ПЛАН

1. Вибір стратегії адвокаційної кампанії.
2. Впровадження адвокаційної кампанії.
3. Моніторинг та оцінка результатів

питання для контролю знань

**1. Вибір стратегії адвокаційної кампанії**

Адвокація була, є і завжди буде одним з пріоритетних напрямків діяльності організацій громадянського суспільства (ОГС), якщо навіть вони ніколи не чули цього терміну. Її суть полягає у взаємодії з органами влади усіх рівнів та широким колом зацікавлених осіб (стейкхолдерів) з метою представлення та просування інтересів певних соціальних (як правило, незахищених, вразливих, неактивних, недостатньо організованих тощо) груп.

Стратегії адвокації, спрямовані на задоволення людських потреб різняться друг від друга і можуть впливати на процес прийняття рішень на усіх рівнях.

Стратегії поєднують у собі:

* використання засобів масової інформації для впливу на суспільну думку;
* лобіювання для впливу на осіб, що ухвалюють рішення;
* виховання громадськості для створення груп виборців
* розвиток лідерства серед громадян;
* пробудження політичного свідомості;
* проведення опитування, дослідження існуючих проблем.

Добре спланована діяльність не може бути неуспішною. Тому планування та вибір стратегії адвокаційної кампанії, яка полягатиме у визначенні мети та конкретних цілей, ідентифікації «мішеней» та виборі інструментарію, є визначальним початковим етапом діяльності з громадянського представництва.

Планування та вибір стратегії адвокаті-кампанії передбачає довготермінове планування певних заходів. Це забезпечує хід подій біль-менш визначеним шляхом. В ході адвокаційної кампанії часто стаються зміни, які неможливо перебачити. Дуже важко передбачити, кого ви зможете переконати бути на вашому боці, а хто буде вашим опонентом. Часто ви можете бути здивовані діями, які можуть здійснити ваші опоненти. Ви повинні бути готовими реагувати дуже швидко. Тому дуже важливим інструментом у вашому наборі стратегій виживання є гнучка структура, яка дозволяє швидко змінювати стратегію у випадку необхідності.

Стратегія — це система, яка спрямовує нас обрати дії, що визначають суть і напрямок для досягнення цілей.

Стратегічне планування адвокаційної кампанії слід починати зі стратегічного аналізу, який включатиме такі пункти:

* ідентифікація та визначення пріоритетів для проблем, за вирішення яких беруться учасники адвокації.
* аналіз глибинних причин проблеми, адже від правильного визначення проблеми залежить напрямок і завдання адвокаційної кампанії, а отже, і результат.
* оцінка можливості групи, організації чи коаліції зайнятись цими питаннями в залежності з вашим баченням та на явними ресурсами. Не варто братись за вирішення проблеми, хай, навіть, дуже важливої для вас, якщо у вас немає достатніх, передусім, людських та часових ресурсів. Звичайно, адвокаційна кампанія потребує певних матеріальних та фінансових затрат, але, як свідчить досвід, ці ресурси не є визначальними для успіху кампанії.
* вивчення середовища, в якому існує проблема: соціально-економічне становище, політична ситуація, громадська думка, вплив традицій та звичаїв.
* аналіз усіх зацікавлених сторін, які впливають на ситуацію позитивно чи негативно: хто може бути союзниками, хто — опонентами. Здійснення аналізу мішеней.
* розробка адвокаційної стратегії, яка не тільки найкраще торкається питання й піднімає глибинні причини проблеми, але й допомагає громадам усвідомити, що у них є влада, яку вони можуть використати для ефективної участі у процесі прийняття рішень.

Для вирішення проблеми потрібно зрозуміти у чому причина її виникнення. Для такого аналізу застосовують метод — «дерево проблем». Цей метод полягає у тому, що здійснюється вивчення підстав та наслідків існуючої проблеми.

«Дерево» передбачає використання ієрархічної структури, отриманої через розподіл загальної проблематики на:

– основний тип проблем (стовбур),

– решту супутніх проблем (гілок),

– підтипів проблем (відгалуження)

– власне проблеми (листя).

Метод «дерева проблем» орієнтований на отримання стійкої структури проблематики. Для досягнення цього, при розробці початкового варіанту структури, враховуються закономірності та застосовуються принципи формування ієрархічних структур.

Переваги методу «дерева проблем»:

* «дерево проблем» дозволяє представити значний об’єм інформації про проблему у компактній формі;
* «дерево проблем» чудово спрацьовує при вирішенні завдань з виявлення та ранжування проблем, які існують, а також при вирішенні завдання щодо класифікації проблем за характером та походженням;
* «дерево проблем» дозволяє наочно побачити співвідношення та взаємозв’язок різних типів проблем;
* «дерево проблем» допомагає • виокремити центральну — кореневу проблему та відстежити її вплив та різні типи проблем; • знайти причини, які викликали проблему, та на ліквідацію яких повинні бути спрямовані зусилля; спрогнозувати наслідки проблеми.

*Приклад з адвокаційної кампанії* відкритого коаліційного об’єднання «Форум екологічного порятунку Закарпаття» — «СТОП масовому будівництву міні ГЕС у верхів’ї гірських річок Карпат!»

*Зокрема, з початком дії «зеленого тарифу» на електроенергію, отриману від альтернативних джерел енергії в Україні, розпочалося хаотичне та масове будівництво міні ГЕС у Карпатському регіоні країни. Згідно публічної інформації органів влади чотирьох карпатських областей, у верхів’ї гірських річок Карпат заплановано будівництво 550 міні ГЕС. Наслідки такого масового будівництва без попередніх наукових досліджень у сфері екології, гідрології та кліматології - непередбачувані. Вітчизняні екологи та природоохоронці оцінили потенційні ризики таких планів як майбутню екологічну проблему № 1 в масштабах усієї України.*

*На перший погляд причиною ситуації, яка склалася, є давно очікуваний для розвитку альтернативної енергетики «зелений тариф», адже до прийняття Закону «Про альтернативні джерела енергії», жодної активності у цій галузі не спостерігалось. Глибокий аналіз ситуації дозволив зрозуміти, що Україна ні законодавчо, ні процедурно, ні ментально не готова до прогресивних змін у своєму законодавстві. Відкриття нових можливостей для одних аспектів охорони довкілля (альтернативна енергетика), ставить під загрозу інші (заповідна справа та охорона видів охоронних категорій). Причинами хаотичної та масової забудови карпатських річок міні ГЕСами є: 1) відсутність процедури здійснення Стратегічної екологічної оцінки, як інструменту інтеграції принципів сталого розвитку в національну систему планування, а також формальність процедури оцінки впливу на навколишнє природне середовище; 2) відсутність практики застосування демократичних процедур прийняття рішень на рівні місцевих громад. Це дало можливість недобросовісним бізнесменам, підтримуваних владою, готувати проектну документацію для будівництва міні ГЕС на будь-якій, навіть, заповідній ділянці річки, й отримувати позитивну державну екологічну експертизу таких проектів. Непрозоре і не публічне проведення громадських слухань з питань будівництва міні ГЕС у непоінформованих місцевих громадах дозволило приймати потрібне рішення .*

*Тож з’ясування істинних причин «міні-ГЕСового буму» у Карпатах дозволило сформулювати мету та цілі адвокаційної кампанії й розпланувати її у часі*.

=================================================================

Після ідентифікації причин, які створюють проблему, на вирішення якої спрямована ваша адвокаційна кампанія, слідує наступний крок — визначення мети та цілей адвокаційної кампанії. Якщо ваша кампанія передбачувано буде тривалою, ви можете поділити її у часі на етапи. Кожен з етапів матиме свою ціль, але мета кампанії залишається єдиною.

Так, наприклад, метою адвокаційної кампанії може бути забезпечення участі громадськості та місцевих громад у веденні лісового господарства через чітко розроблений механізм й затверджений у якості підзаконного акту. Але подібна кампанія може тривати кілька років. Тому на певних її етапах цілями адвокаційної кампанії можуть бути: 1) ґрунтовне дослідження питання участі громадськості та місцевих громад в управлінні лісовими ресурсами на сьогодні та аналіз існуючого законодавства з цього питання; 2) робота з місцевими громадами: вивчення їхніх потреб та можливих конфліктів інтересів з сусідніми лісгоспами під час здійснення лісогосподарських заходів; інформування місцевих громад про їхнє право на участь в управлінні лісовими ресурсами; 3) розробка власне механізму участі громадськості та місцевих громад в управлінні лісовим господарством; 4) лобіювання на рівні органу, який приймає рішення.

Наскільки широким повинно бути інформування суспільства через ЗМІ про проблему, яку ви хочете вирішити, визначаєте на кожному етапі кампанії.

*Для роботи над розробленням стратегії адвокаційної кампанії слід відповісти на такі питання:*

* хто є аудиторією?
* який спосіб донести інформацію до цільової аудиторії є найкращим — радіо, телебачення, листування або щось інше? Яке враження ви хочете справити? Чи буде це ефективною частиною ваших загальних комунікаційних зусиль?
* коли настає кінцева дата завершення кампанії? Які часові рамки вам потрібні для отримання перших результатів?
* скільки це коштуватиме? Чи це найбільш ефективний спосіб витратити наявні кошти?
* чому це найкраща стратегія для даної проблеми?

*Вибір стратегії також залежатиме від:*

* + - розроблення цілей вашої адвокаційної кампанії;
    - аналізу зацікавлених сторін;
    - аналізу взаємовідносин зацікавлених сторін, тобто які стосунки та існуючі зв’язки між зацікавленими сторонами, як їх можна використати для побудови стратегії.

*Аналіз зацікавлених сторін включає в себе ідентифікацію:*

* + - прихильників — людей, які зачіпає проблема чи хоча б стурбовані проблемою;
    - союзників — людей, груп людей, організації, які готові надати вам обмежену підтримку: державні структури, журналісти, бізнес, інтереси якого зачіпаються проблемою;
    - мішеней — людей, які приймають рішення, а не ті, що його підписують: • основна мішень – людина, яка має найбільший вплив при прийнятті рішення; • другорядні мішені – конкуренти основної мішені, але з меншим впливом; • офіційна мішень – особа, яка часто не приймає рішення, але саме з нею важливо мати офіційні зносини; • мішені підтримки – офіційні особи, які мають мало впливу, але можуть підтримати вас, або ж бути нейтральними; • мішень доступу – людина, через яку ви можете «вийти» на вашу основну мішень; • опоненти – люди, які проти вашої позиції, мотиви опонентів; • ті, хто сидить на паркані (люди, які мають нейтральну або невизначену позицію. Їх треба привернути на свій бік.

Стратегія повинна допомогти збільшити групу прихильників та сформувати усвідомлення у членів цієї групи, що вони мають достатньо впливу, щоб змінити ситуацію.

Деякі стратегії не дозволяють застосовувати одночасно інші. Наприклад, якщо обрано стратегію судових розглядів, то уже не можливо застосувати стратегію переконання.

Будувати стратегію потрібно довкола сильних сторін організації та групи і обирати відповідні інструменти. Якщо ви сильні у дослідженнях, проаналізуйте, як зробити дослідження головним інструментом вашої стратегії.

У певні моменти адвокасі-кампанії може прийти зрозуміння, що опоненти використовують зустрічну кампанію, про яку група раніше не могла подумати. Або ж буде з’ясовано нові, невідомі досі вам факти, які потребуватимуть зміни стратегії. Треба бути завжди готовим до швидкої зміни стратегії та повідомлення про це своїх прихильників.

Потрібно здійснити аналіз сильних і слабких сторін організації (SWOT-аналіз). Обрана стратегія повинна, опираючись на сильні сторони, підсилюючи слабкі.

Оцінка ризиків адвокаті-кампанії необхідна: • щоб ситуація не вийшла з-під контролю; • щоб акції прямої дії не закінчились масовими неконтрольованими заворушеннями (тоді влада може обґрунтовано застосувати силу); • або щоб деякі політичні сили не скористалися вашими гаслами, здобутками й ідеями для своїх виборчих цілей (це може спрофанувати вашу ідею і звести нанівець вашу працю).

Потрібно використовувати політичні моменти (передбачувані, непередбачувані та плановані): вибори, час підписання стратегічних документів та угод тощо.

*Продовження прикладу з адвокаційної кампанії «СТОП масовому будівництву міні ГЕС у верхів’ї гірських річок Карпат!». Так, протягом усього етапу кампанії її опоненти проводили свою контркампанію. Для окремих журналістів провладних газет та Закарпатського обласного телебачення було організовано тур по МГЕСах в Італії. Представники фірм-забудовників МГЕС у Закарпатті показували журналістам, як працюють МГЕСи у Південному Тиролі. По приїзді журналісти почали писати про некомпетентність вітчизняних екологів та природоохоронців — оскільки в Італії все чудово працює. А також — здійснювати справу, певними натяками, або до (1) «безглуздого» характеру адвокаційної діяльності природоохоронної громадськості (нібито, факти впливу МГЕС на довкілля є «антинауковими страшилками» для горян); або до (2) політичних «розбірок» між обласною владою та її політичними опонентами.*

*Опоненти природоохоронної громадськості організовували «дискусії» на обласному телебаченні, яке підпорядковується владі, щодо питання розвитку альтернативних джерел енергії у краї. В цих «дискусіях» завжди брали участь лише однодумці • представники влади та бізнесу, і ніколи власне їхні опоненти • фахівці-екологи, іхтіологи, представники Форуму екологічного порятунку Закарпаття.*

*Ці публічні «дискусії» однодумців зводились до просування думки, що розвивати альтернативні джерела енергії в області необхідно, а громадськість цьому заважає. Таким чином робились спроби зміщувати акценти з питань недотримання природоохоронного, містобудівного та іншого законодавства вже при виборі місць для будівництва МГЕС у Карпатах (проти чого і протестують фахівці, громади та природоохоронна громадськість), на питання необхідності й актуальності розвитку альтернативної енергетики у Закарпатті, яке громадськістю ніколи не заперечувалось.*

*У відповідь на провокаційні дії опонентів, громадськість кожного разу публікувала лише чіткі факти згубного впливу тієї чи іншої МГЕС на природу та громаду, оперуючи достовірними даними, які ніхто не міг і, навіть, не намагався спростувати. Також кожного разу активісти Форуму екологічного порятунку Закарпаття публічно заявляли про свою позицію у ситуації з будівництвом МГЕС у Карпатах: «Ми не є категоричними противниками розвитку малої гідроенергетики у краї. Однак ми вимагаємо дотримання чинного законодавства на усіх етапах будівництва МГЕС — починаючи з вибору місць під будівництво, дотримання природоохоронної складової під час розробки проектної документації, проведення публічних, а не кулуарних, громадських слухань та врахування інтересів громад, дотримання проектів будівництва під час самого будівництва та дотримання пакету погоджених з громадою соціальних зобов’язань перед місцевими громадами»*.

**3. Впровадження адвокаційної кампанії**

Коли стратегія адвокаційної кампанії обрана, час переходити до тактичних дій, тобто до власне впровадження кампанії. Застосовуючи ті чи інші інструменти адвокації, слід звернути увагу на такі моменти: створення коаліції та розробка ключових повідомлень.

**Створення коаліції**. Коаліції можуть бути потужним джерелом впливу на прийняття необхідних рішень. Створення коаліції є, по суті, обов'язковою умовою успіху для будь-якої адвокаційної кампанії національного рівня. Водночас, певна дилема щодо створення коаліції може виникнути у локальних ОГС, кампанії яких обмежені більш вузьким колом питань, що необхідно вирішити.

Адвокаційна практика свідчить, що в багатьох випадках питання можна вирішити шляхом безпосередньої взаємодії та перемовин з представниками органів місцевої влади. У таких випадках створення коаліції не є обов'язковою умовою. Так чи інакше, сама ОГС має визначитися, створювати коаліцію чи ні та на якому етапі реалізації кампанії. Побудова коаліції має як певні переваги, так і недоліки, що представлені в табличці:

|  |  |
| --- | --- |
| **ПЕРЕВАГИ** | **НЕДОЛІКИ** |
| • забезпечує більше впливу;  • забезпечує більше ресурсів;  • підвищує довіру до кампанії;  • підвищує прозорість у прийнятті рішень;  • підсилює безпеку;  • створює можливості для нових лідерів;  • створює можливості для навчання та розвитку. | • створює додаткове навантажен  ня, відволікає від іншої роботи;  • потребує пошуку компромісів;  • викликає напруження;  • провокує ризики;  • створює загрозу боротьби за лідерство |

Як уже зазначалось вище, коаліція допомагає консолідувати зусилля багатьох організацій для вирішення однієї проблеми. Перш ніж створити коаліцію, треба відповісти на такі питання:

* + Хто може увійти до вашої коаліції і чим саме підсилить її?
  + Яку саме допомогу можуть надати кожен з учасників коаліції (фахові дослідження, волонтери, матеріально-технічні засоби, медіа підтримка тощо)?
  + Що може запропонувати членам коаліції ваша організація?
  + Які переваги і які недоліки може мати ваше коаліційне об’єднання.

Створюючи коаліцію, ви можете запропонувати її учасникам підписати меморандум, у якому ви домовляєтесь про спільні дії і у рамках тієї чи іншої адвокаційної кампанії.

В коаліційних об’єднаннях завжди є більш активні організації та громадські активісти, і менш активні. При цьому головним є регулярно повідомляти учасників коаліції про свої дії та результати. *Прикладом є — адвокаційна кампанія «СТОП масовому будівництву міні ГЕС у верхів’ї гірських річок Карпат!». Відкрите коаліційне об’єднання ГО, науковців та експертів «Форум екологічного порятунку Закарпаття» було формально створено у квітні 2012 року делегованими представниками 14-ти НУО області, як відповідь на існуючі та прогнозовані загрози безпеці довкілля у краї. Ранжована експертна оцінка за важливістю та терміновістю для вирішення наявних екологічних проблем Закарпаття визначила проблему масового будівництва МГЕС у верхів’ї гірських річок Карпат, що здатне вплинути на усі сфери життя та якість середовища існування мешканців краю, екологічною проблемою № 1.*

**Розроблення ключових повідомлень**

Комунікація — це ключовий інструмент діяльності організацій громадянського суспільства — ОГС. Інформації, поданій ними, мають довіряти. Ваша комунікація повинна викликати суспільний резонанс. Також ефективна комунікація повинна відповідати можливостям аудиторії сприймати інформацію.

Кожна громадська організація, особливо та, яка займається адвокацією, повинна мати свою комунікаційну стратегію. Комунікаційна стратегія є невід’ємною складовою стратегії кампанії. Вона визначає цілі та засоби, якими проект досягає бажаних змін у свідомості і описує:

* + очікуваний результат — змінене ставлення до ситуації;
  + існуючі стереотипи та моделі поведінки;
  + цільові аудиторії;
  + канали комунікації;
  + перешкоди;
  + інструменти;
  + ключові (стратегічні) повідомлення;

Комунікаційна стратегія є базою для повсякденної комунікаційної діяльності на усіх рівнях організації та кампанії, яку вона провадить.

Ключове (стратегічне) повідомлення — це чітке, зорієнтоване на цінності аудиторії твердження, яке має викликати суспільний резонанс на позитивну реакцію щодо діяльності організації, а також спонукати до дії.

*Ключове повідомлення дає відповідь на питання:*

* + у чому суть проблеми?
  + чому важливо цим перейматися?
  + чому і як треба діяти?

*Завданням ключових повідомлень є:*

* + сформування усвідомлення проблеми;
  + сформувати усвідомлення того, як проблема впливає на людину / групу людей;
  + залучити до роботи;
  + мотивувати, спонукати до дії;
  + координувати дії людей;
  + змінювати поведінкові стереотипи.

Тобто, ключове повідомлення — це інструмент реалізації стратегії кампанії. Ключові повідомлення не повинні конфліктувати з місією чи між собою. Вони повинні спонукати до зміни ставлення та активних дій щодо вирішення проблеми. Ключове повідомлення має пронизувати усі комунікації організації.

Розробляючи ефективне ключове повідомлення, слід відштовхуватися від:

* + мети і цілей кампанії;
  + стратегії кампанії;
  + аудиторії або кількох аудиторій.

Аудиторії адвокасі-кампанії можна поділити на кілька груп: 1) ті, на кого впливає проблема, на вирішення якої спрямована адвокаційна кампанія; 2) ті, від кого залежить вирішення проблеми; 3) ті, хто може формувати громадську думку щодо проблеми; 4) ті, на кого потенційно можуть вплинути наслідки вирішення або не вирішення проблеми.

Для кожної аудиторій ключові повідомлення повинні бути різними. Так, наприклад, в адвокаційній кампанії «СТОП масовому будівництву міні ГЕС у верхів’ї гірських річок Карпат!» є три основні аудиторії:

1) місцеві громади, яким необхідно пояснити, що вони можуть втратити в результаті спорудження міні ГЕС без проведення відповідних екологічних досліджень та соціально-економічного обґрунтування доцільності такого будівництва й конкретних вигод для громади;

2) бізнес, який потрібно переконати, що «насильне» будівництво через підтримку влади лише загострить соціальну напругу та посилить опір у громадах;

3) влада, яку потрібно переконати, що розвиток малої гідроенергетики повинен проходити у рамках чинного законодавства й повинен бути інтегрованим у вже існуючі стратегії та плани управління басейном річки Тиса та створення регіональної екомережі.

Визначаючи аудиторії, треба вивчити рівень активності її представників та ставлення до проблеми:

* + - позитивно налаштовані;
    - нейтрально налаштовані;
    - негативно налаштовані;
    - байдужі;
    - непоінформовані.

|  |  |
| --- | --- |
| Аудиторія | Мета впливу |
| Влада (різних рівнів) | Привернути увагу; Прийняти рішення; Забезпечити участь громадян у прийнятті рішення |
| ЗМІ | Просвіта; Резонанс; Поширити інформацію. |
| Фахівці | Отримати професійну підтримку; Експертна оцінка |
| Суспільство | Увага до проблеми |
| Авторитети, які можуть стати носіями ключового повідомлення | Участь |
| Цільова аудиторія | Зміни стереотипу поведінки; Почати діяти |

Також слід пам’ятати, що неможливо задовольнити всіх і у всьому, тому потрібно цілеспрямовано концентрувати свої зусилля на заходах.

1. Маркетингових факторів: • упаковка ключового повідомлення: буклети, лифлети, постери, білл-борди, наліпки із логотипом тощо.
2. Середовища: • цінності аудиторії.
3. Каналів комунікації: • ТБ, преса, Інтернет, соціальні мережі, акції прямої дії, інформаційні поліграфічні матеріали.

При розробці ключового повідомлення пропонуємо скористатись стандартним кліше для написання повідомлення.

**4. Моніторинг та оцінка результатів**

Моніторинг та оцінка є важливою складової будь-якої адвокаційної кампанії так само, як і проекту, програми тощо. Моніторинг та оцінка є двома взаємопов'язаними видами діяльності. **Моніторинг** є постійним процесом, завдяки якому зацікавлені сторони отримують інформацію про прогрес у досягненні поставлених цілей та завдань.

Збір інформації про кампанію адвокасі повинен здійснюватися постійно, на всіх її етапах. Це дозволить не тільки відстежувати хід кампанії адвокасі, але і вносити корективи в робочий план та вчасно змінювати методи (інструменти) кампанії.

*Моніторинг* — це вивчення ступеню просування до поставленої мети, а також оцінка того, які дії успішні, а які ні.

*Оцінка результатів*— це визначення громадської думки про якість і вплив.

По завершенні кампанії варто здійснювати моніторинг та оцінку результатів, що дозволить зробити висновок про успішність чи не успішність адвокасі.

Моніторинг розвитку справ у досягненні адвокаційної мети є важливою частиною адвокаційного плану. Для фіксації прогресу буде корисно визначити проміжні кроки (завдання), які необхідно здійснити для наближення до виконання адвокаційної мети. Для здійснення проміжного кроку потрібні будуть певні адвокаційні дії.

Щоб можна було здійснювати моніторинг і оцінку результатів адвокаційної кампанії, слід розробити для себе індикатори, які свідчитимуть про поступ у вашій діяльності.

Для проведення моніторингу та оцінки заходів варто використовувати різні методи (спостереження, опитування, анкетування, аналіз ЗМІ та ін.) та досліджувати різні дані: • кількісні (наприклад, статистичні дані); • якісні (наприклад, дослідження окремих випадків, подій, думок людей, виконавців кампанії, цільової аудиторії тощо).

При цьому слід визначити необхідні індикатори оцінки.

Загалом при моніторингу кампанії адвокасі варто з’ясувати: • чи вірно визначені мета, завдання та цільова група кампанії адвокасі?; • чи використано всі методи (інструменти) кампанії, визначені робочим планом, якщо ні то чому?; • які з використаних методів (інструментів) були успішними, які ні та чому?; • чи були залучені потенційні партнери, створена коаліція, наскільки партнерство було успішним?; • чи висвітлювалася кампанія адвокасі в ЗМІ?; • чи досягнена мета кампанії адвокасі (вирішена проблема, запроваджені зміни, реформи), якщо ні, то чому? і т.п.

В процесі дослідження варто опитувати як представників цільової групи, так і виконавців кампанії.

Якщо проведена кампанія адвокасі не була успішною, проблема залишається не вирішеною, то варто проаналізувати причини і спланувати нову кампанію адвокасі, оскільки можливо не вірно обрана цільова аудиторія, методи (інструменти) тощо.

Наприклад, пропонується скористатися такою матрицею моніторингу та оцінки (приклад щодо «сміттєвого» питання у селі):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Результат** | **Показник**  **(що?)** | **Джерело**  **інформації**  **(люди, документи)** | **Метод збору**  **(як?)** | **Хто збиратиме? коли?** | **До початку кампанії у кінці кампанії** |
| налагоджена система селективного збору сміття у селі | наявність контейнерів з вторсировиною відсутність стихійних сміттєзвалищ на території села | фотографії,  відео,  документація з сільради,  свідчення  мешканців, ЗМІ | фото та відео, моніторинг преси  інтерв’ю мешканців,  архівування  документів | відповідальний  менеджер,  організації  волонтери | • системи збору сміття у селі не існувало, на території села було багато стихійних сміттєзвалищ; • система роздільного збору сміття скоротила об’єм відходів до 30 %, зникли стихійні сміттєзвалища |

Також моніторинг може показати, що прийняте рішення не виконується. У такому випадку, варто спланувати та здійснити кампанію спрямовану на те, щоб прийняте рішення виконувалося.

**Оцінка** є вимірюванням завершеної або актуальної діяльності з метою визначення рівня досягнення поставлених цілей та прийняття відповідних рішень.

Під час моніторингу ми збираємо інформацію та дані щодо виконання цілей та завдань нашої кампанії. Оцінка дозволяє порівняти заплановані показники з тими, що ми отримали, та зробити необхідні корективи в подальшому процесі кампанії. Якщо мета та завдання кампанії не є вимірюваними, неможливо буде оцінити, наскільки отримані результати відповідають запланованим.

Результати поділяються на • кількісні (заходи) та • якісні (зміни в свідомості та моделі поведінки, що відбулися), короткострокові (отримані безпосередньо в процесі або відразу після проведення кампанії) та довгострокові (наслідки від проведеної кампанії, що настали через деякий час).

Внаслідок кампанії ми можемо очікувати та, відповідно, моніторити і оцінювати такі результати:

**– Короткострокові кількісні** — кількість проведених заходів (зустрічей, прес-конференцій, круглих столів та ін.); кількість учасників заходів;

**•** кількість залучених союзників та кількість ресурсів, залучених від них;

**•** кількість розроблених та прийнятих нормативно-правових актів тощо.

**– Короткострокові якісні** — зміни, що відбулися у свідомості представників органів влади (кількість союзників та прихильників нашої кампанії з боку представників влади); вдосконалення механізмів фінансування громадських організацій (прийняті нормативно-правові акти);

• зміни, що відбулися у свідомості представників громади (кількість наших союзників — представників громадських організацій, ЗМІ, бізнесу тощо). Важливо пам'ятати, що якісні результати також повинні мати вимірювані, тобто кількісні показники.

**– Довгострокові кількісні** — збільшення розмірів фінансування громадських організацій; збільшення кількості проектів та послуг, що отримають представники громади та інші.

**– Довгострокові якісні** — покращення рівня життя в громаді завдяки новим проектам та збільшення кількості послуг, що надаються громадськими організаціями; підвищення рівня організаційної спроможності організацій третього сектору; розвиток громадянського суспільства та інші. Визначення довгострокових результатів кампанії означає, що процес моніторингу та оцінки не завершується відразу після завершення самої кампанії, він має продовжуватись ще деякий час. В ідеалі моніторинг є постійним процесом, відстежувати необхідно не тільки результати та наслідки кампанії, але й ситуацію в цілому. Дані моніторингу та оцінки можуть слугувати підґрунтям для нової кампанії.

Для організації ефективної системи моніторингу та оцінки результатів кампанії необхідно визначити чіткі індикатори — об'єктивні показники, що піддаються кількісному вимірюванню. Іншими словами, саме індикатори дозволяють порівняти очікувані результати з реальними. Вони розробляються окремо для кожного завдання та кожного виду результатів. Серед них мають бути: кількість (заходів, учасників, публікацій та ін.), розмір (фінансування, внесків тощо), відсоток (наприклад, відсоток ОГС, що отримують фінансування з бюджету).

Необхідно також пам'ятати, що результати також можна оцінювати за декількома параметрами, зокрема з точки зору:

• **Ефективності.** Для цього необхідно дати відповідь на таке запитання: в якій мірі використання ресурсів привело до отримання результатів?

• **Результативності.** У якій мірі отримані результати дозволили досягти мети та завдань кампанії?

• **Впливу.** Які ефекти (наслідки) мала проведена кампанія?

• **Значимості.** Наскільки мета (результати) кампанії відповідають потребам цільової групи та загальній ситуації в громаді, регіоні тощо?

• **Стійкості.** Чи залишаться вигоди від кампанії після її завершення?

Урахування вищенаведених чинників дозволить виміряти, оцінити та проаналізувати різні аспекти отриманих результатів. Під час підготовки плану моніторингу та оцінки необхідно також визначити:

• засоби перевірки (наприклад: опитування, інтерв'ю, анкетування, аналіз документації тощо);

• джерела інформації (наприклад: анкети, дані опитувань, документи, ЗМІ тощо);

• частота збору даних (наприклад: раз на місяць).

План моніторингу та оцінки адвокаційної кампанії можна підготувати у вигляді такої таблиці:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Завдання/  захід | Очікувані  результати | Отримані  результати | Співвідношення | Одиниця  виміру | Засоби  перевірки | Джерело  інформації | Частотазбору  даних | Відповідальний |

Збір інформації про кампанію адвокасі повинен здійснюватися постійно, на всіх її етапах. Це дозволить не тільки відстежувати хід кампанії адвокасі, але і вносити корективи в робочий план та вчасно змінювати методи (інструменти) кампанії.

По завершенні кампанії варто здійснювати моніторинг та оцінку результатів, що дозволить зробити висновок про успішність чи не успішність адвокасі.

Моніторинг розвитку справ у досягненні адвокаційної мети є важливою частиною адвокаційного плану. Для фіксації прогресу буде корисно визначити проміжні кроки (завдання), які необхідно здійснити для наближення до виконання адвокаційної мети. Для здійснення проміжного кроку потрібні будуть певні адвокаційні дії.

Щоб можна було здійснювати моніторинг і оцінку результатів адвокаційної кампанії, слід розробити для себе індикатори, які свідчитимуть про поступ у вашій діяльності.

Для проведення моніторингу та оцінки заходів варто використовувати різні методи (спостереження, опитування, анкетування, аналіз ЗМІ та ін.) та досліджувати різні дані: • кількісні (наприклад, статистичні дані); • якісні (наприклад, дослідження окремих випадків, подій, думок людей, виконавців кампанії, цільової аудиторії тощо).

При цьому слід визначити необхідні індикатори оцінки.

Загалом при моніторингу кампанії адвокасі варто з’ясувати: • чи вірно визначені мета, завдання та цільова група кампанії адвокасі?; • чи використано всі методи (інструменти) кампанії, визначені робочим планом, якщо ні то чому?; • які з використаних методів (інструментів) були успішними, які ні та чому?; • чи були залучені потенційні партнери, створена коаліція, наскільки партнерство було успішним?; • чи висвітлювалася кампанія адвокасі в ЗМІ?; • чи досягнена мета кампанії адвокасі (вирішена проблема, запроваджені зміни, реформи), якщо ні, то чому? і т.п.

В процесі дослідження варто опитувати як представників цільової групи, так і виконавців кампанії.

Якщо проведена кампанія адвокасі не була успішною, проблема залишається не вирішеною, то варто проаналізувати причини і спланувати нову кампанію адвокасі, оскільки можливо не вірно обрана цільова аудиторія, методи (інструменти) тощо.

питання для контролю знань

1. Стратегії адвокації, спрямовані на задоволення людських потреб.
2. Планування та вибір стратегії адвокасі-кампанії передбачає.
3. Початок та елементи стратегічного планування адвокаційної кампанії.
4. Необхідність розуміння причини виникнення проблеми.
5. Метод — «дерево проблем» та його переваги.
6. Приклад розуміння причини в адвокасі-кампанії.
7. Визначення мети та цілей адвокаційної кампанії.
8. Інформування суспільства про проблему.
9. Питання, які постають при розробленні стратегії адвокасі-кампанії.
10. Необхідність оцінки ризиків адвокасі-кампанії.
11. Створення коаліції при впровадженні адвокасі-кампанії.
12. Розроблення ключових повідомлень про проблему. Завдання.
13. Комунікаційна стратегія.
14. Визначення аудиторій для ключових повідомлень про проблему.
15. Заходи впровадження адвокасі-кампанії.
16. Збір інформації про адвокасі-кампанію.
17. Моніторинг та оцінка результатів.