ПЛАН

1. Визначення теми адвокації.
2. Визначення мети та завдань адвокаційної кампанії.
3. Аналіз осіб-впливу та зацікавлених сторін.
4. Підготовка плану адвокаційної кампанії.
5. Аналіз ризиків та ресурси для адвокації.

питання для контролю знань

**1. Визначення теми адвокації**

Успіх адвокаційної кампанії багато в чому залежить від її планування. Планування кампанії передбачає здійснення низки послідовних дій.

Адвокація, як правило, починається тоді, коли у людини чи групи людей виникає незадоволення певним станом речей. Це означає, що існує проблема, яка може стати темою для адвокації, але спочатку її треба правильно сформулювати.

Наприклад, значна частина українських ОГС не задоволена рівнем бюджетного фінансування громадських ініціатив як на національному, так і на місцевому рівнях, але буде сказати недостаньо: «Наша проблема — бюджетне фінансування», оскільки не зрозуміло, у чому саме полягає проблема. У бюджеті немає коштів? Чи їх виділяється недостатньо? Можливо, місцева влада просто не зацікавлена фінансувати ОГС або відсутні ефективні механізми такого фінансування?

Кожне з цих питань — окремий аспект проблеми, що потребує власних підходів та шляхів вирішення. Таким чином, на першому етапі важливо чітко окреслити проблему, тобто визначити тему адвокації. Наприклад, нашою проблемою є те, що місцева влада не виділяє кошти на фінансування діяльності неурядових організацій.

Наступним кроком є визначення можливих наслідків для громади та суспільства, якщо ситуація не зміниться на краще. Наслідки можуть бути • соціальними, • економічними та • політичними.

У нашому, конкретному випадку до **соціальних наслідків** даної проблеми можна віднести:

• обмеженість соціальних та інших послуг, які отримують жителі громади;

• наявність державної монополії на соціальне обслуговування, що впливає на якість послуг;

• відсутність у неурядових організацій можливості реалізовувати цікаві та корисні для громади проекти та, як наслідок, можливе погіршення криміногенної ситуації, наприклад, у молодіжному середовищі тощо.

Серед **економічних наслідків** можуть бути:

• висока собівартість послуг, що надаються державними установами;

• неефективне використання бюджетних коштів;

• відсутність у малозабезпечених верств населення можливості отримувати додаткові безкоштовні послуги та інші.

**Політичними наслідками** можуть бути:

• низький рівень громадянської свідомості та активності в громаді;

• зниження довіри та рейтингу місцевої влади тощо.

У цьому контексті може виникнути запитання, навіщо взагалі потрібно аналізувати ці наслідки? Відповідь дуже проста. Кожний з цих наслідків зачіпає інтереси певних осіб, груп та організацій. Наприклад, «відсутність у малозабезпечених верств населення можливості отримувати додаткові безкоштовні послуги» є дуже важливим аргументом саме для цієї категорії. «Висока собівартість послуг та зниження іміджу» є актуальними чинниками для представників місцевої влади, особливо в контексті виборів. Все це означає, що перші та другі можуть стати нашими союзниками в адвокаційній кампанії, якщо ми використаємо правильні мотиваційні аргументи.

У деяких випадках ретельно проведений аналіз дозволяє виявити потенційних союзників там, де ми навіть не очікували їх знайти. Наприклад, якщо ми говоримо про можливість зростання рівня злочинності в молодіжному середовищі, нас може підтримати місцеве управління поліції (відділ тощо), якщо ми доведемо, що громадські організації спроможні прибрати молодь з вулиці та залучити її до корисних соціальних проектів.

Одним з важливих принципів адвокації є донесення до людей певної проблеми та її наслідків з наголосом на те, що відсутність вирішення проблеми може погіршити їхнє життя та, навпаки, її вирішення сприятиме змінам на краще. Лише в цьому випадку можна розраховувати на широку підтримку різних категорій представників громади. Таким чином, існуючі (або можливі) наслідки є інструментами впливу (та залучення) окремих громадян, соціальних груп та інституцій до нашої адвокаційної кампанії. Крім того, ці аргументи впливатимуть на прийняття необхідних нам рішень представниками органів влади.

Після проведення аналізу наслідків ситуації необхідно визначити та проаналізувати причини ситуації, що склалася. Це потрібно, як правило, — на подолання причин тих чи інших негативних ситуацій, обставин.

Для аналізу причин існує адвокаційний інструмент, що називається «Дерево причин» — підстав виникнення проблеми. Він застосовується шляхом послідовного використання запитання «Чому?». Наприклад, чому місцева влада не виділяє кошти на фінансування діяльності неурядових організацій? Найпоширенішою відповіддю є: «Коштів не має», що насправді не відповідає дійсності, оскільки кошти завжди є. Просто на поточний рік вони не передбачені в місцевому бюджеті на фінансування діяльності ОГС. Такий варіант відповіді буде більш коректним.

Знову запитуємо: «Чому?» — «Тому що влада не вважає за доцільне залучати громадські організації до вирішення місцевих соціально-економічних проблем».

«Чому?» — «Бо влада не розуміє ролі організацій громадянського суспільства у розвитку громади».

«Чому?» — «Оскільки на місцевому рівні відсутні повноцінні партнерські стосунки між владою та громадськими організаціями.

Останні не достатньо інформують владу про власну діяльність та не роблять пропозицій щодо співробітництва». Це лише одна з можливих причин ситуації, що склалася. Можуть бути й інші. У будь-якому випадку використання цього інструменту дозволить проаналізувати усі можливі причини існуючого стану справ. Далі необхідно відкинути ті з них, що виходять за межі нашої компетенції та можливостей ОГС і зосередитись на тих причинах, які ми в змозі вирішити (наприклад, місцева влада не достатньо поінформована про діяльність та можливості громадських організацій на місцевому рівні та не має інструментів для залучення ОГС).

Саме цей напрямок може стати темою адвокаційної кампанії.

До речі, повна назва адвокаційного інструменту аналізу ситуації та визначення теми адвокації — «Дерево причин та наслідків»: причини мають розгалужений характер, які породжують і впливають на обставини.

**2. Визначення мети та завдань адвокаційної кампанії**

Проведений аналіз причин ситуації допомагає визначити мету та завдання майбутньої адвокаційної кампанії. Мета повинна відображати ті проміжні та довгострокові результати (позитивні зміни в ситуації), що ми хочемо отримати під час проведення кампанії. Визначення мети базується на сформульованій темі адвокації.

**Мета повинна бути (критерії):**— • конкретна, • вимірювана та • мотивуюча, • досяжна та • орієнтована на конкретні дії, • реалістична, • корисна, та • своєчасна.

В указаній вище ситуації, коли місцева влада не виділяє кошти на підтримку діяльності громадського сектору, мета адвокаційної кампанії може бути сформульована таким чином: *«Забезпечення виділення з міського бюджету наступного (наприклад 2021) року коштів (у розмірі не менше ніж <...> грн) на фінансування соціальних проектів місцевих неурядових організацій шляхом проведення міського конкурсу соціальних проектів».*

Розглянемо це формулювання з точки зору зазначених критеріїв.

У даному випадку мета є:

• конкретною (зрозуміло, що саме має бути зроблено та які результати очікуються);

• значною (очікувані результати матимуть вплив на життя усієї громади);

• вимірюваною (є чіткі критерії, що можна виміряти: розмір очікуваного фінансування, впровадження конкретного механізму конкурсу);

• значущою (ця мета має сенс для громадських організацій та громади в цілому);

• мотивуючою (мета надихає на дії);

• досяжною (кампанія матиме конкретні результати та наслідки);

• узгодженою (окремі компоненти формулювання підпорядковані головній меті — забезпечити фінансування громадських організацій з міського бюджету);

• орієнтованою на конкретні дії (передбачається здійснення конкретних заходів, наприклад, впровадження конкурсу соціальних проектів);

• реалістичною (отримати очікувані результати цілком реально);

• доречною (чинні соціально-економічні умови, зокрема процеси децентралізації, дозволяють досягти мети);

• корисною (несе користь для громади та громадських організацій);

• орієнтованою на конкретні результати (кампанія матиме конкретні наслідки - виділення фінансування для громадських організацій, впровадження конкурсних механізмів тощо);

• обмеженою у часі (кампанія має бути проведена до формування бюджету наступного року);

• своєчасною (політична, соціальна та економічна ситуація в громаді є сприятливою для досягнення мети);

• підлягає відстеженню (формулювання мети дозволяє запровадити систему моніторингу її виконання).

Бажано, щоб формулювання будь-якої мети (кампанії, проекту, програми тощо) відповідало якщо не усім, то, принаймні, більшості з вищенаведених критеріїв.

Завдання є послідовними кроками, процедурою, що повинна забезпечити досягнення поставленої мети.

Виходячи з цього, одним з перших завдань кампанії, яку ми розглядаємо, може бути інформування влади (підготовка та поширення інформаційних матеріалів, листів, проведення особистих зустрічей, виступи на нарадах, проведення громадських слухань тощо), у результаті якого мають підвищитись обізнаність та інтерес посадовців до діяльності громадських організацій та їхнього залучення до вирішення соціально-економічних проблем громади.

Запорукою успіху будь-якої адвокаційної кампанії є широка підтримка громадськості. Чим більшою є підтримка, тим вищою є вірогідність отримання позитивного результату. Таким чином другим завданням кампанії буде інформування громадськості та формування широкої коаліції союзників та прихильників шляхом поширення інформаційних матеріалів, публікацій в місцевих ЗМІ, прес-конференцій, особистих зустрічей, круглих столів тощо. Дуже важливо, щоб ця робота мала певний результат у вигляді листів підтримки до влади, звернень через ЗМІ, особистих зустрічей союзників з представниками влади тощо.

Наступним завданням кампанії є підготовка необхідних документів для проведення конкурсу соціальних проектів та забезпечення прийняття рішення відповідним органом місцевого самоврядування (рішення міської ради, розпорядження міського голови тощо). Після прийняття рішення необхідно здійснити заходи, що забезпечать проведення конкурсу (створення експертної ради, визначення відповідального за проведення конкурсу підрозділу виконкому, оголошення конкурсу, збір заявок, проведення тренінгів з підготовки проектів у разі необхідності тощо).

Подальше завдання — проведення самого конкурсу, визначення переможців та фінансування їхніх проектів. Лише після цього можна вважати, що мета кампанії *«Забезпечення виділення з міського бюджету наступного (наприклад 2018) року коштів (у розмірі не менше ніж <...> грн) на фінансування соціальних проектів місцевих неурядових організацій»* досягнута.

Як правило, для формулювання мети використовуються іменники (проведення, забезпечення, вдосконалення тощо), тоді як завдання визначаються дієсловами (створити, провести, підготувати тощо).

**3. Аналіз осіб-впливу та зацікавлених сторін**

Адвокаційна кампанія передбачає прийняття певних рішень представниками органів центральної влади або місцевого самоврядування. Офіційних осіб, від яких безпосередньо залежить прийняття рішення, в адвокації називають особами-впливу.

Необхідно пам’ятати, що особи-впливу — це завжди люди, посадовці, але не органи влади, оскільки саме люди приймають рішення.

У адвокації виділяють **5 категорій цих осіб:**

***Основні*** — особи, від яких безпосередньо залежить прийняття рішення.

У залежності від ситуації це можуть бути: • міський (сільський) голова, • депутати місцевої ради та • інші офіційні особи.

***Альтернативні*** — це ті, хто також має можливість прийняття рішення, наприклад заступник міського голови або голова відповідної комісії ради.

Альтернативна особа-впливу — це своєрідний план «Б» для нашої кампанії.

Якщо виникнуть ускладнення з основною особою-впливу, нам буде потрібен інший посадовець, який має достатньо важелів впливу, щоб забезпечити прийняття необхідного рішення.

***Офіційні*** — керівники органів влади (у багатьох випадках співпадають з основною особою-впливу), до яких офіційно звертаються та які підписують відповідні документи.

***Особи-Доступу*** — це ті, хто може надати нам доступ до основної особи. Ця особа може бути помічником, секретарем, керівником відділу або навіть водієм основної особи.

***Особи-Підтримки*** — це інші посадовці, які також можуть бути зацікавлені у прийнятті відповідного рішення (наприклад, начальники управлінь соціального захисту, охорони здоров’я, освіти, культури тощо).

Встановлення та розвиток контактів з різними категоріями осіб-впливу є одним з ключових завдань адвокаційної кампанії, оскільки від цього залежить її успіх. У ситуації з фінансуванням громадських організацій головною особою-впливу може бути міський голова. Він також буде офіційною особою-впливу, оскільки саме на нього буде відправлене офіційне звернення.

Як альтернативну особу можна розглядати або заступника міського голови з гуманітарних питань (якщо він має достатньо важелів впливу), або голову профільної комісії міської ради, або голову районної (обласної) адміністрації.

Особами-Доступу можуть бути депутати міської ради, помічники та секретарі посадовців, яких ми визначили як головну та альтернативну особу-впливу.

Особами-Підтримки можуть виступати місцеві депутати та керівники тих підрозділів, для яких співпраця з громадськими організаціями може бути корисною, наприклад: Управління внутрішньої політики, соціального захисту, охорони здоров’я, культури, освіти тощо. На першому етапі ми маємо визначити, хто безпосередньо є нашими особами-впливу. Якщо громадська організація має особисті контакти з посадовцями, це може значно полегшити проведення адвокаційної кампанії, оскільки вони знають краще реальний розклад сил на політичній арені та можуть порадити, до кого та як краще звернутися. Крім того, знайомі чиновники самі можуть бути особами-впливу та сприяти просуванню нашої ідеї.

**Аналіз зацікавлених сторін**

Крім осіб-впливу в адвокації виділяється ще одна категорія представників громади — ***зацікавлені сторони***, тобто люди, які мають відношення та певне ставлення до визначеної проблеми.

Загалом кажучи, діяльність громадського сектору так чи інакше зачіпає практично усіх представників місцевої громади, проте ставлення до проблеми у кожного буде різним.

У адвокаційній діяльності використовується інструмент, що має назву «Аналіз зацікавлених сторін, або Аналіз ігрового поля». Він дозволяє визначити ставлення різних представників громади до теми нашої адвокаційної кампанії та підготувати відповідну стратегію роботи з ними.

Використовуючи два критерії (ставлення до проблеми та позицію щодо запропонованих шляхів її вирішення), можемо виділити **5 категорій зацікавлених сторін:**

***Союзники*** — люди, які поділяють проблему та погоджуються із запропонованими нами шляхами її вирішення.

***Прихильники*** поділяють проблему, але пропонують інші шляхи її вирішення.

***Нейтрали*** не знають про існування проблеми або не звертають на неї увагу.

***Опоненти*** не вважають проблему актуальною або пріоритетною.

***Суперники*** заперечують існування проблеми взагалі.

У випадку з фінансуванням громадських організацій нашими союзниками можуть бути місцеві громадські об’єднання, оскільки вони отримають безпосередній зиск від проведеної кампанії. Крім того, серед союзників будуть клієнти та бенефіціари громадських організацій (вони зможуть отримувати більше послуг, зокрема безкоштовних), частина депутатського корпусу (ті, хто підтримує розвиток громадянського суспільства), потенційно деякі ЗМІ та окремі керівники підрозділів місцевої влади, які зацікавлені у співпраці з громадськими організаціями. Всі вони можуть надати нам допомогу та підтримку. Завдання у роботі з союзниками — сформувати дієву та потужну коаліцію. Для цього необхідно провести переговори з кожним потенційним членом коаліції, визначити його роль та потенційні можливості.

**Прихильники** погоджуються з тим, що потрібно покращувати фінансування громадських об’єднань, але можуть вважати, що це потрібно робити не за рахунок бюджетних коштів, а за рахунок інших джерел, наприклад грантів донорських організацій, благодійних внесків, розвитку спонсорства, меценатства тощо. Сюди ж можуть входити комунальні заклади соціального захисту, охорони здоров’я, культури, освіти, які співпрацюють з громадськими організаціями, але самі утримуються за рахунок бюджету і тому розглядають можливий перерозподіл бюджетних коштів як потенційну загрозу для себе. Завдання щодо роботи з прихильниками полягає в тому, щоб схилити їх на свій бік та зробити союзниками.

Для цього їх необхідно переконати в тому, що фінансування громадських організацій буде здійснено за рахунок інших статей і не є загрозою для їхніх бюджетів. Крім того, збільшення фінансування організацій третього сектору є для муніципальних закладів вигідним, оскільки це дозволить реалізувати більше спільних проектів та залучити додаткові ресурси за рахунок внесків ОГС.

**Нейтрали** складають значну (якщо не більшу) частину представників громади. До них може відноситись хто завгодно: жителі, які не обізнані з діяльністю громадських організацій, місцевий бізнес, частина ЗМІ, депутатського корпусу та багато інших. Аналіз групи нейтралів дозволяє визначити тих, чиє залучення до адвокаційної кампанії було б бажаним для нас — наприклад, місцеві бізнесмени або ЗМІ. Для цього ми маємо проаналізувати ступінь їхнього можливого впливу на прийняття рішення та наявність ресурсів, що ми можемо використати.

Наше завдання — перевести їх до категорії прихильників або навіть союзників. Для цього необхідно знайти аргументи, що зможуть переконати їх в доцільності підтримки нашої кампанії. Наприклад, для частини бізнесменів збільшення фінансування громадських організацій може бути цікавим з точки зору розширення їхньої клієнтської бази та збільшення обсягів продажів товарів та послуг (канцтовари, комп’ютерна та оргтехніка, розміщення та харчування учасників тренінгів тощо). Зосереджувати зусилля варто лише на тих групах нейтралів, підтримка яких може бути важливою для кампанії.

Намагатися працювати з усіма неможливо — нам просто бракуватиме часу та людських ресурсів.

**Опоненти** в цілому схиляються до негативного ставлення до проблеми, яку ми піднімаємо, принаймні вважають її не актуальною. Серед них можуть бути практично всі, хто не підтримує ідеї розвитку громадянського суспільства, реформування системи надання соціальних послуг за рахунок залучення організацій громадянського суспільства тощо. Завдання роботи з опонентами полягає в тому, щоб схилити їх на свій бік, або, принаймні, нейтралізувати можливість протидії, оскільки вони можуть стати на бік наших суперників, які, як свідчить практика, у багатьох випадках готові протистояти нам. Знову ж таки, необхідно визначити та проаналізувати окремі групи опонентів, подумати, які аргументи можуть підштовхнути їх переглянути власне ставлення до нашої проблеми.

**Суперниками** будуть ті, хто може очікувати погіршення власної ситуації у разі позитивного вирішення нашої проблеми. Серед них можуть бути:

• комунальні заклади, що не працюють з громадськими організаціями та сприймають їх як своїх конкурентів;

• частина депутатів та чиновників, які не зацікавлені у змінах до чинної системи розподілу бюджетних ресурсів та появою нових гравців в сфері надання соціальних послуг населенню.

Від суперників варто очікувати активного супротиву. Щодо них можна використовувати дві стратегії. Перша полягає в тому, щоб спробувати домовитись та переконати їх у відсутності загрози для їхнього існування та функціонування з нашого боку (якщо це справді так).

Інша стратегія — розробити певний план на випадок «оголошення ними війни». Наявність широкої підтримки в громаді буде найкращим контраргументом — якщо більшість підтримає нас, нашим противникам буде вкрай складно довести свою правоту.

Робота із зацікавленими сторонами є не менш важливою складовою адвокаційної кампанії, ніж робота з особами-впливу. Від підтримки громадян, громадських організацій, бізнесу, ЗМІ, органів влади багато в чому буде залежати успіх адвокаційної кампанії.

Таким чином, будь-яка адвокаційна кампанія має дві обов’язкові складові:

• здійснення впливу на представників органів влади (вплив) з метою прийняття необхідного рішення та

• взаємодія з представниками громади (зацікавленими сторонами) заради забезпечення громадської підтримки та здійснення додаткового тиску на представників влади.

**4. Підготовка плану адвокаційної кампанії**

**Ключове повідомлення**

Кожна людина (особи-впливу та зацікавлені сторони), з якою ми матимемо справу під час адвокаційної кампанії, потребує індивідуального підходу. Це означає, що в кожному конкретному випадку мотивація, що спонукатиме людину діяти або, навпаки, не діяти, буде різною. Одним з важливих інструментів адвокації є розробка індивідуальних ключових повідомлень.

Будь-яка адвокаційна кампанія може мати загальні слогани, але слід пам’ятати, що вони будуть сприйматися по-різному різними людьми та групами людей. Саме тому для кожної важливої (в контексті адвокаційної кампанії) особи або групи має бути розроблене індивідуальне ключове повідомлення, що має забезпечити його максимальний вплив.

Для цього необхідно послідовно дати відповіді на 5 запитань, що стосуються різних аспектів ключового повідомлення:

|  |  |
| --- | --- |
| **Аудиторія** | Хто є вашою аудиторією та чого вона прагне? |
| **Дія** | До якої дії ви закликаєте аудиторію? |
| **Конкурентна поведінка** | Чим ваша аудиторія займається зараз? Чого від неї вимагають інші? |
| **Винагорода** | Що може мотивувати аудиторію до дії? |
| **Підтримка** | Що робить дію, до якої ви закликаєте, більш реальною |

Для прикладу візьмемо депутатів міської ради (аудиторія), які мають прийняти рішення про проведення міського конкурсу соціальних проектів (очікувана дія). Як конкурентну поведінку ми передбачаємо, що вони не планують проводити такі конкурси та, відповідно, не включати таку статтю витрат до міського бюджету. Для того щоб правильно сформулювати можливу винагороду, необхідно визначити ймовірні мотиви, що можуть бути важливими для нашої цільової аудиторії. Існує **4 види мотивів:**

• особистий (що я як особистість отримаю в разі здійснення певної дії?);

• суспільний (що отримає моя громада у випадку прийняття відповідного рішення?);

• економічний (якими будуть економічні винагороди для громади у разі прийняття рішення?);

• ідеологічний (якими будуть політичні (у деяких випадках - релігійні) наслідки прийняття рішення?).

Якими можуть бути особисті мотиви депутатів? Наприклад те, що члени його родини зможуть користуватися додатковими послугами, що надаватимуть ОГС. До суспільних мотивів можна віднести: вдосконалення системи надання соціальних послуг, збільшення кількості послуг тощо.

**Економічний мотив** — ліквідація державної монополії на послуги, можливість вибирати послуги, що пропонуються різними (державними та недержавними) установами, зниження собівартості послуг.

**Ідеологічний мотив** — підвищення авторитету місцевої влади серед мешканців міста (виборців), зокрема тих, що мають відношення до ОГС або отримують від них певні послуги, та, як наслідок, висока вірогідність того, що представники ОГС та їхні клієнти проголосують за тих, хто підтримав ідею проведення конкурсу.

Останній розділ (підтримка) призначений для того, щоб переконати нашу аудиторію. Він може містити посилання на інші регіони, де відбулися аналогічні заходи, що мали позитивні наслідки, посилання на відповідні положення нормативних актів, що передбачають такі дії, посилання на попит з боку громади.

У випадку з депутатами міської ради ключове повідомлення може бути таким:

*«Якщо я, депутат міської ради, підтримаю ідею проведення конкурсу соціальних проектів замість того, щоб ігнорувати можливість залучення ОГС до вирішення соціально-економічних проблем громади, я сприятиму: збільшенню кількості та якості послуг, що отримують жителі міста; підвищенню конкуренції в сфері соціальних послуг та зниженню їхньої собівартості; залученню додаткових ресурсів за рахунок співфінансування від ОГС в соціальну сферу; і як наслідок — підвищу свій імідж в очах громади та забезпечу собі голоси виборців на наступних виборах, тому що такі конкурси вже впроваджено в інших містах України, де вони продемонстрували ефективність та позитивні результати. Крім того, в нашому місті переважна більшість ОГС висловила бажання співпрацювати з місцевою владою».*

У подальшому ключове повідомлення використовується як базова комунікаційна стратегія в листах або усного спілкування під час презентацій.

Для забезпечення максимального сприйняття повідомлення аудиторією,

необхідно враховувати **3 чинники:**

• Хто є передавачем повідомлення?

• Якою є точка входу (місце, час та стан аудиторії)?

• Які канали комунікації ми використовуємо?

Передавачі можуть бути внутрішніми (представники організації ОГС) та зовнішніми (представники цільової групи, партнери, офіційні особи тощо). Урахування специфіки, точки входу дозволяє досягти максимального впливу на аудиторію.

Під час передачі повідомлення можуть бути використані різні канали:

• телебачення;

• радіо;

• брошури, листівки, новини;

• преса — газети, журнали;

• соціальні медіа;

• події — круглі столи, публічні слухання, семінари, конференції;

• особисті контакти — персональний продаж;

• листи, звернення;

• агітація, візити «від дверей до дверей»;

• телефонний маркетинг (опитування телефоном, продаж по телефону);

• плакати, рекламні щити;

• пряма розсилка та ін.

*Оформлення плану адвокаційної кампанії*

Специфіка підготовки плану адвокаційної кампанії (наприклад, у порівнянні із соціальним проектом) полягає в тому, що процес її імплементації може бути непередбачуваним. Це може відноситись до неочікуваної реакції з боку представників органів влади та інших зацікавлених сторін. Саме тому під час планування адвокаційної кампанії необхідно чітко визначити перші кроки, а також можливий алгоритм дій в залежності від розвитку ситуації. Готувати план адвокаційної кампанії можна за такою схемою:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Завдання →* | *Заходи →* | *Термін →* | *Відповідальний* |

**5. Аналіз ризиків та ресурси для адвокації**

Для того щоб передбачити можливі сценарії розвитку подій, необхідно провести аналіз ризиків. Можливі ризики необхідно аналізувати відповідно до завдань (та в еяких випадках окремих заходів) кампанії. Ризики оцінюються за такою схемою:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Завдання (захід) | Вид ризику (зовнішній, внутрішній) | Власник | Вірогідність (висока, середня, низька) | Вплив (критичний, значний,  незначний) | *Можливі*  *наслідки* | Шляхи  подолання |

ризиком може бути відмова міського голови прийняти відповідне рішення. Згідно вищенаведеної таблиці цей ризик є зовнішнім, оскільки він не залежить від нашої ОГС, його власником є міський голова, вірогідність може бути високою, якщо ми не маємо інформації щодо можливої реакції на нашу пропозицію очільника міста. Вплив ризику є критичним, оскільки відмова прийняти потрібне рішення зводить нанівець усю кампанію (можливі наслідки).

Шляхами подолання можуть бути дії, спрямовані на переконання офіційних осіб середньої ланки для забезпечення подальшого впливу на міського голову, залучення значної кількості ОГС для підтримки, робота із ЗМІ та проведення інформаційної кампанії.

**Ресурси для адвокації**

Проведення будь-якої кампанії потребує певних ресурсів: • фінансових, • матеріальних, • людських тощо. Важливо ще на етапі планування кампанії визначити, які саме та в якому обсязі ресурси будуть потрібні, спланувати та своєчасно здійснити заходи щодо їх залучення. У іншому разі — можна зіткнутися з відсутністю необхідних ресурсів, що в свою чергу може унеможливити проведення кампанії в цілому.

Сам процес залучення ресурсів для проведення кампанії можна розділити на декілька етапів. На першому етапі необхідно визначити, які саме ресурси будуть необхідні для кампанії. Взагалі можна виділити 5 видів ресурсів:

• фінансові;

• матеріальні;

• людські (волонтери);

• професійні (наприклад, юридичні консультації);

• інформаційно-методичні.

Необхідно також пам’ятати про **два важливих правила:**

**Перше** — фінансові ресурси є універсальним ресурсом (за них можна придбати інші), але насправді самі кошти не завжди потрібні. У багатьох випадках набагато легше знайти інші види ресурсів, які дійсно необхідні.

Учасники адвокаційної коаліції є одним з потенційних джерел. Перш за все, необхідно зв’язатися з ними та визначити, які ресурси вони можуть надати для проведення кампанії.

**Друге** правило — залучати варто стільки, скільки реально необхідно для проведення кампанії. Зайві ресурси не потрібні, оскільки так чи інакше нам треба буде звітувати про їхнє використання перед надавачами, членами нашої коаліції та громадою.

На другому етапі необхідно проаналізувати потенційні джерела залучення ресурсів. Їх також може бути 5:

1. донорські організації;

2. комерційні структури;

3. органи влади та місцевого самоврядування;

4. фізичні особи;

5. недержавні неприбуткові організації.

Співвідношення ресурсів та потенційних джерел можна представити у вигляді такої таблиці:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Джерела**  **Ресурси** | **Ми** | **Донори** | **Бізнес** | **Органи влади** | **Люди** | **НПО** |
| Фінансові |  |  |  |  |  |  |
| Матеріальні |  |  |  |  |  |  |
| Людські |  |  |  |  |  |  |
| Професійні |  |  |  |  |  |  |
| Методичні |  |  |  |  |  |  |

Така таблиця може допомогти скласти список необхідних ресурсів та одночасно визначити можливі джерела їх пошуку.

Наступний крок — необхідно підібрати відповідний **інструмент залучення ресурсів.** У контексті адвокаційної діяльності найбільш підходять три

з них:

• проекти;

• звернення (листи, розмови по телефону, ділові зустрічі);

• благодійні акції.

Проекти як інструмент залучення ресурсів можна використовувати при зверненні до донорів (у певних випадках — до бізнесу). Звернення допоможуть нам залучити різноманітні ресурси з різних джерел, включаючи членів нашої коаліції. Різноманітні акції (концерти, аукціони, спортивні заходи, лотереї тощо) дозволять не тільки залучити певні ресурси, але й привернути увагу до нашої кампанії.

Таким чином, можна сформуоювати певні правила підготовки та проведення адвокаційної кампанії:

1. вивчення ставлення цільових аудиторій до теми та мети адвокаційної кампанії;
2. дослідження ситуації, аналіз причин та можливих наслідків;
3. вивчення механізмів прийняття рішень та правильне визначення осіб-впливу;
4. залучення цільових аудиторій до проведення кампанії (вони не повинні бути пасивними споживачами наслідків кампанії);
5. формування широкої коаліції для здійснення тиску на владу;
6. чітко сформульовані індивідуальні ключові повідомлення та правильно вибрані передавачі, точки входу та канали для забезпечення ефективного результату щодо впливу на цільову аудиторію;
7. пошук можливих компромісів;
8. залучення ЗМІ для інформування широких верств населення;
9. формулювання досяжних та вимірюваних мети та завдання кампанії;
10. складення простого, ефективного та гнучкого плану реалізації кампанії для мінімального використанні ресурсів та зусиль;
11. вкористання методів та інструментів, що не потребують значних витрат та організаційних зусиль за умови володіння ними.

питання для контролю знань

1. Планування кампанії адвокації — як низка послідовних дій. Проблема громадянського суспільства.
2. Аспекти проблеми для форсування переліку питань плану адвокаційної компанії.
3. Визначення можливих наслідків для громади та суспільства при відсутності чи наявності кампанії.
4. Характеристака та критерії соціальних, економічних та політичних наслідків адвокаційної кампанії.
5. Донесення до людей певної проблеми та її майбутніх наслідків.
6. Аналіз причини ситуації, що склалася. «Дерево причин» — «Чому?».
7. Мета та завдання майбутньої адвокаційної кампанії. Приклади.
8. Критерії мети майбутньої адвокаційної кампанії. Загальність мети.
9. Зв’язок завдання до мети адвокаційної кампанії.
10. Підтрика громадськості —як запорука успіху адвокаційної кампанії.
11. Підготовка необхідних документів для проведення конкурсу соціальних проектів.
12. Проведення самого конкурсу, визначення переможців та фінансування їхніх проектів — як досягнення мети адвокації.
13. Категорії осіб-впливу. Характеристика.
14. Визначення осіб-впливу для досягнення мети адвокаційної кампанії.
15. Категорії зацікавлених сторін. Характеристика.
16. Аналіз зацікавлених сторін в адвокаційній кампанії —як інструмент адвокації.
17. Ключове повідомлення в підготовці адвокаційної кампанії. Мотивування цільової аудиторії. Сприйняття повідомлення.
18. Ризики та можливі сценарії розвитку подій адвокаційної кампанії.
19. Ресурси для адвокаційної кампанії. Правила залучення ресурсів.
20. Правила підготовки та проведення адвокаційної кампанії.