



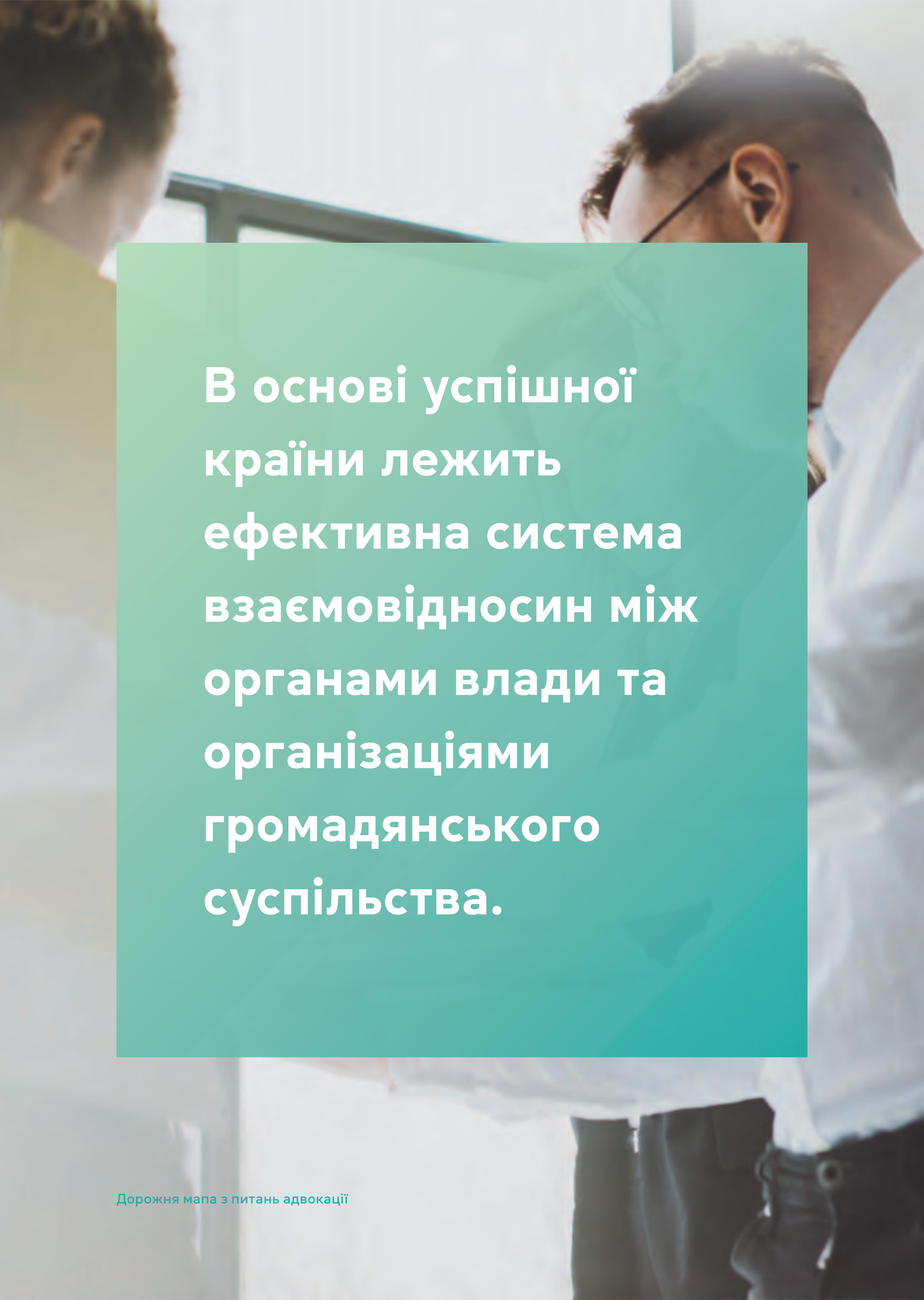
The Tenth of April

Громадська організація «Десяте квітня»

Дорожня мапа з адвокації

В рамках проекту «Захист внутрішньо переміщених осіб та розширення можливостей спільнот Півдня України»

Цю публікацію було підготовлено за підтримки Агентства ООН у справах біженців (UNHCR). Зміст цієї публікації є виключно відповідальністю ГО «ДЕСЯТЕ КВІТНЯ» і не може використовуватися для відображення точки зору Агентства.



**В основі успішної
країни лежить
ефективна система
взаємовідносин між
органами влади та
організаціями
громадянського
суспільства.**

ВСТУП

Громадські та благодійні організації значно ближчі до вразливих спільнот, тож краще знають, із якими проблемами ті стикаються, а влада має ресурси та офіційні повноваження, щоб ці проблеми вирішувати.

За ідеальних умов, якщо ваша громадська організація має ідею, як покращити життя спільноти, достатньо повідомити про неї органи влади, і далі вони б мали самостійно запустити процес реалізації цієї ідеї. Проте зазвичай цього не відбувається, і тоді громадській ініціативі доводиться організовувати адвокаційну кампанію.

В Україні вже важко знайти організацію, яка ще не пробувала займатись адвокацією, але все ще мало тих, хто може похвалитись регулярними успіхами в переконанні влади підтримати саме їхні пропозиції.

Чому ж одні громадські ініціативи успішніші в адвокації, ніж інші? Принаймні одна з причини - дотримання чіткої методології організації адвокаційної кампанії.

Погано сплановані дії чи відсутність координації між різними учасниками адвокації може звести нанівець всі зусилля, які докладують громадські активісти. Не меншої шкоди завдають помилки під час комунікації з представниками влади та іншими зацікавленими сторонами. Такі помилки трапляються, здебільшого, через відсутність попередньої підготовки.

Як же тоді правильно планувати адвокаційну кампанію? Як вибрати найкращий варіант вирішення проблеми і як переконати осіб, які ухвалюють рішення, що цей варіант дійсно найкращий? Як залучити інших в процес адвокації, об'єднуючи зусилля різних сторін?

Відповіді на всі ці питання, а також поради, як уникнути поширених помилок, ви зможете знайти в цьому посібнику.

Приємного читання та успішних адвокаційних кампаній!

АДВОКА

Що таке адвокація?

Адвокація – метод та процес впливу на людей, які приймають рішення, та на громадську думку щодо проблемних питань¹.

Адвокація часто асоціюється виключно з акціями прямої дії. Проте такі заходи – це лише незначна і часто не обов’язкова частина адвокаційної кампанії.

Адвокація – це довготривалий процес, який включає різні інструменти впливу на осіб, які ухвалюють рішення: офіційне листування, організацію зустрічей, спільні робочі групи з напрацювання документів, круглі столи і конференції, підготовку просвітницьких матеріалів та проведення інформаційних кампаній.

В звичному розуміння процес адвокації направлений на переконання саме представників владних повноважень, тобто державні інституції, місцеве самоврядування та міжнародні організації, де учасниками є держави.

В рамках цього посібника, ми зосередимо особливу увагу на одному з варіантів адвокації - роботі з органами місцевого самоврядування, оскільки після реформи децентралізації саме в них наявні і ресурси і повноваження, аби вирішити більшість проблем громади.

Проте загальний механізм впливу на осіб, які ухвалюють рішення можна використовувати і по відношенню до інших громадських організації чи приватного бізнесу.

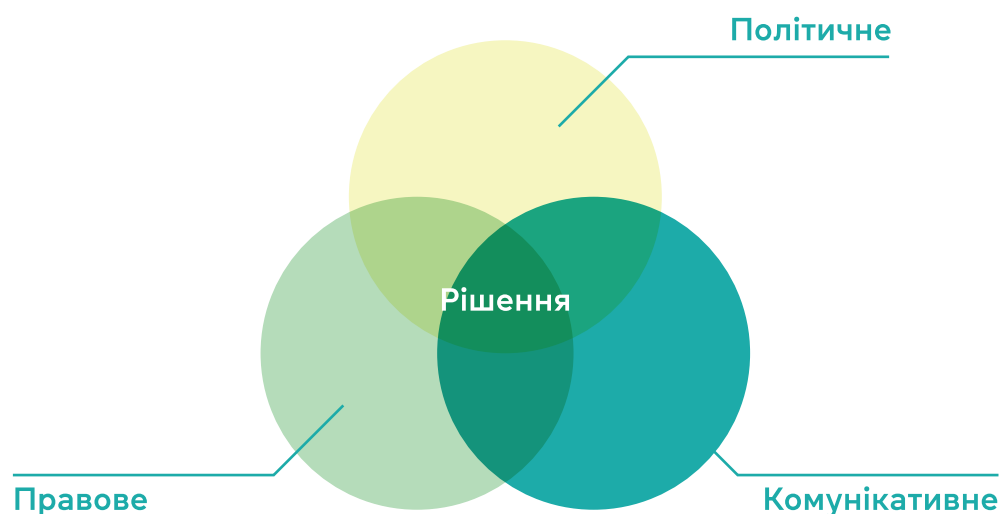
Наприклад, можна переконувати керівництво компанії в тому, що їй необхідно відкрити нове представництво у вашому регіоні, чи докладати зусиль аби змінити внутрішнє регулювання громадської організації, яка видає грантове фінансування, щоб додала до своїх пріоритетів підтримку ініціатив переселенців.

АДВОКАЦІЯ

Особливості адвокації в Україні

Адвокаційна кампанія найчастіше ставить за мету ухвалення органом влади рішення, яке має вирішити проблему, що турбує певну спільноту чи організацію.

Адвокаційна кампанія є успішною, якщо враховує три основні кола адвокації.



Правове коло адвокації

Будь-яке рішення влади – це завжди документ, який розробляється відповідно до правових норм (рішення, постанова, наказ, розпорядження тощо). Якщо під час роботи над цим документом не було дотримано всіх необхідних юридичних вимог, кампанія може провалитись.

Приклад: ваша ініціативна група проадвокувала внесення змін у статут міста, де закріпила додаткові можливості для переселенців. Проте під час подання документів припустилась юридичних помилок, і обласне управління юстиції не зареєструвало цей документ. Відповідно, він не вступив у дію, і переселенці так і не можуть скористатися можливостями, які ви для них здобули.

Деякі рішення потрібно погоджувати з органами центральної влади або їхніми представництвами.

Також якщо рішення некоректне з правової точки зору, то опоненти можуть легко оскаржити його в суді і скасувати результати вашої адвокаційної кампанії.

Щоб уникнути цих ризиків під час планування адвокації, прописують шлях проходження рішення як юридичного документу та аналізують ризики, з якими він може зіткнутися на кожному етапі.

Приклад: проєкт рішення мають зареєструвати в секретаріаті, але цього не відбудеться, якщо буде подано неповний пакет документів для реєстрації.

Також необхідно оцінити шанси на оскарження рішення в суді. Найчастіше причиною успішного оскарження рішення є якраз недотримання формальних процедур при його ухваленні. Також дуже часто забувають про дотримання норм оприлюднення рішення для громадськості.

Крім цього потрібно переглянути судову практику в Єдиному державному реєстрі судових рішень.

Досить часто рішення, які пропонують в одному місті, вже просували чи ухвалювали в іншому, і, ймовірно, там вже виникали спроби оскаржити рішення в судовому порядку. Реєстр судових рішень reyestr.court.gov.ua дозволяє шукати рішення за ключовими словами, які там згадувались (наприклад, "статут територіальної громади" чи "соціальні послуги").

Необхідно знайти приклади, де заявникам вдалось оскаржити в суді рішення та проаналізувати причини, на які посилається суд, і врахувати їх під час планування адвокаційної кампанії.

Політичне коло адвокації

Будь-яке рішення ухвалює певний орган влади. В реальності громадських організацій, найчастіше це колективний орган (місцева рада, виконком тощо).

Щоб рішення було ухвалене, його має підтримати 50 % + 1 голос. Для цього представники органу влади повинні бачити переваги вашого рішення над статусом-кво (ситуацією, коли все залишається так як є).

Якщо рішення не буде підтримуватись, його виконання будуть саботувати.

Тому під час адвокації важливо докладати зусиль для роботи з місцевою владою і показувати їм переваги ухвалення рішень. Для цього необхідно розуміти мотиви влади, їхні потреби та інтереси і враховувати їх у проведенні кампанії.

Комунікативне коло адвокації

Будь-яке рішення передбачає, що громадяни будуть ним користуватись.

Якщо ви не залучили громадян у процес адвокації, і в них немає розуміння, чому це важливо, то навіть якщо ви переконаєте місцеву владу, то не отримаєте результати, які вас будуть задовольняти.

Наприклад, ви просуваєте програму підтримки для підприємців-переселенців від місцевої влади, тому що бачили, як цей інструмент працює в інших містах. Але ви не проводили попередні обговорення саме з місцевими представниками цієї спільноти і не знаєте, чи цікаві їм форми підтримки, які ви заклали в програму. Можливо, вони не актуальні для вашого регіону. Зокрема пільгова оренда земельних ділянок буде дуже актуальною для великих міст, де земля коштує надзвичайно дорого, але цей же інструмент буде не таких цікавим для малих міст і тим паче селищ.

Зверніть увагу: комунікаційне коло адвокації не дорівнює публічній кампанії, коли ми виходимо на прес-конференції, організуємо акції протесту чи йдемо на ефіри. Деякі адвокаційні кампанії проводять виключно в безпосередніх переговорах з владою, і вони майже не представлені в публічному інформаційному полі. Проте, навіть якщо ви не проводите публічну кампанію на підтримку вашої адвокаційної ініціативи, це не означає, що ви можете ігнорувати потребу вести комунікацію з представниками спільноти. Вона може відбуватись в форматі заритих зустрічей, обговорень, інтерв'ю чи фокус-груп.



Визначення мішені адвокації

При плануванні адвокації важливо правильно визначити орган влади, на який буде спрямована кампанія.

Найчастіше на місцевому рівні кампанія спрямована на органи місцевого самоврядування. Вони мають одночасно і ресурси, і повноваження, щоб ухвалювати рішення, і можуть самостійно їх втілити на практиці.

Також адвокація може бути спрямована на обласні органи влади – обласну раду чи обласну державну адміністрацію. Внаслідок децентралізації їхні повноваження зменшилися, проте вони все ще мають ряд можливостей. Зокрема, мають власний бюджет, затверджують обласні програми та володіють частиною майна громади.

Адвокація може бути спрямована і на представництва органів центральної влади, що хоч і регулюються переважно на рівні парламенту і уряду, проте мають також внутрішні процедури розпорядку, що впливають на життя громади.

Ідеться про поліцію, державну службу надзвичайних ситуацій, державну прикордонну службу тощо.

Окремою формою адвокаційної кампанії є кампанія, спрямована на судові органи влади. У такому разі правове коло виступає найбільш впливовим.

Наприклад, ми хочемо, щоб суди скасовували рішення місцевої влади, якими встановлюються обмеження прав громадян. Тоді ми маємо підготувати якісне юридичне обґрунтування.

Важливо правильно визначити орган, який ухвалює рішення, і працювати саме з ним. Наприклад, якщо рішення ухвалює місцева рада, то саме вона має бути мішенню адвокаційної кампанії, а не міський голова, навіть якщо він має найбільший політичний вплив у громаді.

АНАЛІЗ

Аналіз як елемент адвокації

Першим кроком успішної адвокаційної кампанії є проведення аналітичної роботи. Завдання цього аналізу – визначити систему причин, які призвели до проблемної ситуації, сформулювати набір альтернативних варіантів вирішення проблеми та обрати з них найбільш ефективний.

Аналіз дозволяє правильно визначити орган влади, на який потрібно скерувати зусилля. Може виявитись, що проблема, яку ви спостерігаєте на місцевому рівні, впирається в необхідність зміни національного законодавства.

Також це дозволяє уникнути ситуації, коли громадські активісти придумали чи запозичили закордонну ідею, реалізували її, а потім виявилось, що ідея не працює, або дає не такий результат, як очікувалось. Наприклад, створили заклад, який не користується попитом у громаді, або закупили обладнання, яке простоює.

На першому етапі аналізу відбувається формулювання ефектів проблеми – опис негативного явища, яке ви хочете змінити.

Ефекти проблеми – це те, що ми спостерігаємо в реальному житті. Ними можуть бути: невивезене сміття, історичні будівлі в занедбаному стані, конфлікти між жителями через використання прибудинкової території, великі черги, штрафи тощо.

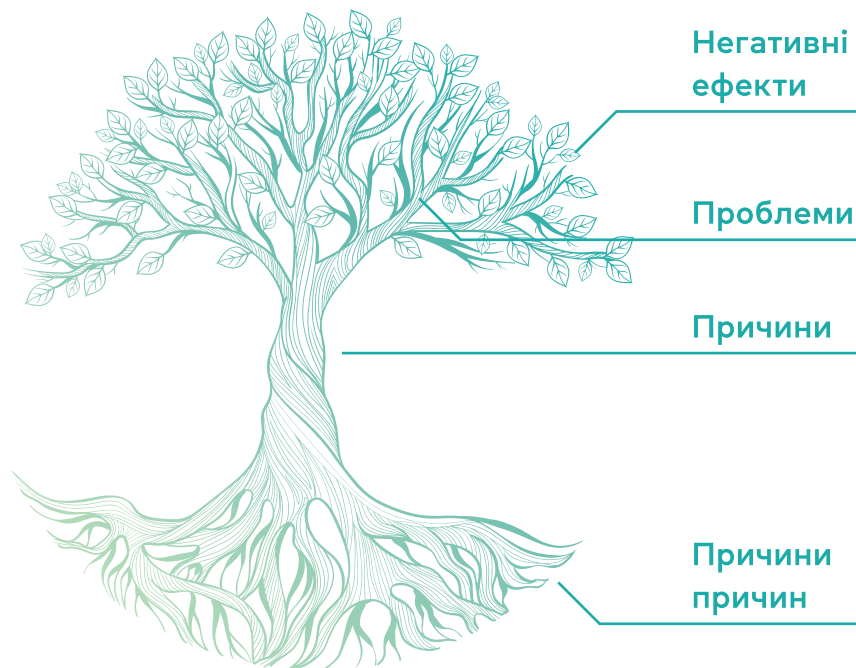
Після визначення ефекту, який нас обурює, необхідно сформулювати проблему за формулою гіпотези: «Ефект виникає, тому що ...»

Варіантів проблеми може бути декілька.

Після формулювання проблеми необхідно зробити аналітичну роботу та визначити ймовірні причини проблеми.

І завершується цей процес визначенням причин, які призвели до тих явищ, які стали причинами проблеми.

Цей елемент адвокаційної кампанії називається «визначенням дерева проблем», де ефекти виступають листочками, проблеми – гілками, причини проблем – стовбуром, а причини причин – корінням.



Ефект – занедбані історичні будівлі.

Проблема – в місті немає ефективної системи відновлення занедбаних історичних будівель.

Причина проблеми – відновлення історичних будівель не належить до пріоритетів роботи місцевої влади.

Причина причини проблеми – відновлення історичної будівлі при високих затратах зусиль та фінансів дає значно менший позитивний ефект на виборах, ніж інші варіанти діяльності місцевої ради.

Такий аналіз виводить нас на набір можливих варіантів, як вирішити проблему, усунувши її першопричини:

- створення установи, діяльність якої буде спрямована виключно на відновлення історичних будівель;
- підвищення важливості питання історичних будівель під час виборів;
- передання історичних будівель іншим власникам, які будуть зацікавлені у їхньому відновленні.

«Дерево проблем» дозволяє визначити, на якому етапі найдоречніше зробити втручання, щоб вирішити проблему. Звичайно, добре, коли ми можемо впливати на першопричини і усувати проблеми комплексно, але необхідно адекватно оцінювати масштаб і свою спроможність.

Якщо це ваші перші адвокаційні кампанії, краще зосередитись на простішому рівні, та отримувати невеликі перемоги, які потім стануть фундаментом для більших адвокаційних кампаній.

Наприклад, якщо ви хочете відновити конкретну історичну будівлю, то передання її іншому власнику для відновлення буде значно простішою адвокаційною кампанією, ніж створення окремої установи.

Аналіз вигід та витрат

Під час планування адвокаційної кампанії потрібно пам'ятати, що будь-яке негативне явище має декілька варіантів вирішення.

Візьмемо житлову проблему, з якою зіткнулись переселенці. Щоб вирішити її, можна запропонувати декілька варіантів:

- видати всім родинам переселенців житло за кошт держави;
- запустити програму компенсації орендної плати для переселенців;
- створити модульні містечка для тимчасового проживання переселенців;
- створити програму пільгового житлового кредитування для переселенців.

Рішення може вирішувати проблему на 100 %, але коштувати астрономічно дорого. Водночас інше рішення може вирішувати проблему на 50-80 %, але при цьому коштувати в десятки разів дешевше.

Більшість рішень, які адвокатують, потребують фінансових витрат. Під час планування адвокаційної кампанії варто порахувати, скільки буде коштувати запровадження кожної альтернативи, та обрати для адвокатування найбільш вигідну.

Аналіз політики – елемент адвокації

Проведення аналізу для кампанії та адвокація загалом спрощуються, якщо в громаді чи сфері існує практика регулярного проведення аналізу політики і підготовки «білих» та «зелених книг».

Біла книга – аналітичний документ, де описані проблеми певної сфери.

Зелена книга – аналітичний документ, де описані запропоновані варіанти вирішення проблеми.

Якщо наразі ви не знаєте точно, яку адвокаційну кампанію хочете провести, почніть із підготовки білої книги про проблеми в тій сфері, в якій ви працюєте, і у вашому регіоні.

Дізнатись більше про правила підготовки білих і зелених книг та ознайомитись із їхніми прикладами можна на сайті «Платформи ефективного регулювання»² від Міністерства економічного розвитку і торгівлі.

² <https://regulation.gov.ua/library/4-zeleni-ta-bili-knigi-rekomendacii-sodo-ih-napisanna>

СТЕЙКХОЛДЕРИ

Визначення стейкхолдерів в адвокації

Наступний етап – визначення стейкхолдерів. Це ключові зацікавлені особи, які мають достатній вплив, аби допомогти чи, навпаки, завадити ухвалити рішення, яке ви просуваєте.

Перший крок у визначенні стейкхолдерів – це аналіз ігрового поля, тобто визначення всіх сторін, чиї інтереси зачіпає ситуація та/або зачепить, коли ви її зміните.

Під час аналізу ігрового поля спочатку ми визначаємо **бенефіціарів** – тих, хто отримає найбільшу вигоду від запровадження рішення. Після опису бенефіціарів готується список усіх інших зацікавлених сторін.

Приклад: ви просуваєте створення модульного містечка для переселенців.

У такому разі бенефіціарами будуть переселенці, які отримають можливість жити в цьому містечку.

Проте ви також зачіпаєте інтереси:

- власників земельної ділянки, де буде розміщуватись містечко;
- жителів сусідніх будинків;
- власників та працівників підприємств, які розташовані поруч;
- власників будівельних фірм, що будуть зводити містечка;
- депутатів, які мають проголосувати за рішення по створенню містечка.

Всі ці сторони мають бути враховані під час аналізу ігрового поля. На цьому етапі формуються узагальнені списки всіх сторін: громадських активістів, журналістів, підприємців, депутатів тощо.

Потім з цього списку визначаються стейкхолдери (ключові зацікавлені сторони). Вони завжди конкретні та персоналізовані. Тобто це визначена юридична чи фізична особа, яка може здійснювати спланований вплив.

КОЛІДЕРИ

Наприклад, депутати міської ради є узагальненою групою, в той час як голова комісії з питань містобудування буде стейкхолдером.

Після того, як Ви визначили стейкхолдерів, їх необхідно розподілити в два списки.

Перший список – ті, що можуть накласти вето на ваше рішення або видозмінити його до втрати ним суті.

Другий список – ті, що можуть посилити нашу кампанію та врівноважити вплив противників.

Ці два списки розділяють на три групи залежно від ставлення стейкхолдерів до ідеї, яку ми просуваємо:

СОЮЗНИКИ

ПРОТИВНИКИ

НЕЙТРАЛЬНІ

Після цього проводимо оцінку стейкхолдерів за критеріями «Впливу» та «Інтересу». Для простоти використовуємо оцінку від 1 до 10, де 10 отримують найбільш впливові стейкхолдери. Першим оцінюємо їх за критерієм «Вплив».

Потім оцінюємо «Інтерес», тобто наскільки рішення цікавить стейкхолдера.

Варто зазначити, що йдеться як про підтримку, так і спротив рішення. Тобто якщо рішення позбавить стейкхолдера частини впливу чи ресурсів, то його інтерес буде високим.

Створюється мапа стейкхолдерів:

| | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| Низький вплив Високий інтерес | Високий вплив Високий інтерес |
| Низький вплив Низький інтерес | Високий вплив Низький інтерес |

Під час проведення адвокаційної кампанії ми зацікавлені, щоб стейкхолдери-союзники мали високі, а противники, відповідно, низькі вплив та інтерес.

Тому ми маємо продумати кроки, як змінювати їхнє ставлення. Наприклад, якщо є впливовий стейкхолдер-противник вашої ініціативи, бо він має власні плани на земельну ділянку, то обравши іншу земельну ділянку ви автоматично знижуєте його інтерес до цієї кампанії.

Також можна посилювати стейкхолдерів-союзників, збільшуючи їхні вплив та інтерес до ситуації. Наприклад, можна включати їх у різні робочі групи чи допомагати просувати їх у ЗМІ.

КОАЛІЦІЇ

Формування коаліцій

Колективні органи влади мають схильність ухвалювати рішення, які мають компромісну згоду. Тобто підтримуються всіма, або практично всіма зацікавленими сторонами.

Якщо ж ваше рішення має стейкхолдерів-противників, то на противагу кожному з них потрібно мати 2-3 стейкхолдерів-союзників із аналогічними рівнями впливу та інтересу, які будуть переважувати ситуацію на вашу сторону.

Тому для довготривалих і складних кампаній доцільно створювати коаліції, які дозволяють об'єднувати ресурси різних організацій, формувати спільні позиції та координувати діяльність.

Наприклад, ваша організація може мати сильну юридичну команду, проте недостатній рівень комунікаційної спроможності, і вам бракує досвіду роботи із владою. Водночас інша організація працює тільки з журналістами і має високу компетенцію в питаннях комунікації, а третя спеціалізується на взаємодії з владою. Отже, об'єднавшись у коаліцію, ви посилюєте всі три кола адвокації, і суттєво збільшуєте шанси на успіх кампанії.

Варто сказати і про обмеження, які виникають під час формування коаліцій. Перш за все, чим більше учасників – тим триваліший процес ухвалення рішень, тому що необхідно врахувати інтереси усіх сторін.

Також часто організації привносять в коаліції власний порядок денний, який може не збігатися із загальним порядком денним.

Створюючи коаліцію, вам потрібно домовитись, у який спосіб буде відбуватися координація комунікації та за якими правилами буде функціонувати ваша коаліція.

Планування адвокаційної кампанії

Коли ви визначились, яку проблему хочете вирішити і як, визначили, які документи для цього необхідно схвалити, обрали орган влади

як мішень та сформувавши мапу стейкхолдерів, час спланувати решту етапів адвокаційної кампанії.

Більшість із них будуть пов'язані з комунікацією.

Комунікація в ході адвокаційної кампанії

Комунікація в адвокації спрямована, першою чергою, на мішень, тобто орган влади, який має ухвалити рішення. Потім на стейкхолдерів, які є важливими для кампанії. І, в третю чергу, на цільову аудиторію нашої кампанії.

Цільові аудиторії кампанії важливі, оскільки дають нам зворотній зв'язок, пояснюючи, чи взагалі є потреба в тих ініціативах, які ми просуваємо. А також вони можуть створити додатковий тиск на мішень та посилити нашу позицію в комунікації з стейкхолдерами. Тому важливо, щоб представники цільової аудиторії знали про нашу кампанію, розуміли її цілі та проблеми, з якими вона стикається.

Перш ніж починати комунікацію, потрібно визначити центральний медіаресурс – це може бути сайт, сторінка чи спільнота в соціальних мережах, де буде розміщуватись основна інформація про кампанію.

Важливим для комунікації в адвокації є формулювання правильних ключових повідомлень.

Це основні ідеї кампанії, сформульовані лаконічно і доступно для аудиторії, яку ми хочемо поінформувати.

Найчастіше ключові повідомлення спрямовані:

- на опис явища (особливо нового для аудиторії):

«Конкурс на соціальні послуги – це турбота про найуразливіших жителів громади»;

- на опис переваг явища:

«Конкурс на соціальні послуги – це збільшення кількості допомоги жителям».

Ключові повідомлення дозволяють обрати правильний напрямок комунікації, який найбільше сприяє ухваленню рішення. Для кращого розуміння можете порівняти два приклади ключових повідомлень про запровадження конкурсного підходу до соціальних послуг.

«Конкурс на соціальні послуги – це турбота про найуразливіших жителів громади».

«Конкурс на соціальні послуги – це збільшення прозорості державного фінансування соціальної сфери».

Обидва варіанти ключового повідомлення правильно передають суть процесу, але в першому випадку ми говоримо про цінності допомоги іншим, а в другому – про боротьбу з корупцією.

Визначення каналів комунікації

У який спосіб ми будемо вести комунікацію із зацікавленими групами?

- Живі розмови зі стейкхолдерами.
- Запрошення на заходи-презентації.
- Розсилка друкованих матеріалів.
- E-mail розсилки.
- Публікації в спільноті в соціальних мережах.

Визначення публічних спікерів кампанії

Хто має право говорити від імені адвокаційної кампанії? Це важливо, тому що саме цих людей будуть запрошувати на заходи, включати в робочі групи і відмічати в публікації по темі.

Ролі спікерів:

- представник/представниця бенефіціарної групи;
- експерт/експертка з теми;
- захисник/захисниця інтересів спільноти.

Зверніть увагу: навіть якщо ваша адвокація не передбачає публічної кампанії, в контексті роботи з медіа, вам все одно необхідно визначити основних спікерів, які будуть представляти вашу ініціативу в комунікації з владою та представниками спільноти.

Точка входу в комунікацію

Це перший вихід у публічний простір з ідеєю, що треба змінити.

Типовими варіантами точки входу в комунікацію є:

- публікація в місцевому медіа;
- захід для медіа (пресконференція чи брифінг);
- публічна акція (це може бути протест чи просто перформанс);
- презентація (найчастіше це круглі столи та конференції).

Форми комунікації в адвокації

«Промова в ліфті» – короткі зустрічі зі стейкхолдерами, коли є можливість сформулювати 2-3 тези за пару хвилин. Оскільки спікери не часто можуть швидко і влучно описати ситуацію, необхідно заздалегідь підготувати коротку інформацію про те, що саме ви адвокатуєте і чому.

Також потрібно слідкувати, щоб у публічних спікерів завжди були з собою буклети/листівки про вашу кампанію, щоб їх можна було вручити стейкхолдеру чи мішені.

«Адвокація за кавою» – більш довгі зустрічі під час кава-пауз конференцій чи прийомів, зазвичай вони мають напівофіційний формат. Ключове: дискусія часто відбувається не лише між вами і стейкхолдером, її учасниками є ще декілька людей. Тому спікер має бути підготовлений, щоб перехопити ініціативу і спрямувати групову розмову в потрібне русло.

Для цього зручно мати на телефоні декілька фотографій/зображень, пов'язаних із вашою ініціативою, які б можна було ненав'язливо показати щоб привернути увагу саме до вашої теми.

Також для таких зустрічей потрібно підготувати історії про проблему – невелику усну оповідь, яку можна розказати.

Робочі зустрічі – з розробниками рішення та стейкхолдерами. Ці зустрічі професійні, тому варто мати під рукою всю необхідну інформацію: аналітичні записки, звіти та статистику. На робочі зустрічі ефективно брати представників кількох дружніх організацій і заздалегідь узгоджувати між собою ключові позиції, визначати, хто які з них буде озвучувати і сценарій виступів.

Зустрічі з особами, які ухвалюють рішення – їхня ключова особливість – вони індивідуальні. Необхідно розуміти, до кого ви йдете, які у них інтереси і чи можна використати ці інтереси для досягнення мети вашої адвокаційної кампанії. Наприклад, якщо ви йдете до депутата, який цікавиться сферою культури, необхідно підкреслити, як рішення, яке ви пропонуєте, вплине на цю сферу.

Публічні обговорення: конференції, круглі столи та презентації. Особливість цього формату – на цих заходах можуть звучати різні точки зору щодо вашої ідеї.

На таких заходах, в першу чергу, важливо мати добре підготовлених публічних спікерів, які можуть озвучувати тези від імені вашої ініціативи.

Якщо хороші спікери – слабе місце вашої кампанії, і немає змоги швидко виправити цю ситуацію, можна використати такі варіанти підсилення:

- до проведення публічного заходу індивідуально переконати учасників зустрічі, які мають нейтральну чи хитку позицію;
- посилити сам виступ спікера, задіюючи не лише слух, а й інші органи чуття слухачів. Не просто розказати про проблему, а показати її через фото чи відео. Якщо цього мало – роздати фізичні об'єкти, щоб задіяти тактильні відчуття.

Також важливо запрошувати на такі заходи представників групи бенефіціарів, які можуть підтвердити, що рішення, яке ви просуваєте, є важливим та впливає на їхні інтереси.

Вуличні акції

Акції протесту привертають увагу ЗМІ, проте вони більше схожі на штурм укріпленої фортеці. Якщо позиції влади слабкі, акції дають більший результат, якщо сильні – менший. «Силу і слабкість» переважно визначають за рейтингом підтримки влади і часом до наступних виборів. Чим нижчий рейтинг і чим ближче вибори, тим чутливішою до акції буде влада – за умови, що вона планує брати участь у виборах.

Також на ефективність акцій протесту буде впливати баланс сил в міській раді. Якщо провладна коаліція складається з однорідних груп інтересів, вона більш схильна ігнорувати акції протесту. Якщо ж влада тримається на різних групах інтересів, що мають між собою конфлікти – акції будуть більш успішними, бо різні групи впливу будуть намагатись використати конфлікт для власних інтересів.

Іншим обмеженням акцій протесту є той факт, що чиновники і політики до них звикли. Протести мають одноразовий ефект. Адвокація великого рішення може тривати і декілька місяців, і навіть декілька років. Весь цей час чиновники, які вам протидіють, матимуть роботу, заробітну плату і час, щоб «відбивати» ваші атаки, в той час як громадським діячам потрібно буде постійно шукати вільні ресурси для проведення кампанії.

Тому акції – хороша річ в критичних точках кампанії, коли важливо підвищувати увагу і тиск, зокрема йдеться про розгляд питання на сесії міської ради, або в ситуації, коли рішення «зависло» і довгий час не «рухається».

Заочні віртуальні дискусії

Досить популярний варіант в громадських колах – публікація статей у відповідь на ідеї і тези, озвучені в статті опонентів. Статтю у відповідь потрібно писати так, щоб її можна було читати як самостійний продукт, без прочитання статті-причини.

В ідеалі спростування варто розміщувати на тій же платформі, що і статтю з критикою. Це дає можливість хоча б частково охопити ту саму аудиторію, яка вже прочитала статтю.

Проте не завжди це можливо і через редакторську політику, і через те, що платформа може бути кишеньковим ресурсом.

Ще однією перевагою публікації на тому ж ресурсі є перехресні лінкування. Тобто людині, яка прочитала статтю ваших опонентів, сайт також буде пропонувати вашу статтю. Це потрібно для того, аби аудиторія сайту розуміла, що на проблему є різні погляди.

ПРОБЛЕ

Типові проблеми під час адвокаційних кампаній на місцевому рівні

Серед основних проблем, з якими стикаються громадські активісти при проведенні адвокаційних кампаній, можна виділити наступні:

- відсутність інтересу місцевої влади до проблеми;
- конфлікт інтересів у владі;
- технологічна складність рішення;
- висока вартість запровадження;
- ідеологічні суперечності з владою;
- відсутність консенсусу в громадському середовищі.

Найбільш типовою проблемою є «Не на часі» – представники влади загалом погоджуються, що шлях її вирішення хороший, але сама проблема, на їхню думку, не є пріоритетом.

Щоб поставити вирішення проблеми на порядок денний, потрібно підвищити цінність ідеї, яку ви пропонуєте, так щоб утримувати статус кво було важче, ніж вирішити проблему.

Іншим зручним механізмом адвокації є включення вашого питання в обов'язок міської ради. Наприклад, у міську цільову програму. Тоді умови грають на вашому боці – ви не просите владу зробити те, що потрібно вам, ви вимагаєте від влади зробити те, що вона сама зобов'язалась зробити.

Третій варіант – це отримати публічне схвалення вашої ідеї від місцевої влади (під час ефірів чи публічних заходів), а тоді озвучити публічні дедлайни.

Після того, як місцева влада «визнає», що вона підтримує ваше рішення, важливо не допустити, щоб рішення було відкладене у довгий ящик. Для цього потрібно встановити публічні дедлайни, до якого періоду має бути вирішена проблема. Бажано, щоб цей дедлайн мав символічне значення. Наприклад, до Дня міста чи Дня Незалежності, чи на річницю новообраної влади.

«Конфлікт інтересів» – рішення, яке має ухвалити орган влади, позбавить його частини повноважень. Наприклад, скасування ліцензій призведе до скорочення відділу, який відповідав за видачу цих ліцензій.

«Персональний конфлікт інтересів» – конкретна особа, яка відповідає за рішення, понесе втрати через його запровадження. Наприклад, мер міста не хоче зменшувати допорогові закупівлі в Прозорро, оскільки це позбавить його можливості роздавати замовлення наблизеним до нього компаніям.

Переконати людей підтримати рішення, яке несе їм шкоду, можна лише, якщо ви запропонували їм адекватну компенсацію. Якщо такої можливості немає, то єдиний варіант – це шукати орган вищої сили, і робити його мішенню своїх адвокаційних дій.

Наприклад, впливати на міського голову можна через керівництво політичної партії, від якої він балотувався на посаду.

Але в цих ситуаціях важливо не промахнутись із визначенням. Часто громадські діячі впевнені, що мішень не ухвалює рішення, саме через персональний конфлікт інтересів, хоча це не завжди так.

«Технологічна складність» – для ухвалення рішення потрібно зробити значний обсяг роботи: розробити документацію, провести тендерні закупівлі, провести перемовини зі значною кількістю зацікавлених сторін тощо. Також можливі ситуації, коли представники влади банально не знають, як вирішити проблему, оскільки вона занадто складна.

Три стратегії, які використовуються в цій ситуації:

- розбивати завдання на дрібніші етапи і добиватись кожного з них по черзі;
- виконувати частину робіт за грантові чи спонсорські кошти;
- реалізувати рішення в меншому масштабі, щоб потім використати це як модель для всієї громади або сфери.

«В нас немає на це грошей» – рішення влада визнає, як хороше, проте його реалізація буде вартувати значну кількість коштів.

Перш за все необхідно провести адекватну оцінку місцевого бюджету, щоб зрозуміти, чи справді рішення є занадто дорогим, чи це лише привід, щоб відмовити.

Після цього необхідно розділити рішення на самостійні етапи. Наприклад, якщо створення великого центру допомоги для переселенців коштує дуже дорого, можна почати з етапу виділення ресурсів під розробку проектної документації чи земельної ділянки.

«Ідеологічна суперечність» – міська рада, де домінують проросійські погляди, навряд чи захоче виділяти кошти на фінансування фестивалю імені Степана Бандери, а ультранаціоналістична міська рада не буде бажати надати в пільгову оренду комунальне приміщення під центр для ЛГБТ-активістів.

Перша стратегія в цьому випадку – включати питання в ширший контекст. Наприклад, питання, пов'язані з подоланням епідемії ВІЛ/СНІДу, часто включають у ширший контекст адвокації теми "громадського здоров'я", щоб обійти спротив, який виникає в суспільстві через стигму до питань, пов'язаних із ВІЛ/СНІДом.

«Все не так однозначно» – ваше рішення лише одне із запропонованих, існують інші пропозиції від інших громадських ініціатив чи інституцій. Наприклад, ви хочете збудувати скейт-парк на занедбаній ділянці, а інша громадська організація хоче побудувати там притулок для тварин.

В ідеалі громадське середовище має шукати варіанти win-win, тобто таку ситуацію, коли виграють всі сторони процесу. Якщо пошук виявився невдалим, то крім спротиву мішені, вам доведеться також долати і спротив інших громадських організацій, що значно знижує шанси на успіх.

ВИСНОВ

Замість висновків

Варто пам'ятати, що навіть гарно спланована адвокаційна кампанія не завжди досягає успіху з першого разу. Реальне життя може виявитися складнішим, ніж ми думали під час планування, а деякі несподівані явища взагалі не можна навіть спрогнозувати.

Тож якщо ваші зусилля не дали бажаного результату після першої спроби, не варто втрачати віру. Це абсолютно нормальна ситуація, яку переживає багато організацій.

Що потрібно зробити, так це провести аналіз кампанії і вирішити, що можна змінити. Можливо, варто обрати іншу мішень для адвокації? Чи залучитись підтримкою нових стейкхолдерів? Чи потрібно посилити якість із кіл адвокації? Чи змінити стратегію, яку використовувала організація? Збільшити чи, навпаки, зменшити рівень кампанії? Все це – доступні варіанти для того, щоб їх спробувати.

І після того, як ви обрали, що хочете змінити – починайте нову адвокаційну кампанію. І так, аж до тих пір, поки не досягнете успіху

Корисні матеріали з адвокації

1. Безверха А., Андерсон В. **Проведення адвокаційних медіа-кампаній: стратегія активних дій: посібник.** Київ, 2010. 104 с.
2. Ясиневич Я. Я. **Комунікація громадських ініціатив.** Для тих, хто творить зміни: практичний посібник / Інститут масової інформації. Київ: ТОВ «Софія-А», 2016. 104 с.
3. Юрчишин Я. **Адвокаційна діяльність та її особливості в роботі з парламентом: посібник.** Київ: Лабораторія законодавчих ініціатив, 2017. 44 с.
4. Лукеря І. **Інструменти впливу громадян на місцеву владу: буклет.** Б.м. б.р. 19 с.
5. Случик Т., Солонтай О., Омельчук О. **11 чесних способів вплинути на місцевий бюджет: посібник.** Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2018 . 44 с.
6. **Організація адвокаційної кампанії на місцевому рівні: онлайн-курс.** Prometheus.
https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+AVD101+2021_T1/about
7. Ващук Р. **Вибачайте, якщо щось було не так: Західня підтримка реформ в Україні, 2014-2019: лекція.** The Shevchenko Scientific Society of Canada.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wQvmNak7GVA&t=4651s>
8. **Зелена книга системи реєстрації місця проживання для уряду України.** Київ, 2019. 130 с.
9. **Біла книга системи реєстрації місця проживання для уряду України.** Київ, 2019. 69 с.

ПЛАН

План адвокації

Проблема

До постановки проблеми застосовуємо три критерії: вона має бути ВАЖЛИВОЮ (становити важливість для конкретної громади), АКТУАЛЬНОЮ (становити важливість саме в цей конкретний час), РЕАЛІСТИЧНОЮ (проблему можливо розв'язати в цій реальності з наявними в ній конкретними ресурсами)

Подолання негативного впливу конфлікту на дітей створює серйозне додаткове фінансове навантаження на їх родини, з яким важко впоратись самотужки.

Неможливість забезпечити дітям ключові потреби негативно позначається на емоційному стані всієї родини, щоб поглиблює проблему.

Дерево проблем

Ефекти:

Труднощі батьків дітей, які постраждали від конфлікту забезпечити всі необхідні потреби дитини (скарги, звернення до благодійних фондів за допомогою).

Проблема:

Подолання негативного впливу конфлікту на дітей створює серйозне додаткове фінансове навантаження на їх родини, з яким тяжко впоратись самотужки.

Причини проблеми:

Законодавство України ставить рівні вимоги по забезпеченню потреб дітей перед всіма батьками, не передбачаючи достатніх механізмів компенсації для вразливих груп пов'язаних з військовим конфліктом.

Причини причин проблеми:

В соціальній політиці України подолання наслідків конфлікту є відносно новою сферою, яку не пропрацьовано достатнім чином.

Як вирішити проблему

Що треба зробити?

Запровадити на місцевому рівні механізм підтримки родин, де є діти, які постраждали від конфлікту

Які документи потрібно ухвалити?

Місцева програми надання матеріальної допомоги дітям, які мають статус "Дитина, яка постраждала внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів.

Скільки це коштує і хто має платити?

150 дітей на території ОТГ
одноразова допомога на рік складатиме 5000,00 грн,
бюджет програми на рік - 750 000,00
Джерело коштів - міський бюджет

Аналіз ігрового поля

Союзники:

Представники органів захисту дітей.
Департамент освіти органу місцевого самоврядування.
Громадські організації, які працюють в сфері захисту прав дітей.
Громадські організації, які працюють в сфері захисту прав переселенців.

Беніфіціари:

Фінансовий відділ органу місцевого самоврядування.
Бюджетна комісія міської ради.

Стекхолдери:

Департамент соціальної політики органу місцевого самоврядування.

Люди, що приймають рішення

Депутати місцевої ради.

Карта стейкхолдерів

| | | |
|-------------|--|--|
| ВПЛИВОВІСТЬ | Низький інтерес Високий вплив Депутати міської ради, Міський голова | Високий вплив Високий інтерес Фінансовий відділ міської ради, Бюджетна комісія міської ради |
| | Низький інтерес Низький вплив | Низький вплив Високий інтерес Громадські організації, які працюють в сфері захисту прав дітей Представники органів захисту дітей Департамент соціальної політики Департамент освіти |

Опис конкретних змін в житті бенефіціарів, які настануть в результаті успіху кампанії:

150 родин отримають матеріальну підтримку від ОМС у вирішенні нагальних проблемних питань дітей, які зазнали внутрішнього переміщення. Впевненість родин ВПО у підтримці від ОМС покращить процес інтеграції в громаду.

Центральний медіа-ресурс:

Група «Батьки-переселенці» в Фейсбучі

Перша точка входу в комунікативний потік (Стаття, пост в соціальних мережах відео-ролік тощо):

Проведення круглого столу щодо соціальної підтримки дітей, які постраждали від конфлікту з депутатами міської ради.

Основні носії інформації в рамках кампанії (Буклет, стаття, відео-ролик, інфографіка, брошура тощо.):

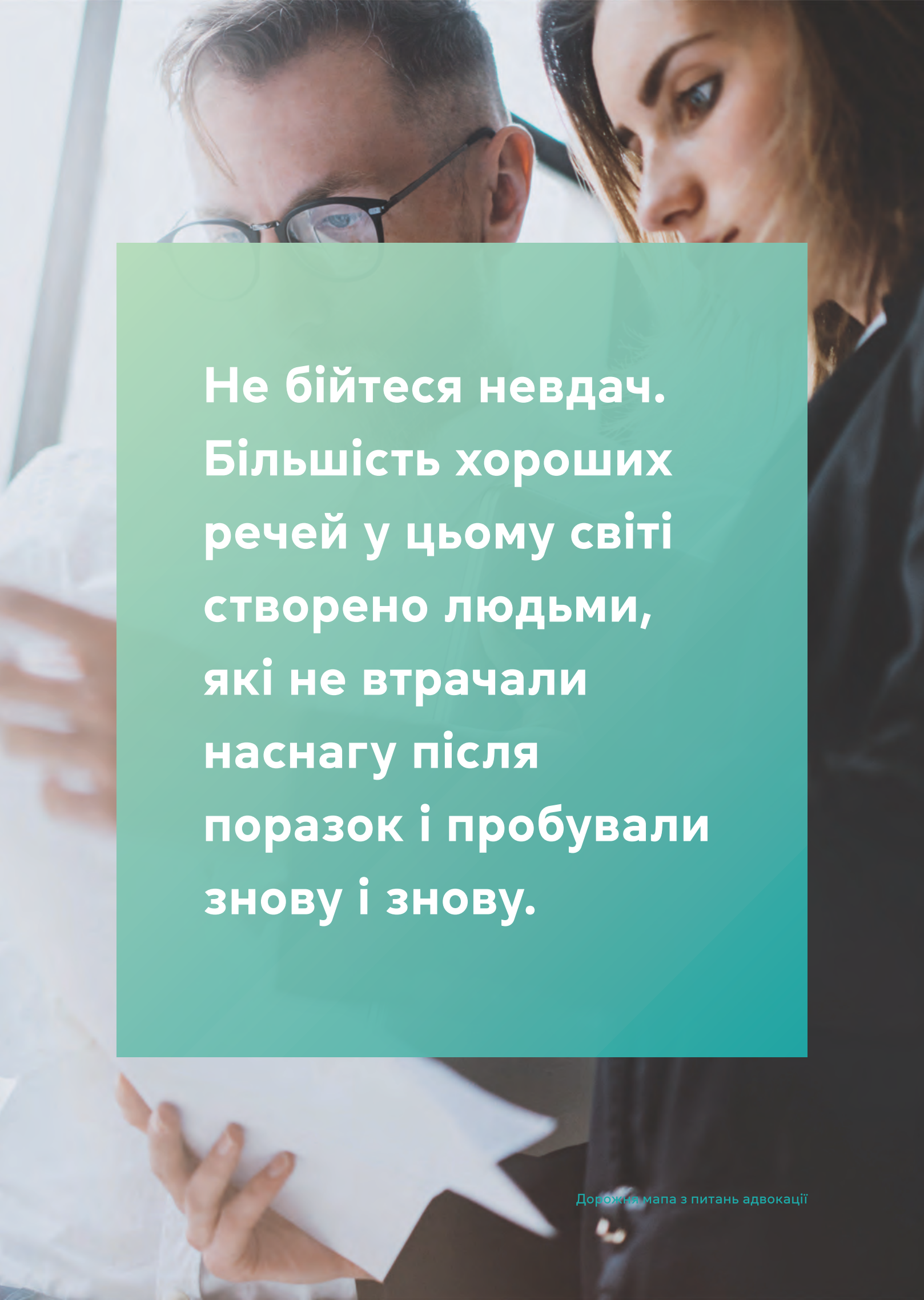
Аналітична записка «Як програма матеріальної допомоги може зменшити проблеми дітей, які постраждали від конфлікту». Інфографіка для депутатів «Чому важливо підтримати програму матеріальної допомоги для дітей, які постраждали від конфлікту». Буклет «Кращі практики підтримки дітей, які постраждали від конфлікту в українських містах».

Ключові повідомлення кампанії:

Програма матеріальної допомоги для дітей, які постраждали від конфлікту дозволяє створити рівні можливості, бо зменшує негативні впливи.
Програма матеріальної допомоги для дітей, які постраждали від конфлікту це прогресивний та гуманний інструмент взаємодії з родинами переселенців.

Потенційна коаліція, її структура та коаліційні дії (за необхідністю):

Громадська організація «Допомога Схід» - юридичний супровід.
Спілка переселенців міста – допомога в роботі з депутатами міської ради.
Громадська рада з питань соціальної політики при голові обласної державної адміністрації – забезпечення взаємодії з владою.

A close-up photograph of a man and a woman in professional attire. The man, on the left, is wearing glasses and looking down at a document. The woman, on the right, is also looking down at the document. The background is slightly blurred, showing what appears to be an office setting with a window.

**Не бійтеся невдач.
Більшість хороших
речей у цьому світі
створено людьми,
які не втрачали
наснагу після
поразок і пробували
знову і знову.**



The Tenth of April

Громадська організація «Десяте квітня»

м. Одеса

вул. Героїв Крут, 15, (був. Терешкової), 5 поверх

Тел.: +38 (048) 766-00-04

Тел.: +38 (098) 393-86-03, +38 (050) 979-93-87

Електронна пошта: idps@dk.od.ua



м. Херсон

проспект Ушакова, буд. 25, офіс №618

Тел.: +38 (095) 204-99-78

Тел.: +38 (095) 434-57-58, +38 (095) 809-95-07



www.dk.od.ua

Автор: Олександр Равчев

Консультант з комунікації та адвокації. Член правління клубу піарників громадських і благодійних організацій «Піранья». Протягом 2015-2019 років – керівник напряму комунікацій проекту USAID «Громадяни в дії», в рамках якого реалізовано понад 50 успішних адвокаційних кампаній на місцевому рівні.