс-релиз без изменений или с небольшими поправками;
- Заголовок и первый абзац должны содержать тему, а остальное содержание коммюнике должно содержать подробности; каждая фраза, образующая коммюнике, должна иметь самостоятельный смысл;
- **Выделите черты, характерные мероприятию, которые отличают его от других событий**, порядок, в котором выполняются и удовлетворяются нужды или требования, преимущества, которые оно несет;
- **Всегда представляйте факты**, без представления организации, службы или кампании в слишком выгодном свете, так как это может снизить доверие к организации;
- Используйте столько слов сколько необходимо, чтобы представить тему и не отвлекать внимания читателя от темы;
- **Используйте активную диатезу**, которая дает больше жизни пресс-релизу. Вместо того, чтобы сказать «Коалиция была воодушевлена этим проектом», предпочтительней сказать «Коалиция приняла этот проект с воодушевлением»;
- Пытайтесь использовать более простой язык для того, чтобы привлечь внимание большего числа читателей, а не только определенных специалистов из различных областей.

Всегда после передачи пресс-релиза используйте список СМИ, обзвонив каждого журналиста и убедившись, что информация до него дошла, и она представляет интерес. Если журналист просит дополнительный материал к коммюнике для документирования, мы должны сделать все возможное, чтобы предоставить ему этот материал.

## Пресс-конференция

Несмотря на то, что пресс-конференции представляют собой дорогостоящее мероприятие, поглощающее много ресурсов, они пользуются успехом в рядах журналистов и высоко ими ценятся. Пресс-конференция должна длиться в среднем 30-40 минут.

Для успеха пресс-конференции необходимо:

- чтобы информация представляла интерес для больших категорий общественности (и СМИ), способность команды организовать ее на профессиональном уровне и соответствующий бюджет;

- чтобы было уделено отдельное внимание выбору места (учитывайте зону, преимущества доступа и парковку, размер зала, соответствующее техническое оснащение, наличие столов и стульев, оформление зала, обеспечение прилегающими помещениями для интервью или быстрой передачи материала), дате и времени мероприятия (вы должны избежать совпадения с другими событиями и учесть режим работы учреждений прессы);
- чтобы приглашительные содержали эмблему организации, регистрационный номер и дату выдачи, выразительный заголовок и текст с основной информацией;
- тщательно подбирать документы для конференции, людей, которые будут выступать, лицо, которое будет смягчать диалоги, наглядные или звуковые материалы, которые будут сопровождать выступление; уточнить продолжительность каждого выступления и диалога с журналистами.

**Проведение пресс-конференции** охватывает больше важных моментов:

### **1. Прием журналистов**

На входе в конференц-зал журналистов должны встречать два-три представителя организации, которые должны носить бейдж для того, чтобы их можно было идентифицировать и которые:

- могут предоставить информацию о конференции журналистам, с которыми они встречаются;
- ведут учет присутствующих и отсутствующих (будут иметь список приглашенных);
- вручают журналистам пресс-досье, возможные бейджи и проводят их в зал.

Пресс-секретарь/самое главное лицо в организации приветствует журналистов, перекидывается с ними несколькими словами и приглашает их приступить в зависимости от предпочтений каждого.

### **2. Открытие конференции**

Пресс-конференция должна начаться в объявленное в приглашении время (опаздывающих можно ждать максимум 5-10 мин., время за которое фотографы могут заняться своим делом, чтобы не мешать проведению конференции).

При открытии конференции, ее ведущий (пресс-секретарь в роли модератора) приветствует журналистов, благодарит их за участие, уточняет заглавие

(тему) конференции и представляет в порядке иерархии (имя и должность) представителей организации (максимум 3-4 человека), которые присутствуют на встрече.

Затем, надо напомнить программу конференции, указать, кто будет выступать со стороны организации, сколько будет длиться выступление, сколько времени отведено на вопросы и ответы, а также пригласить журналистов по окончании конференции принять участие в неформальном диалоге.

После этого краткого вступления, он предоставляет слово самому важному представителю организации, присутствующему в зале.

### **3. Речь представителя организации**

Речь произносится одним из высокопоставленных членов организации (как правило, директором), который приветствует журналистов и кратко представляет тему конференции.

Самая эффективная речь, это та речь, которую не читают, перед выступающим должен лежать план основных идей, который позволяет ему держать постоянный контроль над течением выступления и ограничением во времени. План выступления сможет соблюсти принципы журналистской коммуникации, вначале основная идея, затем информация, размещенная в порядке важности по нисходящей. В конце выступления опять затрагивается основная идея, с взглядом в будущее, если это возможно.

Речь должна произноситься внимательно, чтобы у журналистов не создалось впечатление, что им указывают, как им писать, о чем можно писать, а о чем нет, какие идеи необходимо подчеркнуть, какие позиции должны поддерживаться, а какие нет.

### **4. Ответы и вопросы**

По окончании выступления (или речей), пресс-секретарь благодарит тех, кто выступил и приглашает журналистов задавать вопросы, напомнив им время, которое есть в их распоряжении, и факт того, что слово будет предоставляться в порядке требования.

Пресс-секретарь представляет журналиста и издание или канал, который он представляет или просит его представиться самому. Если никто из репортеров не изъявляет намерение (желание) задавать вопросы, пресс-секретарь, хорошо ознакомленный с темой и зная о том, что не вся информация, представляющая интерес, была оглашена, может задать несколько вопросов представителям организации. Они, в свою очередь, своими ответами открывают новые перспективы для подхода к теме, особенно, если позаботились

о том, чтобы не выдать всю информацию, и разбудить в журналистах их любознательность.

Пресс-секретарь должен вмешаться, если кто-то из журналистов просит большего и высказывает свое личное мнение, когда представитель организации дает слишком длинные ответы, ссылаясь на всевозможные детали. Он перефразирует вопросы журналистов, если они не были услышаны или не были поняты, отделяет дублирующие вопросы в одной формулировке, не дает отвечать на вопросы, которые не относятся к теме конференции.

Когда время, отведенное на конференцию, подходит к концу, он объявляет, что осталось определенное количество минут и что времени осталось на один или два вопроса. Он не должен забыть напомнить, что дискуссия может быть продолжена в неформальной обстановке.

## **5. Завершение конференции**

Лидер организации/пресс-секретарь делает краткий обзор по соответствующей теме, выделяя наиболее важную информацию и идеи. Он напоминает журналистам о том, что при выходе они получают копии выступления, и в завершении, благодарит журналистов за участие и приглашает к дружескому неформальному диалогу.

## **6. Неформальный диалог**

Рекомендуется, чтобы прохладительные напитки и кофе подавались по окончании конференции, в специально оборудованном помещении. Представителям организации дается возможность побеседовать с журналистами, обозначить некоторые аспекты, которые не были затронуты во время конференции, акцентировать важность определенной информации. В это же время журналисты могут получить определенную эксклюзивную информацию и назначить встречи для будущих интервью. Сейчас можно дать интервью (для радио и телевидения) журналистам, они могут проходить в холле, конференц-зале или специально отведенном для этого помещении. После завершения дискуссий представители организации начинают прощаться с журналистами, еще раз благодарят их за участие и приглашают посетить и другие события, которые они планируют организовать.

## **7. Оценка**

По окончании конференции просматривается список приглашенных журналистов. В картотеку СМИ вносятся журналисты, которые пришли. Таким образом, со временем, можно выявить журналистов, которые заинтересованы организацией и которые всегда отвечают на ваши приглашения, и жур-

налистов, которые систематически отказываются участвовать в мероприятиях организации.

В этот же день тем, кто не принимал участие в конференции, отсылаются пресс-досье и благодарственные письма тем, кто присутствовал на конференции. Также, отсылается дополнительная документация тем репортерам, кто об этом просил. В последующие дни отслеживается реакция прессы, чтобы увидеть, что и сколько было написано в различных публикациях или, что и сколько было выпущено в эфир в связи с этим событием или организацией, в целом.

Если конференция не вызвала никакого резонанса, члены отдела прессы должны задаться определенными вопросами и найти причины этому факту; они могут быть связаны с временем и местом проведения конференции, с ее тематикой, качеством выступлений, типом редакций и приглашенных журналистов, порядком, в котором было организовано событие в целом.

---

## ■ Кампания адвокати

---

Как и любой другой процесс, процесс адвокати требует тщательного планирования. Процесс планирования кампании адвокати подразумевает несколько этапов:

- a. Идентификация проблемы. Формулирование цели адвокати;
- b. Анализ заинтересованных сторон. Определение ответственных лиц;
- c. Выявление стратегий и тактик;
- d. Мониторинг и оценка кампании адвокати.

### **a. Идентификация проблемы. Формулирование цели адвокати.**

Прежде, чем приступить к планированию любой общественной кампании, необходимо провести исследование. Любая кампания должна основываться на точной и правильной информации, цифрах, фактах и знании сути проблемы, на решение которой она направлена. Исследования могут быть самыми разными и включать в себя анализ ситуации, среды, населения, первопричин проблемы, кто и как занимается ее решением, существующих вариантов решения проблемы, даже настроений и тенденций. Выбор метода проведения анализа или исследования определяется масштабом и целью кампании. При проведении кампании нужно опираться только на достоверную информацию, в том числе и статистическую, и на тщательно подобранные реальные примеры.

Иногда, кажется, что идентификация проблемы является одним из самых легких этапов. Быть может это и правда, но если неправильно определить проблему, то и вся кампания адвокати может потерпеть неудачу. Для этого, в адвокати, как и в менеджменте проекта, используется дерево проблем. Дерево проблем позволяет провести причинно-следственный анализ проблемы.

В эффективном процессе адвокати необходимо идти по пути решения одной проблемы. Однако, что необходимо предпринять, чтобы из вереницы, имеющих проблем, выбрать ту единственную, чтобы отобразить ее в призме

адвокаси? Организации не могут вмешиваться в разрешение всех проблем одновременно. Изменения внедряются шаг за шагом.

Предлагаем вашему вниманию один из инструментов, который сможет вам помочь в выборе сферы интервенции и проблемы, на которой вы сконцентрируете свои усилия. Этот инструмент состоит из множества вопросов, которые помогут вам сравнить различные проблемы или адаптировать этот список, добавляя или исключая некоторые вопросы. Для того, чтобы сравнить и выбрать проблему, вы можете начислять баллы за каждый ответ следующим образом:

- За ответы «да» присваиваете один балл (1)
- За ответы «нет» присваиваете ноль баллов (0)

В финале, выбирайте проблему, которая набрала больше всего баллов.

<b>Важные аспекты проблемы / проверочные вопросы</b>	<b>Проблема 1</b>	<b>Проблема 2</b>	<b>Проблема 3</b>
1. Решение проблемы будет иметь реальное влияние на жизнь целевой группы/граждан?			
2. Решение проблемы окажет воздействие на большое число граждан?			
3. Воздействие будет существенным для граждан?			
4. Решение проблемы не приведет к разделению группы?			
5. Сосредоточение на этой проблеме дает группе/гражданам возможность обучаться и быть вовлеченными?			
6. Предоставляет группе/гражданам возможность осознать свои источники власти?			
7. Рассмотрение этой проблемы повлияет на баланс сил?			
8. Можем ли мы четко идентифицировать тех, кто отвечает за решение проблемы?			
9. Подходящее ли это время для рассмотрения проблемы?			
10. Легко ли передать и понять проблему?			
11. Имеет ли она отношение к национальному/международному политическому контексту?			

12. Рассмотрение этой проблемы повышает ответственность лидеров/организации?			
13. Решение проблемы совпадает с ценностями и миссией организации?			
14. Есть ли у организации шанс получить средства по этой тематике?			
15. Способствует ли решение проблемы повышению потенциала и жизнеспособности организации?			
16. Есть ли шансы достичь успеха?			
<b>ВСЕГО</b>			

Для того, чтобы идентифицировать проблему, ответьте на следующие вопросы, которые помогут вам обобщить информацию необходимую для идентификации проблем, на которых вы сконцентрируете усилия, чтобы их решить:

- **С** какой главной проблемой сталкивается группа, которую вы представляете, какое препятствие мешает достичь желаемого изменения?
- **Почему** это проблема? (Идентифицируйте причины и последствия).
- **Когда** проявляется проблема? (Идентифицируйте условия, в которых возникает проблема).
- **Где** проявляется проблема? (Укажите области, которые затрагиваются проблемой).
- **Чья** эта проблема? Кого больше всего затрагивает проблема?

### **Как следствие, в чем проблема?**

Переформулируйте проблему, основываясь на предыдущих вопросах. Достаточно важно, чтобы проблема, которую вы излагаете, была:

- **Четкой.** Кто-то вне организации/группы/сообщества поймет проблему?
- **Краткой.** Сможете ли вы объяснить проблему лицу, принимающему решения, за 1-3 минуты?
- **Полной.** Формулировка проблемы включает всю релевантную информацию: почему, когда и где возникла проблема, и чья она?

После этого этапа, можно переходить к следующему инструменту, который схематически объяснит нам проблему и позволит увидеть полную картину ее причин и следствий.

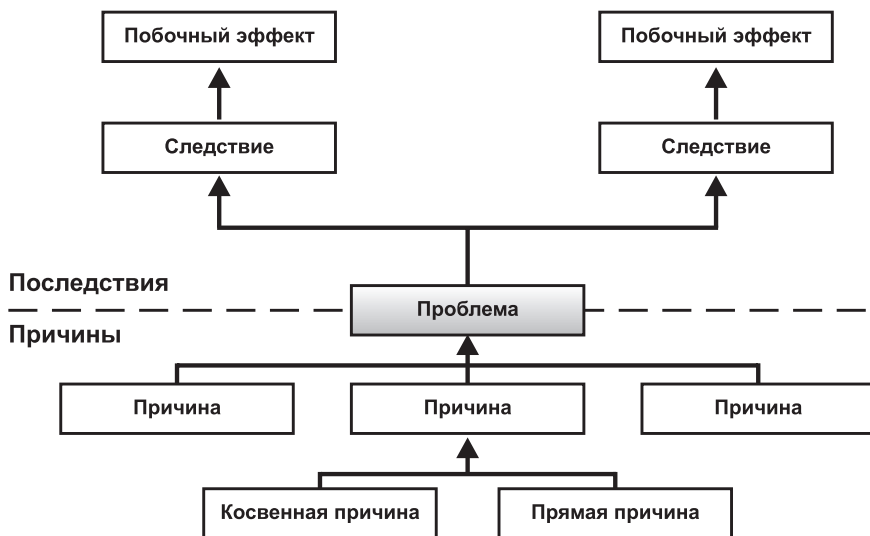
Дерево проблем является полезным инструментом на этапе идентификации и документирования проблемы, а также для цели адвокации, желаемого результата и оказываемого влияния. В основе этой методики лежит идея,

что любая проблема вызвана существованием и действием ряда факторов, в свою очередь, она является причиной других проблем.

Методика предполагает ряд шагов, в следующей последовательности:

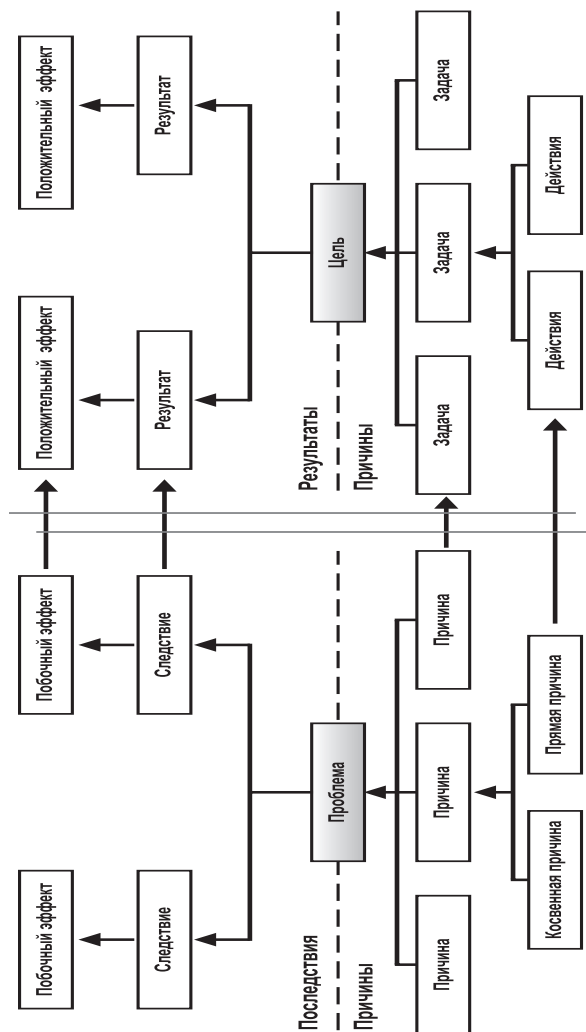
- формулировка некоторых (чем больше, тем лучше) проблем, существующих на определенный момент в сфере, в которой работает организация;
- идентификация причинных связей между идентифицированными проблемами и расположение проблем в порядке этой связи;
- выбор проблемы, которая с точки зрения организации, доступна (разрешима) и ее решение может вызвать ряд важных результатов для группы бенефициаров;
- рассмотрение проблем, которые способствуют наличию выбранной проблемы, как причины, и тех, которые вытекают из соответствующей проблемы, как следствие, и определение целей, исходя из причин, и ожидаемых результатов, исходя из следствий.

Эта диаграмма может быть получена (а) путем составления списка проблем и их размещения в дереве или (б) отталкиваясь от проблемы, спросив пять раз «почему?».



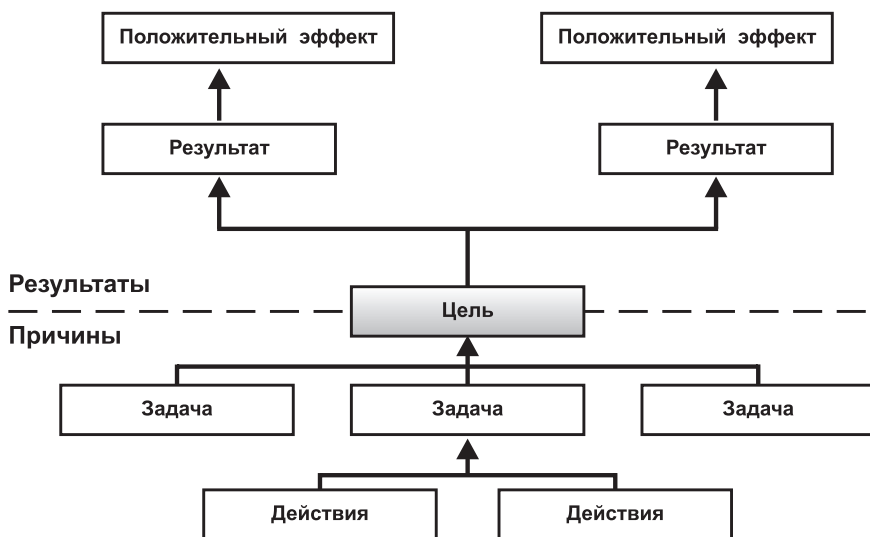
Иногда, эта схема может быть более развернутой, в зависимости от числа причин и выявленных последствий. Бесспорным является факт, что каждая причина должна иметь то или иное следствие, в противном случае причинно-следственный принцип не был бы работоспособным.

Определение дерева проблем является главным для формулирования цели адвоката. Для этого используется дерево принятия решений идентичное по структуре дереву проблем, именуемое деревом целей. Для его построения копируется структура дерева проблем, вытекающих вследствие анализа, без содержания окошек. Соответственно, негативные аспекты из дерева проблем преобразовываются в желаемые, положительные аспекты:



Путем этого преобразования мы получаем структуру с той же причинной логикой, снизу вверх: середины нужны для получения результатов, которые

вместе служат для достижения цели кампании адвокаси. Цель может быть разделена на задачи. Выполненные задачи повлияют на политическую, экономическую, социальную среду и т.д.



При формулировании цели нужно исходить из того, что цель должна быть четкой, понятной и достижимой. В качестве проверки можно использовать вопросы:

- Является ли цель сфокусированной и узкой?
- Является ли цель четко сформулированной/или ее можно по разному интерпретировать?
- Является ли цель достижимой в определенный отрезок времени?
- Достаточно ли у организации и ее сторонников ресурсов ( финансовых и человеческих) для того, чтобы достичь цели в указанный период времени?
- Представляет ли цель интерес для других людей и организаций?
- Можно ли сформировать коалицию или НКО будет проводить кампанию самостоятельно?

Цель конкретной общественной кампании должна быть реалистичной, специфической и узкой. Если у организации есть несколько вариантов целей, то можно отдельно проработать каждую и определить наиболее важную/приоритетную или достижимую для данной кампании.

Задачи не следует путать с действиями предпринятыми (развернутыми/реализованными) для их достижения. Задачи кампании адвокаси должны быть конкретными, достижимыми, измеримыми, реальными и ограничен-

ными во времени (SMART-цели). Они следуют из идентификации проблемы и предложенного решения. Они представляют собой шаги к достижению цели и являются **измеримыми (изменениями) результатами**, полученными вследствие усилий кампании, которые должна иметь организация (коалиция) для достижения цели.

Задачи бывают двух видов: краткосрочными и долгосрочными. **Краткосрочные (или промежуточные) задачи** это критерии, которыми мы можем пользоваться для измерения эффекта кампании, это то что именно хочет реализовать организация.

Реалистичная кампания адвокаси имеет не более 3-5 задач.

## **b. Анализ заинтересованных сторон. Виды ответственных лиц.**

Стороны, заинтересованные в определенном проекте/решении, это все те учреждения или лица, которые могут повлиять на соответствующий проект или решение, или на которых сказываются эти проекты/решения. Анализ заинтересованных сторон представляет собой метод идентификации и оценки весомости лиц, групп лиц и учреждений, к которым мы должны были бы обращаться в ходе кампании. Он является важной составляющей процесса планирования стратегии адвокаси, так как может помочь нам идентифицировать:

- лиц, которые *затронуты, озабочены* проблематикой вопросов общественной политики или которые могут *оказать влияние*, положительное или отрицательное, на реализацию желаемых изменений через процесс адвокаси (решение проблемы/разработка, внедрение, мониторинг общественной политики) *позицию/восприятие* актуальной ситуации и *аппетит для вовлеченности*;
- заинтересованных сторон, которые являются или могут стать *активными участниками* в процессе адвокаси, оказывая влияние, позитивное или негативное, на реализацию желаемого изменения);
- реальный *интерес* для изменения или причины противодействия – как они могут быть затронуты реализацией изменения/позитивно или негативно;
- *ресурсы и власть*, которую они могут принести для оказания влияния на изменение, согласованность *подхода* и уровень *доверия*.
- Этот анализ полезен на всем протяжении процесса адвокаси, но ключевым является на этапе планирования стратегии.

## Категории заинтересованных сторон

- **Группа поддержки процесса/изменения:** группа, которую представляет НПО, и от имени которой инициировала процесс адвокати (это может быть некая группа, члены сообщества, социальная категория и даже все общество). В эту категорию включены те лица, которые *непосредственно затронуты* проблемой/ситуацией и те, которые *обеспокоены этой проблемой/ситуацией*, даже если они непосредственно не затронуты, они непосредственно вовлечены в разрешение и продвижение изменения;
- **Союзники:** люди, учреждения/организации/сети, готовые предоставить помощь по требованию;
- **Лица, принимающие решения/ответственные лица:** это те, которые наделены властью принимать решения по желаемому изменению, и на которых мы хотим оказать влияние. Необходимо учитывать, что многие решения не принимаются индивидуально, а группой лиц, и в эту категорию входят:
  - а.** Первичное ответственное лицо – лица и/или публичные учреждения, политические деятели, наделенные полномочиями принимать решения; можно еще выделить тех, кто берет на себя/подписывает, подготовленное и сформулированное, решение, и иногда, именно они являются истинными лицами, принимающими решения.
  - б.** Вторичное ответственное лицо – лица и/или публичные учреждения те, которые непосредственно не вовлечены в процесс принятия решения, но могут влиять на основное ответственное лицо; к ним относятся и те, кто могут иметь и негативное, и позитивное влияние.
- **Ответственное лицо доступа** – те лица, которые могут помочь в доступе к первичным ответственным лицам.
- **Оппоненты:** те, которые против, которые не поддержат решение проблемы/процесс изменения.
- **Нерешительные:** те, у которых нет определенного мнения, нейтральны, но их привлечение могло бы оказать воздействие. Далее следует ряд способов анализа различных заинтересованных сторон.

Если ваша организация намерена оказать влияние на определенное решение, необходимо идентифицировать тех лиц, которые:

- будут принимать решение;
- обладают формальными или неформальными полномочиями, чтобы оказать влияние на решение;
- положительно относятся к решению, которое предлагает ваша организация;
- отрицательно относятся к решению, которое предлагает ваша организация.

Для идентификации заинтересованных сторон, организация должна найти ответы на следующие вопросы:

- кто из лиц на уровне администрации будет участвовать в принятии решения?
- кто может повлиять на решение? (Правительство, другие учреждения, организации или международные организации)
- на ком положительно скажется решение, предлагаемое вашей организацией, если оно будет принято администрацией?
- на ком отрицательно скажется решение, предлагаемое вашей организацией, если оно будет принято администрацией?
- кто может поддержать вашу точку зрения?

Люди заинтересованы в проекте по множеству причин и имеют разные уровни влияния. Например, если проект направлен на строительство газопровода, заинтересованным лицом может быть эколог, обладающий стимулом для его поддержки, так как этот факт окажет положительное воздействие на окружающую среду. Человек, живущий в этой зоне, и выступающий против строительства, поскольку природный газ разорит его собственный бизнес (торговля дровами), также является заинтересованной стороной.

Анализ заинтересованных сторон начинается с составления «карты заинтересованных сторон» в достижении цели адвокаты и решении проблемы, идентифицируя способ в котором они могут повлиять на достижение, предложенных целей (позитивно «+» или негативно «-»). Те, кто имеет более высокий уровень интереса представлены ближе к проблеме/желаемому изменению. Те, кто имеет большее влияние, могут быть представлены в больших кругах.

Когда организация идентифицирует стороны, заинтересованные в определенном проекте, не стоит опираться только на традиционных участников (Местный Совет, Мэр, общественность, СМИ и т.д.), а необходимо расширить круг к менее традиционным: знаменитости, бизнесмены, общественные лидеры и т.д.

В конце анализа заинтересованных сторон, вы должны быть в состоянии определить, возможно, для каждой цели отдельно, группу первичных ответственных лиц: люди и организации, которые имеют полномочия по принятию решений и группу вторичных ответственных лиц: люди и учреждения, которые могут оказать влияние на заинтересованные стороны. Затем, после уточнения целей кампании, вы должны вернуться к анализу заинтересованных сторон. У вас могут появиться новые идеи.

На этом этапе нельзя забывать про общественность, которая может оказать сильное давление на заинтересованные стороны. Хорошая общественная

поддержка может продемонстрировать властям, что организацию или проблему тяжело проигнорировать.

Целью реализации политической карты является организация информации о политических деятелях в доступном для координаторов процесса адвокации формате. Карта представляет самых влиятельных политиков и в графическом виде иллюстрирует отношения между ними.

Основное заинтересованное лицо всегда располагается в центре карты, так как политическая деятельность опирается на воздействие на его решения. Совокупность взаимодействий в политическом контексте определяет политическую картину в постоянном движении.

Для структурирования этой сложной политической среды, политическая карта упрощает реальный мир в два измерения: горизонтальное и вертикальное.

Вдоль **вертикальной оси** располагаются и организуются различные политические деятели в 4 секторах:

- внешние акторы – схожи с группами давления, в том, что представляют определенные интересы, но находятся за пределами страны. Например: международные корпорации, посольства, международные неправительственные организации, международные доноры и т.д.
- социальные акторы – широкие группы, разделяющие те же общие характеристики или сходства. Например: фермеры, меньшинства, средний класс, пенсионеры, сельские жители и т.д. Релевантность этих групп варьирует в зависимости от меры, в которой организованы или мобилизуются или могут быть мобилизованы.
- политические партии – основная цель воздействие на общественное решение и осуществление власти или доступ к власти.
- группы давления – группы, пытающиеся защитить/навязать свои интересы путем воздействия на общественную политику, но в отличие от политических партий, не преследуют осуществление власти. Например: профсоюзы, профессиональные организации, неправительственные организации, даже деятели из публичного сектора могут действовать в качестве групп давления, поскольку пытаются воздействовать на общественную политику и выделение средств.

Эти деятели располагаются на **горизонтальной оси** в зависимости от двух критериев:

- их позиция по отношению к основному лицу, принимающему решения: поддержка или оппозиция
- политическая и идеологическая ориентация по отношению к основному лицу, принимающему решения, и между деятелями: преследу-

ется визуальное выделение групп (слева – справа от основного лица, принимающего решения)

Целью горизонтальной оси является оценка степени, в которой каждая группа поддерживает правительство и анализ баланса власти и эффекта нейтрализации, который может возникнуть между игроками оппозиции.

	Оппозиция		Поддержка			Оппозиция	
Внешние акторы							
Позиция сектора	Антисистемная	Легальная оппозиция	Идеологическая поддержка	Повышенная поддержка	Идеологическая поддержка	Легальная оппозиция	Антисистемная
			Лицо, принимающее решение				
Социальные сектора							
Политические партии							
Группы давления							

## Виды поддержки

При анализе степени, в которой они поддерживают или противостоят правительству, игроки размещаются в соответствии со следующими категориями:

- *Самая высокая степень поддержки (core support):* здесь размещают-

ся группы жизненно важные в поддержание власти лица, принимающего решения, и обеспечение его влияния. Это группы, которые больше всего инвестируют и больше всего рискуют, но и извлекают из этого самую большую выгоду и имеют больше возможностей влиять на общественную политику. Они возлагают большие надежды с точки зрения выгод и влияния, и, когда лицо, принимающее решения, не может дать этим группам больших выгод, решения покровительствовать одной группе в ущерб других, дестабилизирует ситуацию и может серьезно отразиться на способности лица, принимающего решения, внедрить общественную политику;

- *Идеологическая/умеренная поддержка*: здесь размещаются группы согласные с большинством вариантов политики лица, принимающего решения, но их поддержка и лояльность ниже. Также и риски, которым они подвержены, и полученные взамен выгоды. Важно помнить, что эти группы в любой момент могут войти в ряды лиц с высокой степенью поддержки (*core support groups*), если имеют место изменения, дестабилизирующие их круг. Таким образом, лицо, принимающее решения, должно постоянно заботиться об умеренных сторонниках, удовлетворять их нужды, чтобы не потерять их;
- *Легальная оппозиция*: здесь размещаются группы, которые не согласны с вариантами политики лица, принимающего решения. Эти группы представляют «альтернативу» и во многих случаях исполняют функцию наделения ответственностью лиц, принимающих решения, и круга их сторонников. В эту категорию входят оппозиционные партии и часть групп давления.
- *Антисистемная оппозиция*: здесь размещаются группы, которые не только не согласны с лицом, принимающим решения, но не согласны и с политической системой в целом – с кем принимает решения, с методом, в котором принимаются решения.

## **Анализ поля сил**

Анализ поля сил используется в разработке стратегии адвокаты для оценки разнообразных вариантов действия. Он позволяет идентифицировать позитивные и негативные силы, которые помогают или препятствуют в достижении цели адвокаты. Анализ поля сил проводится в призме их воздействия на достижение целей и мере, в какой эти силы находятся под вашим контролем, и влияния на них.

+ Силы	Нейтральные	- Силы

После этого надо разработать стратегии по влиянию на силы, как например, укрепление (+), сокращение или устранение (-).

Самым главным на данном этапе является то, чтобы стратегии действия были направлены на (+) и нейтральные силы для укрепления вашей способности противостоять (-) силам. Попытки привлечь на свою сторону (-) силы изначально обречены на провал, потому что у них уже сложилось четко сформированное видение, и они знают чего хотят. Поэтому группы, на которые вы можете влиять это нейтральные группы. Если вы не привлечете их на свою сторону, то (-) силы привлекут их на свою сторону.

## Ответственное лицо

Любая кампания адвоката должна иметь ответственное лицо. Ответственное лицо это всегда **человек**, человек, обладающий властью дать вам и вашей организации то, чего вы хотите.

*Первичные* ответственные лица это те лица, которые способны непосредственно дать вам то, чего вы хотите. Это те лица, которые должны стать «мишенью» ваших тактик.

*Вторичные* ответственные лица это те лица, которые не обладают властью непосредственно дать вам то, чего вы хотите, но могут оказать влияние на первичных ответственных лиц.

- Ответственное лицо это всегда человек, а не учреждение. Даже если вы намерены изменить закон, и нуждаетесь в парламентском большинстве, вы должны индивидуализировать ответственное лицо, таким образом, чтобы это был один человек. В определенный момент сделайте своей мишенью одного парламентаря.
- Если вы индивидуализируете ответственное лицо, членам вашей организации и вашим волонтерам будет намного проще понять и принять участие в действиях. Даже самые хитросплетенные организа-

ции и учреждения состоят из людей, выбрав в определенный момент одного человека, ваша кампания станет более ощутимой для общности.

- Для каждой особой проблемы существует больше, чем одно ответственное лицо. Используйте в определенный момент ответственное лицо, которое может принести вашей кампании больше выгод, также, вы можете чередовать ответственных лиц на протяжении кампании.
- Каждая из тактик, которую вы применяете на протяжении кампании, должна быть направлена на **одно** ответственное лицо, которое вы выбрали. Тактика одновременно направленная на всех ответственных лиц рассеется, в итоге, не будет достаточно сильной.

**N.B.** *Ответственное лицо находится в центре внимания адвоката кампании. Даже если то, чего вы желаете, лежит во власти какого-либо учреждения, как например, местного совета, руководящего комитета, законодательного органа, полиции или агентства по защите окружающей среды, ответственное лицо всегда должно персонализироваться.*

## Работа с ответственными лицами

Существует несколько принципов, которые необходимо соблюдать при работе с ответственными лицами:

- Лучше и проще всего с теми, кто принимает решения или исполняет их работать на местном уровне. Одним из явных преимуществ является знание ситуации и местных проблем и возможность оперативно их решать;
- Ни для кого не секрет, что ответственные лица осознанно или нет, но всегда рассматривают любое обращение к ним с точки зрения «выигрышная» это тема или нет. Если да, что соответственно, поможет ли она в привлечении дополнительной поддержки на следующих выборах, продвижении по служебной лестнице и т.д., если нет – как скажется на работе и карьере. Большинство актуальных вопросов социальной защиты населения с точки зрения политики являются «проигрышными темами». Поэтому, когда к ответственному лицу обращается группа населения с просьбой помочь или решить какой-либо вопрос, он всегда думает о своей политической выгоде. Есть вопросы, которые являются стопроцентно выгодными, и отношение СМИ, коллег и других структур будет примерно одинаковым и однозначным. Но бывают вопросы, которые являются хорошей темой, но плохой по-

литикой, т.е. невыгодные. Здесь можно посоветовать организациям превращать эти темы в выгодные. Это правило больше применимо к органам власти;

- При общении с ответственными лицами нужно учитывать тот факт, что проблема, которую Вы считаете «своей», ответственным лицом будет восприниматься как «его инициатива или заслуга», независимо от того, что Вы инициировали какое-то взаимовыгодное решение или документ. Нужно будет найти разумный компромисс и даже уметь «отдать» ее ответственному лицу ради того, чтобы дело было сделано;
- Из общих методов коммуникации, личное посещение или встреча значительно результативнее писем или телефонного звонка.

## **С. Выявление стратегий и тактик.**

Выбор стратегии зависит от оказываемого вам сопротивления. Разработка стратегии требует рассмотрения финального результата кампании и будущего.

Планирование поможет вам поддерживать вашу кампанию, сосредоточенной на выигрыше, и будет способствовать укреплению организации. Укрепление организации может быть достигнуто за счет увеличения числа членов, выбирая тактики, рассматривающие широкую базу людей. Это, также, может быть достигнуто при помощи тактик, которые развивают лидерские качества уже имеющихся членов.

Роланд Уоррен, один из теоретиков социального изменения, разработал теорию выбора стратегии в зависимости от глубины конфликта между вашей организацией и ответственным лицом. Он предполагает, что существующий уровень недопонимания, поможет вам определить стратегию (комбинацию стратегий), которую вы примените на практике. Используя в качестве отправной точки его теории, выделим три типа стратегий кампании адвокаты:

1. Стратегия информирования;
2. Стратегия сотрудничества;
3. Стратегия конфронтации.

**1. Стратегия информирования** - это стратегия, которая используется в любой кампании адвокаты. Одной из постоянных целей всех кампаний адвокаты является привлечение общественности, других неправительственных организаций, и даже ваших ответственных лиц. Один из способов их привлече-

ния это проинформировать их о важности вашей конкретной проблемы. При применении стратегии информирования вы должны найти наилучший способ, чтобы ваше сообщение было услышано большим числом людей.

Стратегия информирования предполагает, что ваше ответственное лицо, общественность и остальные организации не обладают достаточной информацией, чтобы принять решение по конкретно затронутой вами проблеме. Поэтому, ваша организация должна заняться информированием людей о важности конкретной проблемы. Стратегия информирования включает в себя, в целом, использование средств массовой информации и рекламных мероприятий. Среди прочих тактик можно использовать: диспут - семинары, круглые столы и дебаты. Целью этой стратегии является приведение общественности, НПО и ответственных лиц к тому же уровню понимания проблемы, таким образом, чтобы их можно было убедить действовать в ее пользу.

Преимуществом использования стратегии информирования является тот факт, что ее достаточно легко применить на практике. Как правило, конфликтов, связанных с предоставлением информации, очень мало, либо они вообще отсутствуют, они возникают позже, когда вы просите о принятии решений и соответствующих мер. Стратегии информирования могут быть достаточно дешевыми, если убедить представителей СМИ бесплатно обнародовать сообщение вашей кампании адвоката. Более того, могут быть достаточно креативными, с участием мультимедийных каналов для передачи сообщения.

Одним из недостатков использования этой стратегии является то, что она, крайне редко, производит самостоятельный эффект. Информирования недостаточно для социальных изменений, как правило, абсолютно необходимо действие. Кроме того, трудно определить, было ли правильно воспринято ваше сообщение ответственными лицами и общественностью, в адрес которых оно было направлено. И наконец, если у вас нет доступа к бесплатным СМИ, это может быть очень дорого.

**Вопросы, на которые необходимо ответить, прежде чем применить стратегию информирования:**

- Каковы мои цели?
- До кого их необходимо донести? Есть ли больше ответственных лиц? Больше групп ответственных лиц в рядах общественности?
- Ясны ли моей организации шаги, необходимые для завершения этой стратегии? Подготовлены ли мои члены к тому, что говорить и как говорить?
- Будут ли используемые тактики достаточно интересными для удержания членов?
- Приведет ли нас это к следующему шагу?
- Какие ресурсы готова выделить организация для этой стратегии?

- Сколько продлится эта стратегия информирования?
- Необходимо ли специально встречаться с другими НПО?
- Требуется ли параллельное применение стратегии сотрудничества?

**2. Стратегия сотрудничества** - предполагает, что вашу тревогу за успех кампании разделяют широкая общественность, другие неправительственные организации и даже ваши ответственные лица (лицо). Не возникнет никаких серьезных философских разногласий, в итоге роль вашей организации состоит в облегчении построения некоего призыва и общего курса действий для кампании. Тактики, которые могут быть использованы, включают: создание коалиций, предоставление экспертных консультаций и поддержки, проведение совместных мероприятий (встреч, пресс-конференций и т.д.).

Использование стратегии сотрудничества на самом деле означает работу в команде. Ценности многих организаций совпадают с ценностями вашей организации, поэтому работая вместе, вы можете быстрее и эффективней достигнуть цели, чем пытаясь достигнуть ее самостоятельно. В то же время, использование стратегии сотрудничества означает оценку всех аспектов жизни общества и использование всех лиц, вовлеченных в реализацию кампании. Помимо населения и других неправительственных организаций, есть и другие сектора общества, которые могут быть вовлечены в вашу конкретную проблему? Существуют способы для их привлечения, будь то в качестве финансирующих лиц, будь то в качестве сторонников вашего дела?

Коалиции, которые возникают в результате реализации стратегии сотрудничества, являются переходными, но могут быть преобразованы в постоянную коалицию по конкретной проблеме. Те из вас, кто уже принимал участие в создании коалиции, знают, что это не очень легко, даже если ценности и цели являются общими. Коалиции могут привести ко многим компромиссам во время кампании адвокати. Например, некоторые организации предпочитают использовать жесткие и агрессивные тактики (конфронтации), а другие предпочитают работать в направлении переговоров для достижения целей кампании.

В коалиции могут возникнуть проблемы из-за разницы в размерах и репутации каждого члена коалиции. Если вы работаете с более крупными и солидными НПО, кампания адвокати может быть отнесена к ним из-за их величины и репутации. В этом случае, даже если вы продвигаетесь вперед в кампании, которую проводите, это может означать отсталость вашей организации. Хуже того, в рамках этого процесса, более крупные организации могут поглотить более мелкие организации.

Несмотря на эти недостатки стратегии сотрудничества, в этом есть много положительных моментов. Очевидно, что ваш призыв может быть услышан большим количеством людей и ваша кампания может продвигаться бы-

стрее, если вы заняты в таких стратегиях. Стратегия сотрудничества рождает новые творческие и интересные идеи и тактики. Эти новые тактики ведут к развитию лидерских качеств членов вашей организации, принимающих участие в управлении кампанией. Они могут увидеть, как другие сектора общества и неправительственные организации решают свои специфические проблемы, что ведет к консолидации организации. Важным преимуществом стратегий сотрудничества является увеличение объема ресурсов, больше привлеченных организаций означает больше человеческих, логистических и финансовых ресурсов для кампании.

Когда вы вовлечены в стратегию сотрудничества, крайне важно располагать эффективным медиатором коалиции. Это человек, который может помочь вам достичь единого подхода, несмотря на различные интересы. Медиатор коалиции крайне необходим тогда, когда ваша кампания охватывает все секторы общества (гражданский, экономический и правительственный). Даже если инициатором стратегии сотрудничества являетесь вы, необходимо изначально установить основные правила принятия решений и правила сотрудничества. Является ли голос большой группы, вложившей много денег и человеческих ресурсов, таким же важным, как и голос небольшой группы, бедной и едва созданной? Ответы на эти вопросы должны быть найдены с самого начала в рамках планировании стратегии.

### **Вопросы, на которые необходимо ответить, прежде чем применить стратегию сотрудничества:**

- Что выиграет кампания от использования стратегии сотрудничества?
- Кто должен стать членом коалиции?
- Какие ресурсы и исследования внесут члены коалиции в кампанию?
- Окажет ли объединение с определенной группой или лицом негативное влияние на вашу кампанию? Приведет ли к возникновению пропасти между членами и переговорщиками?
- Как повлияет использование некоей стратегии сотрудничества на членов вашей организации?
- Исходя, из каких причин другие НПО или официальные лица могут примкнуть к вашей кампании? В чем заключается их собственный интерес?
- Какие типы стратегий вы будете использовать для привлечения других НПО, экономических агентов и официальных лиц?
- Как долго необходимо изучать проблему общественной политики нашим партнерам до того как выдвинуть стратегию?
- Есть ли лица, в которых мы нуждаемся в нашей кампании, которые смогут нам помочь повлиять на остальных или на наших ответственных лиц?

- Могут ли группы, которые будут созданы, быть однородными?
- Какие механизмы принятия решений вы будете использовать?

**3. Стратегия конфронтации** – предполагает конфликт настолько глубокий, что какие-либо обсуждения, переговоры и диалог обречены на провал. Ответственные лица не признают (или не хотят признавать) вашу конкретную проблему, а иногда даже и вашу организацию. Как правило, в таких ситуациях, если ваша организация выигрывает кампанию адвокаты, то ваше ответственное лицо может что-то потерять. Тактики, используемые чаще всего в рамках стратегии конфронтации, включают в себя массовые демонстрации, забастовки, бойкоты, оскорбление ответственного лица.

Стратегия конфронтации, как правило, выступает в качестве последнего аргумента. Когда все остальные стратегии и тактики проваливаются, организация обязана прибегнуть к стратегии конфронтации. Разумеется, существует множество уровней тактик конфронтации, поэтому, когда вы принимаете решение применить на практике более агрессивные меры, необходимо выстроить, отобранные тактики в таком порядке, чтобы они постепенно приобретали все более конфронтационный характер.

В стратегии конфронтации есть и свои преимущества, используемые тактики могут быть очень забавными и привести к массовой поддержке со стороны сообщества, если они хорошо применены на практике. Еще одним преимуществом является то, что они могут привести к успеху. Многие значительные социальные изменения имели место, как результат конфронтации в рамках кампаний адвокаты. К ним относятся: движение за права человека в Соединенных Штатах, отмена налога на душу населения в Англии, движение женщин за отстаивание права на голос в США.

Основным недостатком стратегии конфронтации является то, что она может отдалить общественность. Общественная поддержка является важнейшим фактором для успеха любой кампании, и если слишком рано прибегнуть к стратегии конфронтации, то жизненно важная общественная поддержка может быть потеряна. Стратегия конфронтации может заставить ваше ответственное лицо подавить ваш голос и мнение, поэтому очень важно, чтобы тема вашей кампании уже была доведена до сведения общественности (с использованием стратегии информирования), прежде чем прибегнуть к стратегии конфронтации.

***Что нужно учесть до того, как прибегнуть к стратегии конфронтации:***

- Что вы приобретете, прибегнув к стратегии конфронтации? Каковы ваши цели, поддерживают ли вас СМИ и сообщество? Обладаете ли вы поддержкой со стороны вашего ответственного лица?

- Вы уверены в том, что ваши члены вас поддержат, если вы используете эту стратегию? Достаточно ли они проинформированы о шагах, которые были предприняты до того, как вы решили прибегнуть к таким мерам? Будет ли это шагом к столу переговоров или сожжет все мосты?
- Вы правильно выбрали ответственное лицо? Если да, то уверены ли вы в том, что отчетливо понимаете за что ведете борьбу? Как ваша организация понимает проблему? Как ее рассматривает ответственное лицо? Вы уверены?
- Провели ли вы все необходимые исследования?
- Сол Алински, один из самых известных общественных деятелей Соединенных Штатов сказал, что «Иногда угроза больше, чем реальное действие». Если вы угрожаете тактикой конфронтации, это реальная угроза? Для сохранения достоверности, убедитесь, что все, что вы высказываете в рамках кампании адвокати, это реально.
- Чем вы рискуете, прибегнув к стратегии конфронтации?
- Вы проанализировали все возможные результаты, у вас есть план для каждой ситуации в отдельности?
- Как отреагирует ответственное лицо на вашу тактику? Как вы ответите на эту реакцию?
- Ясно ли для всех тех, кто вовлечен в тактику, каковы ее последствия? Хорошо ли они осведомлены обо всех рисках?
- К кому вы должны обратиться до того, как внедрить тактики? Есть ли люди, на которых эта тактика отразится негативно?
- Кто должен принять участие?
- Как вы привлечете СМИ?

**Тактики** в кампании адвокати являются частью комплексной стратегии. При планировании кампании адвокати, тщательно выбирайте тактики. Тактики, которые вы используете должны привлекать внимание к кампании, а не отдалять людей от вашей конкретной проблемы. Они должны помочь вам получить то чего вы хотите от своего ответственного лица, а также, предоставить возможность обзавестись большим числом членов или добровольцев для вашей организации.

Тактики это шаги на пути к достижению вашего общего плана. Это специальные действия, направленные на людей в графе «Группа сторонников», людей, которые располагаются в графе «Ответственные лица» для оказания на них давления. При изложении тактик, вписывайте, кто, что будет делать и для кого.

#### **Общие правила для тактик:**

Тактики должны быть сосредоточены на вашем ответственном лице. Ответственное лицо, это лицо у которого есть возможность предоставить вам то,

чего вы хотите, поэтому любая тактика должна что-то требовать от ответственного лица, которого вы выбрали.

- Тактики должны демонстрировать, что ваше требование имеет под собой прочную основу... *сила это не только то, чем вы обладаете, но и то, что ваше ответственное лицо считает, что у вас есть.* Тактика, которую вы выбираете должна демонстрировать силу, которой обладает ваша организация. Если вашей организации не хватает людей, не организовывайте акций протеста, лучше используйте тактику, позволяющую продемонстрировать силу вашей организации в иных плоскостях. Например, одна небольшая организация использовала в качестве тактики для того, чтобы добиться встречи с мэром, кампанию телефонных звонков, одни и те же люди продолжали звонить в офис мэра то тех пор пока, в конце концов, они не добились с ним встречи.

- Тактики должны быть непосредственно связаны с вашей кампанией адвоката и целями вашей организации. Тактики, на которые падает ваш выбор, должны помимо того, что требовать чего-то от ответственного лица, также вести к укреплению вашей организации. Вы можете консолидировать организацию своим положительным имиджем в прессе или путем организации какой-либо акции в вашем сообществе, которую люди смогут увидеть в действии.

- Тактики должны быть ЗАБАВНЫМИ!!! Использование забавных и инновационных тактик это очень хороший способ поддерживать интерес к вашей организации со стороны общественности и СМИ, а также не растерять членов вашей организации. Используйте постановку для того, чтобы выразить свою точку зрения, организуйте ужин для награждения дипломами за отрицательные действия молодых людей, с которыми вы не согласны.

- Тактики должны быть креативными и гибкими. Использование разнообразных и интересных тактик будет поддерживать высокий ритм кампании, а также оказывать постоянное давление на ваше ответственное лицо.

- Тактики должны постоянно меняться. Если ваше ответственное лицо привыкнет к тактикам, которые вы применяете, оно будет знать, как реагировать на эти тактики. Меняя тактики, вы поддерживаете динамичность кампании, и в тоже время ответственное лицо является неподготовленным.

- Тактики должны отыскаться в предыдущем опыте ваших членов, но не в опыте вашего ответственного лица. Убедитесь, что ваши члены полностью вовлечены в тактику, выбранную вашей организацией. Использование незнакомых для ваших членов тактик, тем самым отдалит их от этой кампании, а если ответственное лицо будет застигнуто вами врасплох, вы окажетесь в более выгодной позиции при ведении переговоров. Поэтому, пытайтесь

тесь всегда позиционироваться вне опыта ответственного лица, на котором вы остановили свой выбор.

- Тактики должны включать конструктивную альтернативу. Если ответственное лицо говорит: «Очень хорошо, но что я должен сделать?»... будьте готовы сказать ему в точности, то что конкретно вы от него хотите/просите.

**Критерии разработки тактик.** После того, как тактика была внесена в контекст стратегии, она должна быть оценена по пяти основным критериям, которым должна отвечать любая эффективная тактика:

1. Тактика направлена на первичное или вторичное ответственное лицо кампании;
2. Тактика поддерживает конкретное требование. Тактика, которая ни на кого не направлена и не формирует ни одного требования, это очень слабая тактика. Таким примером может служить собрание, на котором было организовано бдение со свечами в пользу китов, где не от кого не требуют никаких действий.
3. Тактика консолидирует организацию. Это подразумевает, что соответствующая тактика продвигает организацию в той мере, в какой помогает вам решить проблему.
4. Тактика превосходит опыт ответственного лица. Вот один из примеров: новые владельцы отеля уволили нескольких сотрудников, отказавшись соблюдать профсоюзный договор. Сотрудники обратились в Религиозную Профсоюзную Коалицию. Коалиция избрала тактику, которая определенно превзошла опыт руководства отеля. Они пришли и начали молиться в холле отеля. После четырех дней «лоббирования» молитвами, менеджер отеля вызвал профсоюзы и спросил, если его признание положит конец молитвам. Коалиция одержала победу, и персонал был восстановлен на работу.
5. Тактика является частью опыта ваших членов и они чувствуют себя комфортно, когда применяют ее на практике. Одна из общественных организаций привела несколько сотен членов на собрание в церковь, откуда они должны были пройти маршем к офису одного из чиновников. Члены не чувствовали себя комфортно от этой идеи и отказались покинуть церковь.

### **Метод планирования тактик:**

Стратегическая таблица также полезна для планирования индивидуальных тактик, а также для планирования всей вашей компании. Для применения любой тактики необходима стратегия. Чтобы использовать ее иначе, просто перенесите тактику (например, организация митинга) в первый столбец (Цели). Столбец «Организационные замечания» включает в себя бюд-

жет и организационные цели самого мероприятия. Столбец «Сторонники» становится планом участия в мероприятии. Столбец «Ответственные лица» используется для идентификации власти имущих лиц, на которых направлено мероприятие. Уделите достаточное внимание вторичным ответственным лицам, которых вы бы хотели привлечь. Столбец «Тактики» становится, таким образом, списком дел, которые должны быть выполнены в рамках мероприятия для того, чтобы продемонстрировать силу, вызвать дискомфорт у лиц, на которых направлены эти действия, или привлечь внимание средств массовой информации и провести интересное мероприятие.

### Использование таблицы для планирования тактики Митинг «Спасем наши школы», прошедший в Ньютоне

Цели	Организационные замечания	Группа поддержки	Ответственные лица	Тактики
<p>1. Долгосрочные Утверждение Плана правильного налогообложения</p> <p>2. Среднесрочные Заставить Депутата Хайда поддерживать План правильного налогообложения</p> <p>3. Краткосрочные: Организация митинга с участием 400 человек</p>	<p>1. Необходимые ресурсы Бюджет = \$300.000 \$100.000 с коалиции</p> <p>Остальное необходимо собрать на местном уровне Майкл: 3 недели (по пол нормы в первые две недели и вся норма за третью неделю.) Дорис: 3 дня Член комиссии: Ким Макс (живет в Ньютоне)</p>	<p>Организации учителей (100)* Комитеты по проблемам афроамериканцев (25) Городские Объединения (20) Союз родителей Ньютона (30) Ассоциация Недвижимости Ньютона (20) Родители и студенты (50) Неорганизованные домовладельцы (30)</p>	<p>1. Первичное ответственное лицо Республиканец Гарри Хайд 2. Вторичные ответственные лица Члены Правления школы: ПэнниБлэк, Элисон Вандайк Судья Томас Стронг</p> <p>Сторонники школы: Сара Кендалл - Крупный налогоплательщик важный для образования. Имеет миллионы долларов.</p>	<p>Организовать митинг перед офисом республиканца Хайда. Дети будут нести символы сокращенных программ, изображенные на плакатах, например: баскетбольная корзина, музыкальные инструменты, театральные маски, компьютеры, микроскопы. Дети будут выкрикивать в мегафоны, чтобы Хайд спустился и спас программу. Если он не откликнется, все плакаты будут выброшены в большой мусорный ящик с надписью «Гнездо надежды Хайда».</p>

Цели	Организационные замечания	Группа поддержки	Ответственные лица	Тактики
	Бюро в Ньютоне: два телефона 2. Что хотим получить Более тесные отношения с организациями учителей и родителей в Ньютоне. Двигаться к примыканию к Комитету по проблемамафроамериканцев в Ньютоне	*Эти цифры представляют, предложенное число лиц присутствующих со стороны каждой группы	МелвинЭлвин – Республиканец, кандидат на должность инспектора. Ему нужны козыри для того, чтобы победить.	Отнести петиции наверх в офис Хайда. Выступающие: руководители основных групп Вовлечение СМИ. Встречи со всеми членами правления школы. Попросите их прийти на митинг.

### Контрольный список для тактик:

Все тактики должны рассматриваться в призме общей стратегии. Используйте этот контрольный список для того, чтобы убедиться в том, что каждая тактика целесообразна соразмерно вашей стратегии:

- Вы действительно на это способны? Вы располагаете людьми, временем и необходимыми ресурсами?
- Сосредоточена ли она на первичных или вторичных ответственных лицах?
- Конкретные требования поддерживаются реальной силой?
- Идет ли тактика в разрез с целями организации или кампании?
- Находится ли тактика вне зоны контроля ответственного лица?
- Находится ли тактика в зоне контроля ваших собственных членов, и чувствуют ли они себя комфортно с этой тактикой?
- Достаточно ли у вас для этого опытных лидеров?
- Будут ли люди работать и участвовать с удовольствием?
- Окажет ли она положительное влияние на СМИ?

## Примеры обычных тактик:

<b>Акции с привлечением СМИ</b>
Акции с участием СМИ преследуют две цели. В первую очередь они доводят до сведения ответственного лица о вашей кампании, а во вторую очередь представляют общественности цель вашей кампании. Акции через СМИ должны тщательно планироваться, чтобы продемонстрировать профессионализм вашей организации.
<b>Публичные собрания</b>
Публичные собрания это открытые для общественности встречи, куда, в целом, вы приглашаете и свое ответственное лицо. Публичное собрание проводится с целью сбора информации, но, главным образом, для активного вовлечения в вашу кампанию ответственного лица. Иногда, организация вынуждена применять несколько тактик только для того, чтобы заставить ответственное лицо принять участие в этих собраниях. Общественные собрания имеют следующие преимущества; выделяют вашу организацию как авторитетную в конкретной проблеме; предоставляют возможность прямой связи с общественностью и контактировать с другими группами; выделяют влиятельных сторонников, которые находятся на вашей стороне; могут быть интересными и не тяжелы в организации; это хороший способ подготовки лидеров (модераторов и местных команд); являются неплохим поводом для привлечения внимания СМИ.
<b>Массовые демонстрации</b>
Массовые демонстрации являются эффективным способом выявить силу, которой вы обладаете, и поддержку общественности, которой пользуется ваша кампания. Тем не менее, если вы два раза используете массовые демонстрации или собрания в вашей кампании, необходимо, чтобы второй раз они были масштабней, чем в первый, иначе это будет походить на то, что вы утратили поддержку населения. По сути, единожды организовав массовую демонстрацию, нет необходимости организовывать ее повторно... достаточно, чтобы она вызвала в памяти ответственного лица тот факт, что ваша организация пользуется поддержкой общественности. Например, организация провела собрание с участием более восьми сотен человек, по истечению трех лет после этого события, организация все еще использовала его в качестве доказательства поддержки, которой она пользуется.
<b>Кампании петиций и писем</b>
В качестве тактики, кампании петиций и писем оказывают небольшое влияние на вашего ответственного лица, и поэтому являются не лучшим способом заставить его вас услышать. Петиции требуют много времени и много добровольцев. Тем не менее, эта тактика важна, если основной целью петиций является увеличение популярности вашей кампании. Если вы начинаете кампанию петиций, убедитесь в том, что у вас есть имя, адрес и телефон каждого человека, подписавшего петицию, чтобы позже вы могли с ним связаться для того, чтобы воспользоваться его поддержкой (в качестве волонтеров, пожертвованиями и др.).

### **Диспут-семинар (teach-in)**

Диспут-семинар дает возможность предложить вашему сообществу и ответственному лицу информацию о позиции, которую вы заняли. Встреча должна не только информировать, а в то же время, призывать к действию, участники должны покинуть встречу с конкретной задачей. Руководители встречи могут предоставлять информацию аудитории, но должны также четко разъяснять людям, каким образом они могут быть вовлечены. Как и другие, эта тактика предлагает широкие возможности для вербовки новых членов или волонтеров, не дайте участникам уйти, не получив их адреса и номера телефонов! Для этого можно использовать карточку конкретных задач («специальная группа»). Перенесите на лист бумаги конкретную проблему, над которой вы работаете (выраженную как можно более четко) и оставьте место, где люди могут обзавестись работать в рамках кампании, которую вы проводите. Лучшее время для раздачи этой карточки середина встречи. Сделайте перерыв в ее проведении, раздайте листочки и ручки или карандаши; подождите, чтобы люди заполнили карточки, а затем соберите их. Если вы запланируете это в середине встречи, то участники не забудут их заполнить.

### **Стратегическое судопроизводство**

Стратегическое Судопроизводство еще один способ оказать давление на ваше ответственное лицо. Одно из преимуществ этой тактики в том, что она может решить дело в вашу пользу, окончательно. Есть, конечно, и недостатки: очень дорогостоящий процесс и могут пройти месяцы (даже годы) до принятия окончательного решения. Это длительный процесс и трудно сохранять ритм кампании на его протяжении.

### **Фестивали**

Фестивали это увлекательная игровая форма, посредством которой организаторы могут донести до общественности ваше сообщение, как в рамках участников фестиваля, так и через средства массовой информации. В целом фестиваль может быть направлен на развлечение, но, как и все публичные акции, которые вы организуете, он должен преследовать своей целью набор новых членов. Кроме того, должен содержать призыв к действию. В момент, когда участники разъезжаются после фестиваля, они должны точно знать, кто является организатором и для чего он был организован.

### **Вручение премий**

Если вы испытываете трудности в части участия вашего ответственного лица в общественной акции, учредите премию и вручите ее вашему ответственному лицу. После его прибытия на церемонию награждения, попросите его поддержать вас в вашей конкретной проблеме.

<b>Визиты</b>
Превратите вашу конкретную проблему во что-то живое для вашего ответственного лица. Пригласите его (ее) в место, где успех вашей кампании будет иметь особое влияние. Визит такого рода не всегда уместен для кампании, направленной на проблемы общественной политики, но если вы можете организовать визит в связи с вашей конкретной проблемой, для вашего ответственного лица будет намного проще персонализировать проблему.
<b>Уличные постановки (Happening)</b>
Проведите демонстрацию, которая убедила бы в справедливости вашей кампании, перед офисом (штаб-квартирой) вашего ответственного лица, если это возможно. Уличная демонстрация может выглядеть в глазах других, как слишком агрессивная тактика, поэтому члены вашей организации должны быть готовы к критике. С другой стороны, если демонстрация организуется со вкусом, она привлечет внимание общественности и, как правило, обеспечит внимание со стороны средств массовой информации (и, конечно, это развлекательно).
<b>Кампании телефонных звонков</b>
При попытке добиться встречи с ответственным лицом, когда все тактики, которые вы использовали, претерпели неудачу, одна из тактик конфронтации, которую вы можете использовать это кампании телефонных звонков. Она конкретизируется на сотне телефонных звонков вашему ответственному лицу, чтобы заставить его (ее) сделать то, чего вы добиваетесь. Кампания телефонных звонков выполняет две цели: во-первых, раздражает ваше ответственное лицо, подготовив его отступить, а во-вторых, показывает, что у вас есть поддержка со стороны членов и сторонников, стоящих за спиной ваших требований.

## Примеры кампаний адвокаты

### Пример 1

#### **Адвокаты кампания «Защита прав женщин в Кыргызской Республики в сфере брачно-семейных отношений»**

Кампания внедрялась Женским Движением Кыргызской Республики, куда входят Национальное Общество Красного Полумесяца Кыргызской Республики, Альянс Женских Законодательных Инициатив и Центр помощи женщинам.

#### ***Описание проблемы***

В Кыргызской Республике (КР) одной из наиболее трудных сфер реализации гендерной политики является институт семьи и брака, поэтому весьма

важным является точность законодательных норм, регулирующих брачно-семейные отношения. В Семейном Кодексе четко указано, что «Права и обязанности супругов возникают со дня государственной регистрации заключения брака в органах записи актов гражданского состояния», таким образом, очевидно, что при возникновении внутрисемейных проблем, требующих вмешательства государственных органов (например, судов), их разрешение осложнено для семей, живущих в незарегистрированном или религиозном браке.

При этом религиозный брак, т.е. брак, заключенный по религиозным обрядам - в церкви, мечети, синагоге и др. - не является браком в юридическом смысле и не имеет правовых последствий.

К сожалению, мусульманский брачный обряд нике очень часто используется недобросовестными лицами для прикрытия целого ряда уголовно наказуемых преступлений, которые выдаются за так называемые «национальные традиции»:

- Например, нике совершается в случаях принуждения женщины к вступлению в брачные отношения, которые являются уголовно наказуемыми преступлениями.
- Совершение обряда нике является стандартным сопровождением при ала-качуу. Достоверно известно, что частота насильственных ала-качуу резко возросла и сегодня составляет более 60% для возрастной группы от 16 до 25 лет (R.Kleinbach, presentation on Bride Kidnapping). Нередко при насильственном умыкании девушки подвергаются сексуальному насилию. А фактически имеет место похищение человека, сопряженное с изнасилованием.
- Мусульманский брачный обряд нике используется теми, кто вступает в полигамные брачные отношения.

Ни сам обряд нике, ни последующий за ним развод не означали, что интересы женщин и детей будут защищены в суде. Огромное количество мужчин, якобы взявшие на себя брачные обязательства под прикрытием нике, очень легко отказываются от них, зная, что в случае проблем будут действовать нормы официального права. В кризисных центрах зарегистрировано большое количество обращений – женщины, не имевшие официальной регистрации, остаются без дома, без имущества; не выплачиваются алименты на детей, что лишает их многих благ, достойной жизни, качественного образования и перспектив в будущем.

Таким образом, основная проблема, на которую были направлены усилия адвокаты кампании относиться к нарушениям прав женщин в Кыргызской Республике в брачно-семейных отношениях, а именно к проблеме ранних и

незарегистрированных браков (в основном насильственных) а также к случаям кражи невест. Данные правонарушения драматически воздействуют на благосостояние женщин в Кыргызстане и являются дискриминационной практикой в отношении женщин.

### ***Цель адвокаты кампании***

Целью Адвокаты кампании было внесение изменений и дополнений относительно вопросов регистрации брака в Кодекс КР об административной ответственности и в Закон КР «О свободе вероисповедания и религиозных организациях».

### ***План действий/стратегия адвокаты кампании***

В решении проблемы Проектная команда продолжила использовать метод вовлечения через мобилизацию самих женщин, а также привлечение всех внешних заинтересованных лиц в смягчение причин уязвимости женщин и их семей как в г.Бишкек, так и в южном регионе.

За период работы был проведен ряд рабочих встреч членов трёх адвокаты-групп в Бишкеке, Оше, Жалалабате, где рассматривались, обсуждались и корректировались планы действий рабочих групп и проекта в целом.

Также, с начала 2010 года, члены двух рабочих групп юга страны провели более 30 двусторонних и многосторонних встреч с вновь избранными, либо назначенными лицами принимающими решения (Министерством Здравоохранения КР, депутатами ЖК КР, с представителями мэрии г.Оша и г.Жалалабат, с представителями местных властей) по всей территории действия проекта, по результатам которых было принято решение о необходимости дальнейшей координации адвокаты-процесса со всеми заинтересованными сторонами: обмен планами действий, обсуждение совместных стратегий, объединение усилий по проведению различных мероприятий.

В начале апреля 2010 г, а также в июне 2011 г на уровне законодательства, вовлеченные в кампанию Национального Общества Красного Полумесяца КР парламентарии провели первые слушания по изменениям и дополнениям в гражданский и семейный кодексы по установлению брачного возраста с 16 летнего на 17 летний, и необходимости обязательного регистрирования брака в государственных органах (ЗАГС).

На местных уровнях была проведена эффективная работа с большим кругом заинтересованных лиц и партнеров направленная на снижение случаев незарегистрированных и ранних браков на юге республики. Рабочими группами были подготовлены и проведены следующие мероприятия:

- Участие членов рабочей группы на круглом столе «Крепкая семья – крепкое общество»;

- Участие членов рабочей группы на ток-шоу «Кража невест» (ТВ «ЭлТР»);
- Участие членов рабочей группы в дебатах на тему «Как Вы смотрите на ранний брак?»;
- Проведение сессии «Семья. Права и обязанности женщины и мужчины в семье по законам исламской религии», в рамках курса «Жизненные навыки»;
- Подготовка и проведение лекции на тему «Последствия ранних и незарегистрированных браков» на базе поликлиники для медицинского персонала и посетителей, после чего был вывешен, подготовленный волонтерами, плакат о необходимости регистрации брака;
- Тренинги на тему «Последствия ранних и незарегистрированных браков»;
- Проведение рабочих встреч с ЛПР на местном уровне, с целью активного вовлечения авторитетных лиц в решение адвокати проблем, активистами новых пилотных сообществ (Женские Советы, НПО, мусульманские лидеры), с представителями системы здравоохранения, с администрациями средних учебных заведений;
- Проведение семинара для преподавательского состава мусульманских учебных заведений, а также преподавателей теологов ВУЗов г.Ош и Жалалабат. Так как на сегодня для большинства населения юга, согласно мнению местного консультанта, представители мусульманского духовенства – наиболее авторитетные лидеры, рабочая группа решила, что одними из ведущих союзников в продвижении предмета адвокати должны быть активно практикующие образованные мусульмане;
- Проведение рабочих встреч с партнерами по адвокати проблеме (администрацией школ, вновь избранными руководителями органов ЗАГСа, ВУЗов, СУЗов, кризисными центрами, СМИ, НПО). Данные встречи были направлены на продвижение решения адвокати проблемы на местном уровне, а также обсуждению дальнейшего плана совместной деятельности.

Показ документального фильма «Слезы матери» в ходе рабочих встреч для представителей вновь назначенной местной власти, а также для лидеров сообществ. В ходе просмотра участники отмечали необходимость трансляции подобных видеоматериалов для широкой аудитории.

Женское Движение Кыргызской Республики продолжает работу в области защиты прав женщин, особенно по вопросам брачно-семейных отношений.

## Пример 2

### **Адвокаси кампания - изменение болгарского закона о клевете**

Уголовный Кодекс Болгарии предусматривал уголовное наказание за клевету на государственных служащих. Более того, наказание за клевету на государственного служащего было намного серьезнее, чем в случаях, когда пострадавшей стороной являлось частное лицо.

Чтобы исправить ситуацию, Болгарский Хельсинский Комитет (БХК) в 1997 году начал кампанию с целью изменения процедур и наказаний, содержащихся в Законе о клевете Болгарии. Цели БХК заключались в реформировании данного закона посредством лоббирования для корректировки соответствующих статей, и путем поиска возможности оспорить его соответствие конституции в Конституционном Суде Болгарии. Кампания началась с того, что БХК занялся мониторингом случаев преследования по закону о клевете и вынесением отдельных случаев на рассмотрение Правительства, журналистов и общественности Болгарии. Организация также провела встречи со многими членами Парламента, чтобы они обратили внимание на данный вопрос.

Для стимулирования дополнительной поддержки, БХК пригласил журналистов, прокуроров, представителей официальных следственных органов, членов Парламента и представителей неправительственных организаций на две конференции по вопросу о уголовно наказуемой клевете. Обе конференции вызвали значительный отклик в средствах массовой информации. В ответ на официальное обращение к Парламенту, появившееся после второй конференции, члены Парламента предложили ввести мораторий на лишение свободы за нарушение закона о клевете. И хотя предложение о моратории было отклонено, вопрос получил достаточный общественный резонанс, чтобы разжечь широкие парламентские дебаты.

В свою очередь БХК модифицировал свой подход, чтобы сделать упор на стратегию судебных разбирательств в поддержку дальнейших изменений в законодательстве. БХК, совместно с другими неправительственными организациями, защищающими права человека, и профессиональными организациями журналистов, организовал кампанию по сбору подписей членов Парламента в количестве достаточном для обращения с петицией в Конституционный Суд. Впоследствии, в 1998 году, пятьдесят пять членов Парламента запросили Суд установить конституционность статей о клевете Уголовного Кодекса и их совместимость с международными договоренностями, ратифицированными Болгарией. Суд согласился вынести решение по этому делу. В качестве организации, защищающей права человека, БХК получил разрешение на то, чтобы подшить к делу краткое письменное изложение с привлечением фактов и документов - *anticuscuriae* («друга суда»). Кроме того,

БКХ обеспечил возможность международным неправительственным организациям подавать краткие изложения дел в их видении.

В июле 1998 года Конституционный Суд вынес постановление не в пользу БКХ по обоим вопросам, используя аргументы, основанные на конституционном принципе защиты частной жизни, чести, достоинства и репутации, а также привел решение Конституционного Суда Германии по аналогичному делу. Однако болгарский Суд признал необходимость детального изучения закона о клевете в той степени, в которой он связан с государственной статистикой и важностью того, чтобы система наказаний была пропорциональна преступлениям. Это официальное заявление явилось определенной победой БКХ, несмотря на негативное решение по основным вопросам.

Несмотря на это в целом разочаровывающее решение, БКХ продолжил свою работу по повышению уровня информированности общественности о недостатках закона о клевете. Вероятно, в результате интенсивного давления внутри страны, а также давления со стороны международных организаций, в 1999 году Парламент внес поправки в Уголовный Кодекс по отмене наказания в виде лишения свободы за клевету, а вместо него было решение налагать штрафы. Таким образом, усилия БКХ привели к повышению уровня информированности общественности по этому вопросу путем вынесения этого дела на рассмотрение Конституционного Суда и предоставления возможности неправительственным организациям представлять в суде свои краткие письменные изложения дела. В течение двухлетнего периода усилия по лоббированию, конференции и воздействие общественности привели к частичному улучшению закона.

#### **d. Мониторинг и оценка кампании адвокаси.**

Мониторинг представляет собой процесс регулярного наблюдения, регистрации действий, сбора и анализа информации в целях обоснования процесса принятия решений, наделенными этими полномочиями лицами, обеспечения прозрачности в процессе принятия решений и служит основой для будущих действий по оценке.

Целью мониторинга является сбор данных на всем протяжении внедрения кампании адвокати в отношении:

- достижения целей;
- потребления ресурсов;
- задействование целевой группы;
- изменений, вызванных внедрением кампании.

Мониторинг является наглядным. Используются количественные и качественные методы сбора данных (наблюдение, интервью, социологическая анкета, анализ документов).

Существует 4 вида показателей мониторинга, а именно:

- **Показатели имеющихся ресурсов** (описывают ресурсы, используемые для реализации кампании);
- **Показатели продуктивности** (описывают внедренные действия);
- **Показатели результатов** (описывают результат деятельности);
- **Показатели влияния** (измеряют перемены, произошедшие в сообществе).

По окончании кампании адвокаси рекомендуется провести мониторинг влияния, оказанного на общественные решения, т.е. что было достигнуто из того, что поставила своей целью организация. Вопрос на данном этапе: Каковы были прямые и косвенные выгоды, связанные с вложенными усилиями и ресурсами?

**Оценка** направлена на анализ информации, собранной посредством систем мониторинга, и предоставление разъяснений при возникновении определенных возможных алогичностей в отношении:

- достижения целей;
- потребления ресурсов;
- задействования целевой группы;
- изменений, вызванных внедрением проекта или программы.

При разработке оценок необходимо использовать соответствующую информацию, собранную в ходе мониторинга. Для точности данных, полученных в процессе мониторинга, необходим их систематический и тщательный сбор. Способ сбора данных и их точность играют важную роль в условиях, когда мониторинг выступает в качестве системы предупреждения и часто указывает на проблемы или области, которые требуют оценки.

Оценка является разъяснительной. Используются, как методы сбора данных (когда необходима дополнительная информация), так и методы анализа данных (повторяемость, центральная тенденция данных, разброс данных, объединение, соотношение, спад и др.).

**При оценке дается ответ на следующие вопросы:**

- В какой мере проект достиг своих целей, и если нет, то почему?
- В какой мере, выполненная работа (деятельность) себя оправдала?
- Насколько хорошо она была выполнена? Насколько эффективно были использованы ресурсы?
- Что осталось нерешенным?
- Каковы успехи и неудачи?

- Какие неожиданные результаты возникли?
- Какой урок можно извлечь?
- Как изменится стратегия?
- Необходимы ли последующие меры?

Мониторинг и оценка являются взаимосвязанными и взаимозависимыми процессами. В контексте кампании адвокаты, мониторинг и оценка зависят от этапов идентификации, формулирования проблемы и выбора лучшего варианта решения проблемы.

## Библиография:

1. Nicole Rață, «Advocacy și influențarea politicilor publice», Ghid pentru organizațiile neguvernamentale, Seria Organizații non-profit. Programul de consolidare a societății civile în România - World Learning;
2. Kimberley A. Bobo, Steve Max, Kim Bobo, Jackie Kendall, «Organizing for Social Change, Midwest Academy Manual for Activists», third edition, California, Minnesota, Washington D.C., 2001;
3. «Ghid de advocacy pentru ONG-uri furnizoare de servicii sociale». Fundația RUHAMA, Oradea, România, 2007;
4. Corina Dragomirescu (coord.), «Campania de Advocacy: Ghid practic pentru organizațiile cu membri», Timișoara, România, 2007;
5. Sharma, R., «An Introduction to Advocacy: Training Guide», Academy for International Development, School for International Training, Washington, D.C.;
6. Cohen, D., R. De la Vega, and G. Watson, «Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide», Bloomfield, Connecticut, 2001;
7. «Human Rights Capacity Building and Advocacy Work», Center for Sustainable Human Rights Action, Fund for Peace, New York, 1997;
8. «How Do We Design An Advocacy Campaign In Bulgaria?», The Institute for Regional and International Studies (IRIS);
9. Smucker, B., «The Nonprofit Lobbying Guide», 2<sup>nd</sup> edition, Charity Lobbying in Public Interest, Washington, D.C., 1999;
10. «Ten Reasons to Lobby for Your Cause», Independent Sector, Washington, D.C.;
11. Лиза Вене Класен и Валери Миллер «Новые Отношения Власти, Граждан и Политики»;
12. «Advocacy – metode de intervenție a organizațiilor neguvernamentale în decizia publică. Centrul de Resurse pentru Participare Publică», București 2007;
13. Florin Bondar, Elena Iorga, «Cum să formulezi corect recomandări de politică publică». Ghid practic destinat organizațiilor neguvernamentale, București, 2009;

14. «Abordări strategice în schimbarea politicilor publice», Suport de curs, Institutul Român de Training.
15. «Практическое руководство по Адвокаси и Созданию сети», Университет им. Св. Фрэнсиса Ксавье;
16. «Fair Trials Manual», Amnesty International, London, 1998;
17. Aron N., «Liberty and Justice for All: Public Interest Law in the 1980'and Beyond», Westview Press, Boudler, Colorado, 1989;
18. «Краткий путеводитель по Европейской Конвенции по правам человека». 2 издание, Совет Европы, Страсбург, 1998;
19. «The Rights Revolution: Lawyer, Activists and Supreme Courts in Comparative Perspective», Epp. C., The University of Chicago Press, Chicago, 1998;
20. Harris, D., B. O'Boyle and C. Warbick, «Law of the European Convention on Human Rights», Butterworths, London, 1995;
21. Wilson, R., and J. Rasmussen, «Promoting Justice: A Practical Guide to Strategic Human Rights Lawyering», International Human Rights Law Group, Washington, D.C., 2001;
22. «Making the Most of the Media: Tools for Human Rights Groups Worldwide», Human Rights Institution-Building Handbook Series, Center for Sustainable Human Rights action, New York, 2001;
23. «Manual on Public Participation in Environmental Decision making», Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, Budapest, 1994;
24. Rekosh, E., «In the Public Eye, Parliamentary Transparency in Europe and North America», International Human Rights Law Group, Washington, D.C., 1995.

## **Promo - LEX**

### **Ассоциация Promo-LEX**

tel./fax: +373 22/ 45 00 24; 44 96 26

e-mail: [info@promolex.md](mailto:info@promolex.md)

url: [www.promolex.md](http://www.promolex.md)

Для корреспонденции:  
а/я 89, MD-2012 Кишинэу  
Республика Молдова

Настоящая публикация издана при  
финансовой поддержке Посольства  
Королевства Нидерландов  
Программа Матра КАП.