

cooperare

волонтерство

activism



Финансируется Европейским Союзом



cooperare  
germană  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

dezvoltare

развитие

implicare

# РУКОВОДСТВО

## Как провести адвокационную кампанию для решения местных проблем

Креативность

АКТИВИЗМ

motivare



**Координатор:** Кристина Бобыркэ

**Авторы:** Юлия Козаченко, Влада Чобану

**Перевод:** Людмила Скокова

**Компьютерная верстка:** Анжела Иванеси

Кишинев, 2021



Финансируется Европейским Союзом



Данная публикация разработана в рамках проекта «Расширение прав и возможностей граждан в Республике Молдова», финансируемого Европейским Союзом и внедряемого Германском агентством международного сотрудничества (GIZ). Партнером проекта в области укрепления потенциала в области усиления видимости, коммуникации и привлечения граждан является Ассоциация независимой прессы (API).

Мнения, выраженные в этой публикации, принадлежат исключительно авторам и не обязательно отражают точку зрения ЕС или GIZ.



## DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

Cozacenco, Iulia.

Как провести адвокатскую кампанию для решения местных проблем : Руководство / Iulia Cozacenco, Vlada Ciobanu ; coordonatoare: Cristina Bobircă; Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ), Asociația Presei Independente (API). – [Chișinău : S. n., 2021] (Tipogr. "Bons Offices"). – 54 p. : fig., fot. color, tab.

Aut. sunt indicați pe vs. cop. – F. f. de tit. – Apare cu sprijinul financiar al Uniunii Europene. – 500 ex.

ISBN 978-9975-87-809-8.

328.182:352(036)

C 80

# Предисловие

Сообщество, в котором все граждане живут хорошо, можно создать через вклад каждого. Коммунальные услуги, такие как водоснабжение и канализация, управление бытовыми отходами, освещение и содержание дорог и так далее, находятся в ведении органов местного публичного управления, однако эти услуги можно улучшить путем участия, требований и мониторинга со стороны граждан. Так гражданское участие происходит и в странах с высоким уровнем развития демократии.

Охрана окружающей среды, управление отходами, энергоэффективность или качество воды могут не быть приоритетом для граждан. Особенно в условиях, когда большинство из них живет в бедности, думает о зарплатах, пенсиях или ходит, утопая в грязи, по неосвещаемым улицам. Однако все это влияет на наше здоровье и на окружающую среду, даже когда это не столь заметно и ощущается не сразу. Задача тех, кто занимается адвокацией по этим вопросам – привлечь внимание граждан и властей и убедить их, что именно эти услуги должны стать приоритетными.

Мусор на холмах, загрязненная вода, ухудшающееся качество почвы и расточительство энергоресурсов делают жизнь граждан дороже, более опасной, а со временем такие издержки ложатся тяжелым бременем на систему здравоохранения. Изменить наше отношение можно только общими усилиями.

Данное руководство предложено не только неправительственным организациям или активистам в области охраны окружающей среды, но и любым гражданам и гражданкам, которые хотят способствовать улучшению окружающей среды и обеспечению качественных общественных услуг.

# Содержание:

	Введение	5
I.	Адвокация. Пять препятствий для участия	6
II.	Желаемое видение или изменение в нашем сообществе	11
III.	Идентификация проблемы	12
IV.	Исследование проблемы	14
V.	Анализ проблемы	21
VI.	Цель и задачи кампании	26
VII.	Целевая группа и посыл кампании (месседж)	27
VIII.	Идентификация ресурсов и партнеров	30
IX.	Коммуникация в рамках адвокационных кампаний	36
X.	Сбор средств и краудфандинг	43
XI.	Мониторинг и оценка	48
XII.	Функционирование органов местного публичного управления	52
	Вместо заключения	54

# Введение

В настоящем руководстве предложены полезные инструменты для планирования и проведения адвокационных кампаний. Мы объясняем, почему важно иметь видение кампании, сформулированное в простом и позитивном предложении, которое будет направлять наши действия и вдохновлять сообщество. Помимо этого, здесь представлены инструменты исследования проблемы, необходимые для того, чтобы не полагаться только на наши предположения.

Далее предоставлены методы и примеры анализа проблемы с целью точного выявления ее причин и следствий. Отсюда вытекают возможные решения проблемы и выбор наиболее подходящего из всех, в котором учитываются имеющиеся ресурсы.

Для продвижения адвокационной кампании крайне важно выявить разные целевые группы и сформулировать четкие и ясные послылы. Хороший посыл лаконично и четко объясняет суть проблемы, способы ее решения и побуждает граждан к действию.

Решение определенной проблемы сообщества не следует начинать в одиночку, целесообразно определить ресурсы и местных партнеров; в этом ключевую роль могут сыграть местные органы публичного управления, объясняем и каким образом они могут стать нашими партнерами.

В руководстве описаны также основные шаги по сбору средств, продвижению кампании и другим важным аспектам. Последняя глава посвящена функционированию органов местного публичного управления, в общих чертах, поскольку эта информация содержится во многих других предыдущих публикациях.

В руководстве представлены примеры эффективных адвокационных кампаний, а также мнения государственных служащих о сотрудничестве граждан с органами местного публичного управления. Для этого мы побеседовали с активисткой из Кишинева Еленой Нофит; советником городского совета г. Кагул, Дмитрием Морузом; примаром коммуны Кэрпиень, Ионом Кэрпиану.

Настоящее руководство разработано на основе личного опыта авторов в проведении адвокационных кампаний, а также опираясь на знания, накопленные в ходе учебных мероприятий с участием активистов всех возрастов из разных регионов и различных сфер деятельности.

Каждая адвокационная кампания отличается своеобразием. Многое зависит от контекста, политической ситуации, вовлеченности команды и других факторов. Соответственно, нет единого рецепта успеха, но есть модели, из которых мы можем почерпнуть вдохновение. А если дело не движется, значит нужно проявить настойчивость, а также изменить план действий.

# I. Адвокация. Пять препятствий для участия

**Адвокация означает ряд действий, направленных на достижение перемен в сообществе.** Это процесс воздействия как на политические, экономические или социальные институты, так и на общественное мнение. Таким образом, Адвокация включает в себя самые разнообразные виды деятельности: от поиска решений до мобилизации граждан. Другими словами, означает действия, направленные на включение определенного вопроса в повестку дня учреждений и лиц, принимающих решения, но также и в повестку дня общественных обсуждений. Понятие «адвокация» происходит от латинского слова «advocare», которое буквально означает «призыв к оказанию поддержки», иначе говоря – поиск поддержки.

Граждане зачастую не хотят вовлекаться в подобные кампании по разным причинам.

- 1. Это для экспертов и специалистов.** Адвокационную кампанию может инициировать любой гражданин. Несмотря на то, что есть люди, которые могут обладать более солидным опытом, поскольку каждая проблема и каждый контекст отличается широким разнообразием, все же воздействие людей, которых непосредственно затрагивает определенная проблема, может быть намного эффективнее и убедительнее.
- 2. «Это политика и я не вмешиваюсь».** Политику как таковую не следует воспринимать негативно. Когда мы требуем обеспечить уличное освещение, безопасность дорожного движения или здоровое питание в школах, мы уже занимаемся политикой. Или когда участвуем в марше либо ставим «нравится» в Facebook – мы уже вмешиваемся, уже занимаемся политикой.
- 3. Отнимает много времени.** Адвокационную кампанию следует планировать таким образом, чтобы она занимала не больше 1-2 часов в неделю. У каждого участника есть работа, семья и другие дела, соответственно, нужно обеспечить ограниченное участие. Естественно, порой могут возникнуть ситуации, требующие больше времени и усилий, например, при организации мероприятия. Нужно учитывать и то, что адвокационная кампания может длиться год или два года, поэтому не рекомендуется утомлять участников чрезмерно интенсивным вовлечением.

4. **«Есть примэрия, которая должна заниматься этим».** Это действительно так, местные органы публичной власти содержатся за счет денег граждан, а значит должны работать в их интересах. Однако вовлечение граждан способствует лучшему выявлению насущных проблем, нахождению наиболее подходящих решений, обеспечению прозрачности и устранению коррупционных деяний.
5. **«Что скажут люди?»** Многие инициаторы адвокационных кампаний в своих сообществах становятся предметом пересудов для окружающих, дескать, они стремятся привлечь внимание к себе, либо же баллотироваться на выборах в будущем. Используя приведенные ниже примеры коммуникации и мобилизации граждан, можно избежать подобных ситуаций. В то же время, нет ничего плохого в том, чтобы активист, после проведения одной или нескольких успешных адвокационных кампаний, выдвигал свою кандидатуру на государственную должность.

### *Вода в детских садах мун. Кишинева*

**Елена Нофит – активистка и специалист в области коммуникаций.** В конце каждого года она выбирает для себя два приоритета – две проблемы местного сообщества, решением которых она хотела бы заняться. В декабре 2019 года задалась целью добиться обеспечения детских садов качественной питьевой водой, тем более что эта проблема непосредственно затрагивает одного из ее детей.



<b>ПРОБЛЕМА:</b>	Дети в детских садах пьют воду из-под крана, качество которой не проверяется, или же кипяченую воду. Родители сами решали эту проблему: приносили бутылки с водой или же собирали деньги на их покупку. Представители примэрии заявили, что в бюджете не предусмотрены средства на покупку воды или исследование качества воды.
<b>С ЧЕГО НАЧАЛИ:</b>	Идентификация проблемы, затем выявление других инициативных групп, действующих в этом направлении, или которых затрагивала эта проблема (ассоциации «Женщины с идеями» и «Солидарные родители»), изучение предвыборных программ муниципальных советников.
<b>ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО РЕШЕНИЯ:</b>	Власти обещали обеспечить проведение лабораторного анализа воды, но не сделали этого. Промежуточное решение - привозить в детские сады бутилированную воду: по 0,5 л воды в день на ребенка

### **Использованные адвокационные инструменты:**

- ▶ Обсуждение с представителями Местные органы публичного управления (МОПУ);
- ▶ Посты о проблеме в социальных сетях и релевантных группах;
- ▶ Комментарии к проблеме в профилях местных избранников и чиновников в Facebook;
- ▶ Идентификация партнеров из числа муниципальных избранников;
- ▶ Публичные консультации;
- ▶ Марш в центре столицы;
- ▶ Сообщение сообществу о заключениях / обсуждении проблемы с МОПУ.



**Непрерывное требование.** Добиться от властей обещаний относительно решения местных проблем не очень сложно. Изредка они просто игнорируют требования. Однако чаще всего могут не выполнять их, затягивать выполнение или же выполнять частично.

**РЕЗУЛЬТАТ:**

Власти обещали, но затянули выполнение предложенного решения, затем сказали, что вместо сентября месяца 2020 года обеспечат снабжение качественной водой в январе 2021 года. Благодаря настойчивости активистов и под большим давлением общественности, было выделено 2 миллиона леев на обеспечение каждого ребенка в детских садах качественной питьевой водой.

**А ДАЛЬШЕ ЧТО?**

Родители должны мониторизировать порядок выполнения решения Муниципального совета и сообщать о любых незаконных денежных сборах на покупку воды.

## Стихийные мусорные свалки в Кагуле

**История Дмитрия Мороза** пока еще не о решении проблемы сбора бытовых отходов в Кагуле (как и во многих других населенных пунктах, для этого нужно время и внедрение государственных политик), а о том, как активист движения за чистый город решил баллотироваться на должность местного советника.

Будучи участником «Школы демократии», он провел опрос, в результате которого проблема отходов оказалась в первой тройке. Дизайнер по профессии, он стал продвигать проблему в социальных сетях, направлял в примэрию ходатайства о принятии мер по ликвидации несанкционированных мусорных свалок, обсуждал проблему непосредственно с представителями местных органов управления, вместе с другими волонтерами убирали мусор и ставили знаки, запрещающие выбрасывать бытовые отходы. Но проблема все



же не решалась. Недовольный работой МОПУ, он выдвинул свою кандидатуру на должность муниципального советника. В ходе предвыборной кампании он обещал продвигать создание инфраструктуры по организации сбора отходов, привлечение к ответственности тех, кто нарушает закон, информирование жителей и улучшение муниципальных услуг.

Организовал коммуникацию через Facebook, распространял буклеты «за чистый город», встречался с жителями и одержал победу на выборах. Это обеспечило Дмитрию возможность «лучшего видения ситуации». В пору, когда был всего лишь активистом, он часто публиковал информацию о тех, кто нарушал закон и выбрасывал отходы как попало. Однако, по его утверждениям, все это оказывало лишь частичное воздействие: «Со временем жители начинают воспринимать тебя как скандалиста, и результаты всех усилий сводятся к нулю». По прошествии года работы в должности советника он уже говорит о том, насколько сложна проблема, как на местном и районном, так и на национальном уровнях. В то же время, он отмечает важность политических партнерств для подвижек в решении проблемы.

Дмитрий Моруз продолжает работать над выполнением своих предвыборных обещаний и над повышением осведомленности общественности о проблеме отходов.

## II. Желаемое видение или изменение в нашем сообществе

**Видение – это мысленная проекция того, как бы выглядело наше сообщество**, если бы выявленная проблема не существовала. Воплощение в жизнь этого видения не достигается в ближайшем будущем, но оно вдохновляет и направляет наши действия.

Видение кампании выражается посредством краткого, простого и позитивного предложения:

«ХОРОШАЯ ВОДА ДЛЯ ВСЕХ ДЕТЕЙ»

«ЧИСТОЕ СЕЛО И ДРУЖЕСТВЕННАЯ ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА»

Формулирование видения становится значительно важнее, когда адвокационная кампания носит долгосрочный характер. В этом случае фраза, сформулированная как видение, становится своего рода лозунгом для всех акторов, бенефициаров и партнеров, участвующих в кампании. Более того, она может мотивировать нерешительных граждан или пассивных местных жителей, поскольку она затрагивает эмоциональное восприятие людей и создает вдохновляющий образ в умах сограждан.

### III. Идентификация проблемы

**Идентификация проблемы необходима, когда мы хотим понять, что именно негативно влияет на сообщество** (дороги, тротуары, освещение, отсутствие канализации и др.) или на определенную социальную группу сообщества (например, пожилые люди, бедные люди), или же когда хотим убедиться в том, влияет ли определенная проблема (например, охрана окружающей среды) на сообщество, каким именно образом и в какой степени.



Это помогает нам сузить кампанию, которую мы хотим инициировать, и наметить более конкретные и проще выполнимые действия в рамках кампании. Заслуживающие доверия социологические исследования указывают на почти одни и те же насущные проблемы в населенных пунктах на протяжении многих лет: дороги и тротуары, освещение, санитарная очистка, водопровод и канализация; а на национальном уровне – зарплаты и пенсии, коррупция, будущее детей и др.

В государстве, в котором круг забот многих людей сводится к тому, чем накормить семью, в котором им приходится изо дня ходить по утопающим в грязи дорогам, такие проблемы как охрана окружающей среды, качество питьевой воды, менеджмент отходов или энергоэффективность зачастую не воспринимаются как приоритет, не осознается их пагубное воздействие на качество жизни.

Процесс идентификации проблемы может стать **первым шагом к взаимодействию с гражданами. Когда мы интересуемся мнением людей из разных групп, мы фактически заставляем их задуматься над тем, затрагивает ли их эта проблема или нет.**

Соответственно, мы проводим идентификацию проблемы для того, чтобы:

- ▶ Выявить приоритетную проблему в сообществе для его жителей;
- ▶ Подтвердить или развеять определенные предположения;
- ▶ Сузить проблему, которую хотим решить;
- ▶ Установить первый контакт с гражданами;
- ▶ Начать обсуждение с гражданами, а также с местными органами публичного управления, проблемы или проблем, оказывающих негативное воздействие на сообщество.

## IV. Исследование проблемы

**Исследование проблемы – важный этап в организации адвокационной кампании.** Это необходимо, в первую очередь, для того, чтобы понять, существует ли проблема и затрагивает ли она местное население; чтобы узнать, не предусмотрены ли уже определенные меры для ее решения; чтобы иметь возможность лучше спланировать каждый этап кампании и **максимально эффективно расходовать ресурсы.**

В процессе нашего исследования можем узнать, что уже выделены деньги на строительство водопровода, тогда и наша роль должна измениться: вместо того, чтобы добиваться строительства водопровода, можем помочь властям убедить граждан внести свой финансовый вклад (или не только финансовый, *но иной вклад, к примеру*, время через участие в выполнении определенных работ, предоставлении неких материалов и т.д.). Точнее, проводим исследование проблемы для того, чтобы:

1. Иметь возможность точно сформулировать проблему; установить и проанализировать причины и последствия;
2. Идентифицировать потенциальных лиц, принимающих решения (людей и учреждения); понять, каков процесс принятия решений в том/тех учреждении/учреждениях;
3. Идентифицировать партнеров, целевые группы, определенных людей, затронутых проблемой, которые могут стать «адвокатами» кампании;
4. Узнать, существуют ли политики, меры, действия, кампании, направленные на решение проблемы;
5. Понять, почему предложенные решения потерпели неудачу (если они потерпели неудачу);
6. Найти наиболее эффективные решения, то есть **с наименьшими затратами и наибольшими преимуществами;**
7. Узнать каковы затраты, связанные с идентифицированной проблемой;
8. Быть информированными и документированными на встречах с властями, гражданами или другими заинтересованными сторонами и способными убеждать их. Исследование помогает нам располагать и оперировать данными, фактами, статистикой, тематическими исследованиями, отзывами, передовым опытом других акторов и помогает выстраивать аргументы в пользу нашего дела или контраргументы.

## Как исследуем проблему:

- I. Сбор информации на местах
- II. Анализ существующей информации

### 1) Опрос «от двери к двери»

Хороший способ проверить, верны ли наши предположения о том, как проблема влияет на сообщество и различные социальные группы. Такой опрос целесообразен особенно в случаях, когда речь идет о местных проблемах и коммунальных услугах.

#### Для чего делаем?

- ▶ Чтобы понять, как, сколько граждан, и какие именно социальные группы затронуты этой проблемой;
- ▶ Чтобы сделать первый шаг в продвижении инициативы;
- ▶ Это доказательство того, что проблема затрагивает реальных людей, соответственно, является веским аргументом в обсуждениях с местной публичной администрацией. **Когда мы представляем не только себя, но и десятки и сотни людей, то становимся более авторитетными, заслуживающими доверия.**

#### Преимущества:

- ▶ Беседуем напрямую с гражданами и можем скорректировать посыл кампании;
- ▶ Располагаем физическими адресами людей и можем повторно приходить к ним, информировать о предпринятых действиях и результатах кампании;
- ▶ Можем брать на заметку демографические и социальные характеристики: возраст, пол, численность жителей в населенном пункте, используемый язык, экономический статус;
- ▶ Можем идентифицировать сторонников;
- ▶ Легче убеждать граждан в нашем намерении решить определенную проблему.



**Финансовые затраты небольшие, но нужны люди и время.**



**Кампания «от двери к двери» более эффективна тогда, когда возвращаемся с опросными листами/анкетами к гражданам-респондентам не менее 2-3 раз. Таким образом, в случае необходимости, можем проследить динамику изменений.**

### **Как это делается:**

- ▶ В зависимости от цели (идентификация проблемы, консультирование по поводу вариантов решения или идентификация сторонников), формулируем короткие и ясные вопросы в опросном листе.
- ▶ Разделяем рабочие зоны по карте.
- ▶ Работаем командами из двух человек: один беседует, второй записывает.
- ▶ В течение недели после 18-19 часов или в выходные дни.
- ▶ Составляем максимально короткое презентационное сообщение (кто вы и чего хотите) и моделируем потенциальные диалоги с гражданами.
- ▶ Беседа должна длиться не более 2-3 минут. С потенциальным сторонником беседа может быть дольше. Желательно взять контактные данные и вернуться в другой раз.
- ▶ Если люди агрессивны или не проявляют интереса, не следует напрасно тратить время: «Спасибо, доброго дня!». Отмечаем этот адрес, чтобы впредь обходить его.
- ▶ Необходим координатор мероприятия, контакты которого должны быть у каждого волонтера.
- ▶ В случае необходимости следует иметь фонарики.
- ▶ Мероприятие должно длиться не более двух часов. Взаимодействие с людьми дело утомительное, а если утомим волонтеров, это может отбить у них желание приходить на следующие собрания. Нужно помнить, что у людей есть другие дела и обязанности, помимо адвокационных кампаний.

**2) Онлайн-опрос** – онлайн-формы, которые заполняют граждане. Одним из самых доступных и распространенных форматов такого опроса является форма Google документов.

**ПРЕИМУЩЕСТВА:**

- ▶ Можно задать больше вопросов;
- ▶ Можно охватить больше людей (но это не значит, что вопросник будут заполнять);
- ▶ Отбирает мало времени и не требует человеческих ресурсов;
- ▶ Сразу синтезирует данные.

**Недостатки:**

- ▶ Теряется прямая связь между респондентом и интервьюером;
- ▶ Меньше шансов эффективной реализации;
- ▶ Нет возможности узнать подробности о респонденте;
- ▶ Нет четкого охвата определенной географической зоны.



**Хорошо сочетать онлайн-опрос с опросом «от двери к двери».**

**4) Фокус-группы** – качественный метод исследования, посредством которого можем детально анализировать определенные последствия или решения. Это полезный инструмент для тестирования посыла кампании, а также вариантов решений, которые хотим предложить.

Как это делается:

- ▶ Отбираем по 8-10 граждан, руководствуясь определенными критериями (по возрасту, по географическому критерию и др.)
- ▶ Необходим модератор с заготовленным сценарием дискуссии. Роль модератора – вовлечь каждого участника в дискуссию и не допустить, чтобы определенные участники монополизировали обсуждение или влияли на мнение других. Модератор не должен высказывать никакого мнения по обсуждаемой теме!
- ▶ Высказывания должны быть анонимными. Модератор отмечает только идентифицирующие критерии: «женщина, Кагул, 30+».
- ▶ Следует отметить, что продолжительность обсуждения в фокус-группе не должна превышать 30-45 минут.

Как правило, существуют социологические компании, которые оказывают такие услуги, но они довольно дорогостоящие, однако, соблюдая определенные простые правила, любой гражданин может организовать дискуссию в нужном формате.



**Эти дискуссии могут проводиться и в менее официальном формате, можно организовать общинные обеды/ужины, пикники или обсуждения с последующими играми или конкурсами, чтобы таким образом мотивировать людей активнее вовлекаться в процесс.**

**5) Наблюдение** – систематический сбор данных. Например, можем наблюдать, куда люди выбрасывают бытовые отходы, как часто спецмашина приезжает собирать отходы или как соблюдается график движения общественного транспорта и др.

#### **Как это делается:**

- ▶ Наблюдатель не участвует в мероприятиях;
- ▶ Он должен записывать любые действия, даже когда некоторые из них не вписываются в конечную цель исследования;
- ▶ Для скорости желательно иметь специальную форму для записи наблюдений;
- ▶ Наблюдение следует проводить систематически, что обеспечивает его релевантность.

**б) Интервью** – это диалог с экспертами, исследователями, деятелями науки, государственными служащими, людьми, проводившими аналогичные акции, или людьми, которых затрагивает проблема.

#### **Как это делается:**

- ▶ Идентифицируем экспертов или людей, которые могли бы предоставить информацию. Следует определять аффилированность эксперта и представлять не менее двух точек зрения, изложенных разными экспертами.
- ▶ Четко пишем цель интервью и какую информацию хотим получить от эксперта.
- ▶ Составляем план вопросов.

- ▶ Спрашиваем интервьюируемого, можно ли его цитировать или нет. Зачастую многие чиновники/эксперты не хотят, чтобы их цитировали, но могут предоставить ценную информацию. В этих случаях обязуемся сохранить их анонимность.
- ▶ Записываем беседу, но делаем также заметки по ходу интервью.

## II. Анализ существующей информации:

**1) Официальные документы:** законы, постановления правительства и парламента, положения, планы развития, технико-экономические обоснования, предлагаемые политики. Все это можно найти на официальных сайтах учреждений и на сайте <https://www.legis.md/>. Проекты законов можно найти на сайтах <http://parlament.md/> и <http://particip.gov.md/>.

**2) Исследования и научные работы по теме.** Многие из них можно найти на веб-сайтах аналитических организаций, а также на веб-сайтах государственных учреждений.

- ▶ Важно знать, кто автор, каков опыт автора, кто финансировал, кто заимствовал работу и др.

### 3) СМИ

- ▶ Важно проверить, кому принадлежит медийное учреждение (в случае веб-сайтов просмотреть состав редакционной команды и контактные данные), сколько мнений представляются и проверяются ли они на достоверность, каковы источники финансирования и соблюдается ли разграничение фактов и мнений.

### 4) Социологические исследования

- ▶ Важно проверить, какая компания проводит исследование, по заказу какой организации и для кого.
- ▶ Рекомендуемые: Барометр общественного мнения (Институт публичных политик) и исследования Международного республиканского института (International Republican Institute).

**5) Видео и фотографии** – в ходе исследовательских визитов

делаем как можно больше фотографий и видео, которые сможем использовать в коммуникационной кампании.

**6) Статистические и официальные данные** – можно найти, в частности, на веб-сайтах Statistica.md и Date.gov.md

### **7) Информация от властей, полученная посредством запросов информации:**

- ▶ Конституция и законодательство позволяют гражданам запрашивать любую информацию, представляющую общественный интерес, которой располагают власти, а они обязаны предоставлять ее в срок не более 15 рабочих дней.
- ▶ *Запросы можно подавать в любой форме – письмом, по электронной почте, по телефону или лично. Все же, проще и эффективнее всего подавать запросы по электронной почте – таким образом сможете доказать, что подавали запрос, и не потратите время на физическое отправление письма. Существует также специализированный сайт, с помощью которого проще запрашивать информацию по электронной почте – **Vreainfo.md**.*
- ▶ *Запросы информации должны быть как можно более конкретными и ясными, чтобы исключить возможность толкований.*
- ▶ Вы не обязаны мотивировать запрос информации.



**Для качественного исследования необходимо использовать несколько источников исследования, которые должны соответствовать цели исследования. Чтобы обеспечить объективный характер результатов собранной информации и данных, необходимо использовать как минимум 3 из перечисленных выше инструментов.**

## V.

# Анализ проблемы

**Анализ проблемы можно сделать как на основе результатов проведенного исследования,** в том числе путем анализа собранных данных, так и параллельно с процессом исследования.

Для чего нужен анализ причин и следствий?

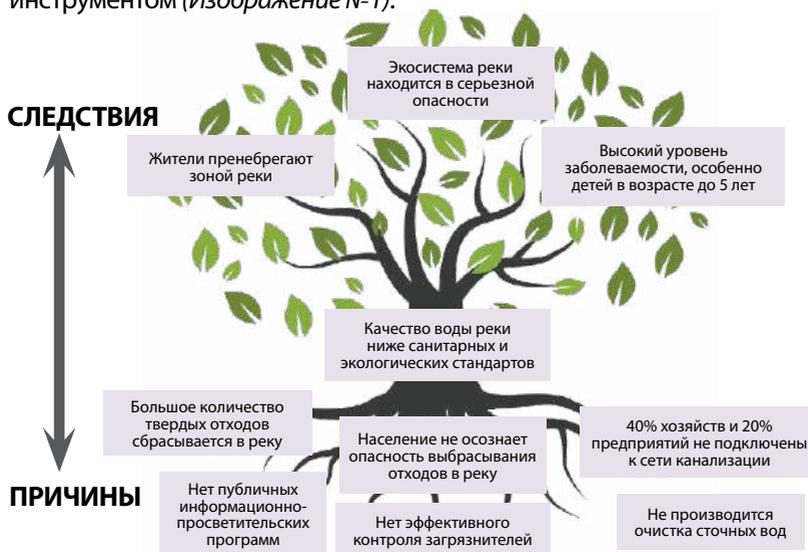
- ▶ Чтобы подтвердить наличие проблемы. Любая выявленная проблема остается гипотезой, требующей подтверждения. Наличие проблемы доказывается путем анализа причин и следствий, идентифицированных на этапе исследования.
- ▶ Чтобы создать картину того, насколько велика и серьезна (= причины) проблема, насколько велико ее влияние (= следствия) на сообщество. Такая визуализация позволяет произвести предварительную оценку ресурсов (человеческих, временных, финансовых), которые потребуются для решения проблемы, в том числе посредством адвокационной кампании. В результате, в зависимости от имеющихся ресурсов, даже при предварительной оценке можно принять решение о последующем сужении адвокационной кампании с тем, чтобы она продвигала частичное решение проблемы.
- ▶ Чтобы идентифицировать главную причину и самое/самые болезненное/болезненные следствие/следствия выявленной проблемы. Наиболее болезненные причины и следствия станут «мишенью» вашего внимания при разработке сценариев решения проблемы.
- ▶ Для выявления и анализа альтернативных сценариев, иными словами, разнообразных вариантов решения. У любой проблемы может быть несколько вариантов решения. Анализируя сценарии решений, мы оцениваем и сравниваем ресурсы, которые нам понадобятся для достижения наиболее подходящего решения, с теми ресурсами, которыми располагаем на данный момент. Здесь мы также анализируем наши возможности по привлечению определенных дополнительных ресурсов и каких именно. То альтернативное решение, которое предполагает минимальные затраты, но и наибольшее влияние (здесь = результат), обычно считается наиболее подходящим альтернативным решением. Это сочетание, хотя и является наиболее желаемым, не обязательно является и осуществимым.

## Дерево проблемы

Правильное формулирование проблемы и определение причин, которые приводят к ее возникновению, могут помочь нам найти наиболее подходящее решение, требующее наименьших затрат – временных, финансовых, человеческих, но с наибольшей отдачей. Вроде бы все просто – каждый гражданин знает, какая проблема его затрагивает. Очень часто бывает, что человек считает, якобы он знает и как решить эту проблему. В то же время, в процессе мероприятий по идентификации проблемы граждане оперируют либо причинами, либо следствиями, либо решениями. Например, многие могут сказать, что «мы хотим чистое село» (что на самом деле является видением) или «нам нужны мусорные контейнеры» (что может быть результатом сценария решения), или что «запах мусора привлекает бродячих собак» (что является следствием проблемы).

Многие затрагиваемые проблемы, несмотря на всю простоту их формулировок, являются довольно сложными. Они состоят из более мелких проблем. Важной частью адвокационной кампании является идентификация этих мелких частей, а затем постепенного подхода к их решению.

Одним из самых простых способов анализа проблемы является дерево проблемы. Ствол дерева становится проблемой, корни – причинами, а ветви – следствиями. Дерево является мощным визуальным инструментом (Изображение №1).



Изображение №1 Дерево проблемы качества воды в реке

Источник: <https://images.app.goo.gl/dwvNNlyu86jeMB2m86>

Таким образом сообщество осознает, что нет простого решения проблемы и что очень много факторов способствуют ее пониманию и идентификации решения.

Причины проблемы можно идентифицировать при помощи последовательно повторяемого вопроса «А почему?»

### **Пример 1: Проблема: замусоренное село.**

- А почему?
- Потому что не убирается мусор.
- А почему?
- Потому что нет адекватной системы сбора и вывоза мусора.
- А почему?
- Потому что люди не хотят заключать договоры на сбор и вывоз бытовых отходов.
- А почему?
- Потому что считают, что нет резона платить так дорого за то, за что ничего не платили до сих пор.
- А почему?
- Потому что никто не обсуждал с ними компромиссный тариф.

### **Пример 2: Проблема: замусоренное село.**

- А почему?
- Потому что люди выбрасывают мусор на холм и в овраг.
- А почему?
- Потому что очень мал размер штрафных санкций и они не применяются.
- А почему?
- Проблема не является приоритетом повестки дня местных органов публичного управления.
- А почему?
- Власти не понимают потребности людей.
- А почему?
- Потому что не спрашивают их, а граждане не отстаивают свои права.

Как показывает практика, если повторить этот вопрос 5 раз, мы обязательно дойдем до основной причины проблемы. Применяв этот метод, обнаружим множество причин, первичных или вторичных.

После определения причин проблемы, записываем следствия. Хорошим источником выявления последствий являются опросы или беседы, в ходе которых мы спрашиваем людей, как на них влияет проблема. Следствия – это то, что привлекает внимание людей. Например, если мы говорим о том, что люди выбрасывают мусор на холм и в овраг, описываем ряд последствий, которые следовало бы знать каждому жителю: зараженная почва, бродячие собаки, риск заболевания детей, играющих на холме, запах, пластиковые пакеты на деревьях и др.



Источник: poi.md

Описание следствий должно быть ощутимым, вызывать дискомфорт и / или боль у граждан, поэтому их следует формулировать наглядно, без обобщений и обиняков. Например, мы можем назвать следствие «неприглядный внешний вид», но такая формулировка не создает мыслеобраза, не вызывает дискомфорта; а если сформулировать «пластиковые пакеты на деревьях» – картина сразу возникает в уме человека. Некоторые следствия могут порождать другие следствия. Например, бродячие собаки могут распространять бешенство в селе или кусать детей.

Этот метод имеет существенное значение для того, чтобы не тратить ресурсы на работу со следствиями. Мы часто слышим о кампаниях по санитарной очистке, а потом замечаем, что через две недели мусор снова появился. Почему? Потому что было устранено следствие, а причины остались нерешенными. Холм можно расчистить, собак можно отвести в приют, но все это вскоре вернется. Устранить следствия проблемы намного проще, потому что мы их видим и замечаем. Гораздо сложнее устранить причины.

Устранение следствия может быть частью промежуточного результата. Когда мы обязуемся, к примеру, создать механизм сбора отходов или наказания тех, кто разбрасывает мусор, на это потребуется время, а люди не поймут всю бюрократическую волокиту, затягивающую выполнение обещанного. Чтобы не потерять контакта с людьми, показать наличие подвижек, можем проводить мероприятия по устранению следствий – акции по санитарной очистке, установка знаков, запрещающих выброс мусора и др.

После построения дерева проблемы, настает черед дерева решения, которое называют также деревом целей (смотри изображение № 2). Таким способом пытаемся найти решения для устранения выявленных причин. Используя эту информацию, анализируем, действительно ли



Изображение № 2 **Дерево целей для проблемы качества воды в реке**

это приоритетная проблема, может ли она быть решена, подходящее ли время для этого.

**Мы не можем устранить все причины одной проблемы сразу, с первой попытки или в рамках одного проекта!** Такой подход только вызовет разочарование в результате нереалистичных ожиданий. Следует выбрать главные причины проблемы и запланировать объем работы в ходе кампании, исходя из следующих факторов:

1. имеющиеся ресурсы (люди, финансовые средства, время),
2. количество партнерств или сотрудничества, установленных будь то с субъектами гражданского общества, в том числе со средствами массовой информации, будь то с бизнес-средой либо с компетентными органами публичной власти.

Как правило, ресурсы, которыми мы располагаем, ограниченные, поэтому нужно приоритизировать проблемы и решения, над которыми будем работать, для того, чтобы нам удалось достигнуть желаемых результатов. Эти результаты могут включать создание и развитие сообщества вокруг выбранной узкой проблемы, фактически, одного дела, (но не ограничиваться лишь этим) и постепенное продвижение к решению сложной проблемы. **Достижение результатов и решение мелких проблем, которые являются частью более сложной и комплексной проблемы, помогают обеспечить доверительные отношения с гражданами и партнерами.** Иначе, в отсутствие хоть каких-то, пусть небольших, но результатов, может отбить у людей желание добиваться решения проблемы.

## VI. Цель и задачи кампании

**Установление одной цели и нескольких задач (желательно не более 3) помогает приоретизировать те дела, за которые можем позволить себе взяться.** Они сфокусируют наше внимание в правильном направлении.

Цель отвечает на вопрос «Какого изменения хочу добиться в сообществе в долгосрочной перспективе?». А задачи должны быть четкими, реалистичными и измеримыми. Это поможет нам оценивать свои действия, а также не сосредоточиваться на второстепенных действиях, которые не будут способствовать продвижению к достижению намеченной цели.

Например, в случае проблемы качества воды целью кампании может быть разработка стратегии по улучшению качества воды в населенном пункте.

### ***Задачи могут быть следующими:***

- 1.** Постоянная коммуникация с 300 домохозяйствами из зон, наиболее затрагиваемых проблемой;
- 2.** Создание рабочей группы с участием представителей МОПУ, бизнес-среды, НПО, СМИ и граждан для разработки плана;
- 3.** Организация не менее пяти раундов публичных консультаций с гражданами и экспертами.

## VII. Целевая группа и посыл кампании (месседж)

**В зависимости от задач определяем нашу целевую аудиторию. Все** – это не целевая группа, а лишь напрасная трата ресурсов. Идентификация и анализ целевых групп помогает корректировать посыл и определять эффективные инструменты для его доведения до сознания граждан.

Целевые группы бывают первичными и второстепенными. Даже когда они кажутся очевидными, их иерархизация структурирует кампанию.

Полезно описать каждую целевую группу в отдельности, руководствуясь следующей формулой:

- 1 Название целевой группы

---

- 2 Общие интересы и привычки группы

---

- 3 Интерес целевой группы к проблеме

---

- 4 Уровень поддержки решения проблемы целевой группой (высокий, средний союзник, нейтральный, в некоторой степени оппонент, оппонент)

---

- 5 Уровень влияния на решение проблемы (неизвестный, никакого влияния, некоторое влияние, существенное влияние, решающее влияние)

---

- 6 Уровень знаний по проблеме (очень высокий, высокий, средний, низкий, отсутствует)

---

- 7 Какие действия ожидаем от целевой группы / Что хотим, чтобы она делала

---

- 8 Уровень доступа к целевой группе (очень высокий, высокий, средний, низкий, отсутствует)

---

- 9 На что отреагирует наша целевая группа?

---

- 10 Наш призыв к группе

---

**Посыл** это концепция, идея, которая обобщает, направляет и вдохновляет всю кампанию. Его должен знать и понимать каждый член

команды. Сложно описать всю кампанию, проблему с цифрами, статистикой и комплексными решениями в одном предложении, но это очень важная вещь. Иногда работа группы над тремя строчками текста может занять несколько дней.

### **Как правило, структура меседжа кампании такова:**



**Обращение к сердцу и эмоциям, то есть – изложение проблемы, почему это должно интересовать людей, необходимость перемен;**



**Обращение к разуму, то есть, что можно изменить в предложенном варианте решения;**



**Призыв к действиям, то есть, что могут сделать люди, побуждение.**

Посыл должен состоять из 20, максимум 30 слов. Многие люди, с которыми будем общаться, не смогут уделить нам много времени, соответственно, нужно суметь в течении минуты объяснить суть нашей адвокационной кампании. Нужно быть готовым к тому, что это может случиться в лифте, на общественном мероприятии, на конференции, на рынке и др. Поэтому начало посылы должно привлекать внимание, а конец должен вдохновлять.

Частой ошибкой неправительственных организаций является использование «деревянного языка», то есть, такого, как в проектных предложениях – «Цель проекта – обеспечить энергетическую устойчивость населенного пункта». Гораздо полезнее использовать доступный язык, понятные всем слова, способные непосредственно заинтересовать целевую группу.

Когда говорим о коммунальных услугах, следует начинать с того, что непосредственно затрагивает гражданина и его близких: как выбрасываемые на поля бытовые отходы влияют на здоровье? Сколько экономит человек, благодаря мерам энергоэффективности?



**Когда сформулируете конечный вариант посылы кампании, попросите членов команды записать его на бумаге, чтобы убедиться в его одинаковом восприятии всеми членами команды. Это не означает, что слова должны быть в точности одни и те же или что посыл нужно выучить наизусть.**

Посыл нужно *использовать*.

- ▶ Нужно повторять несколько раз. Существует **«правило трех раз»**

<p><b>1</b> если люди слышат его один раз, могут проигнорировать;</p>	
<p> <b>2</b> если слышат второй раз из другого источника – могут остановиться и задуматься;</p>	
<p><b>3</b> если слышат еще раз – могут даже предпринять какие-то действия.</p>	

- ▶ Должны быть коммуникационные волны, чтобы закрепить посыл кампании в умах аудитории.
- ▶ Посыл должен вызывать интерес у аудитории и воздействовать на эмоции.

Любая кампания строится вокруг четких сообщений, и для каждой целевой группы их нужно корректировать. Второстепенные сообщения (посылы) напрямую отвечают определенным интересам целевой группы и могут предоставить больше информации о том, как будут достигаться обещанные изменения. Для граждан должен использоваться простой язык, чтобы каждый гражданин смог визуализировать или почувствовать проблему; для органов публичного управления, например, можно использовать больше данных, статистику или более технический язык.

Посылы кампании, как правило, тестируются в фокус-группах. Это можно сделать также, обратившись к членам семьи, соседям и нескольким гражданам, непосредственно затронутым проблемой. После этого посыл необходимо скорректировать.

## VIII. Идентификация ресурсов и партнеров

Для проведения успешной и результативной адвокационной кампании целесообразно установить сотрудничество и партнерство с наиболее релевантными акторами. Для правильной идентификации таковых следует снова провести анализ, для которого предлагаем прибегнуть, в частности, к инструменту карта акторов или картографирование акторов.



Изображение № 3 **Картографирование акторов и заинтересованных сторон**

1. Начинаем с составления списка акторов или заинтересованных сторон, релевантных для проблемы и найденного решения. Это командная работа. Первый вариант списка может быть неограниченным и включать, например, общественные учреждения, СМИ, местные и центральные органы публичного управления, НПО и профильные ассоциации, экономических агентов, лидеров мнения и блогеров, международные организации/доноров, прямых и косвенных бенефициаров адвокационных кампаний и так далее. Рекомендуется не использовать обобщения. Например, если одним из потенциальных акторов является примэрия или Министерство образования, так их и записываем. Также, конкретизируем и медийные учреждения, с которыми можем взаимодействовать, лидеров мнения, акторов гражданского общества, которых считаем релевантными для нашей кампании. Затем переносим весь список на карту влияния, располагая их по осям влияния и интереса.

2. Оцениваем степень интереса и влияния каждого актора в отдельности на решение нашей проблемы и на нашу кампанию и размещаем в точке пересечения названных двух осей. В зависимости от квадрата, в котором находится каждый актор, определяем какой вид отношений установим, какова будет его роль и какой будет коммуникация/в какой мере будем общаться с ним. Например, если в контексте кампании за качество воды речь идет о примаре, его заинтересованность в решении проблемы (соответственно, и содействие этому) будет довольно высокой (в том числе из соображения быть переизбранным на должность), а также его влияние (ресурсы) может быть довольно существенным. Таким образом, он вероятнее всего окажется в квадрате «Партнерство» или «Сотрудничество». Другой пример: идентифицируем блогера или телеканал и включаем его в список акторов. Скажем, блогер Анна Коцофана, жительница нашего населенного пункта, блог которой пользуется популярностью (около 2000 постоянных читателей). Но она никогда не писала об идентифицированной проблеме, скажем, об уличном освещении. Учитывая, что она имеет доступ к столь большому числу людей, заинтересованы ли мы в ее привлечении? Ответ очевиден. Однако Анна хочет сначала посмотреть, как будет развиваться кампания, и в зависимости от динамики будет готова написать в своем блоге статью на эту тему или даже разместить в нем призыв к действию. Таковы ее позиция и намерение в начале кампании. А значит мы поместим ее в категорию «Мониторинг и информирование». Если же она в начале кампании еще не заинтересована в том, чтобы оказывать нам поддержку и продвигать, стараемся проинформировать ее о кампании, ее целях и мероприятиях и предлагаем понаблюдать за нами. По мере разрастания кампании можем предположить, что повысится и заинтересованность блогера в том, чтобы поддержать нас. Мониторизируем ситуацию и интерес или даже оказываемое блогером влияние (может стать, что по ходу времени увеличится и численность читателей блога). Когда замечаем, что интерес к нашему делу и/или оказываемое влияние возрастают, перемещаем блогера на соответствующей оси и устанавливаем новые отношения с ним.

Рекомендуется регулярно проводить анализ акторов и менять их позицию на карте в зависимости от результатов анализа. Эта карта – «живой организм», и она может способствовать успешному продвижению кампании, если периодически пересматривать ее, а также предвосхищать риски и препятствия, которые могут создавать некоторые акторы.

Предположим, что в ходе кампании по озеленению центральной улицы, согласно нашему рабочему плану, два дерева следует посадить

именно на участке улицы, который отремонтировал экономический агент, кафе, чтобы использовать его для обустройства террасы. Реакция экономического агента может быть разной, в том числе негативной. Экономический агент вложил средства в ремонт улицы, и если придется демонтировать плиточное покрытие, он может быть не склонным к дополнительным инвестициям или потребовать компенсации (которую могут не одобрить местные органы публичного управления). А это значит, что заинтересованность экономического агента в кампании будет низкой, а его влияние может быть довольно большим и создать проблемы или препятствия для кампании. Если этот экономический агент фигурирует на нашей карте, можем оценить его реакцию как риск для кампании и принять правильное решение, как преодолеть риск, а экономического агента привлечь в ряды сторонников, а не противников кампании.

Отдельную категорию акторов для проекта и кампании составляют те, которых мы называем лицами, **принимающими решения**:

- ▶ местные органы публичного управления,
- ▶ государственные учреждения,
- ▶ внешние акторы, в том числе, к примеру, влиятельные лидеры мнений, в некоторых случаях донор.

Они являются союзниками организаций гражданского общества и могут в рамках своих полномочий и законодательным путем влиять на процессы принятия соответствующих решений в пользу целей и задач адвокационной кампании.

Когда речь идет об адвокационных кампаниях по улучшению коммунальных услуг, лица, принимающие решения, в обязательном порядке относятся к числу наиболее важных акторов. Примар, муниципальные советники, представители государственных агентств и даже государственные учреждения, такие как профильные министерства, соответствующие для достижения результатов кампании, являются теми акторами, которые своим участием могут способствовать положительному и устойчивому результату кампании. Они могут сделать это, например, путем продвижения и утверждения законодательной / нормативной инициативы, способствующей успешности кампании, посредством ассигнования финансовых средств из местного / регионального / национального бюджета.

Как правило, даже при довольно незначительном интересе к проблеме, решение которой продвигает кампания, их влияние на эффективность и результаты кампании является весьма существенным. Поэтому, каким бы ни был сценарий, отдельные лица, принимающие решения

(они, как и любая другая сторона, заинтересованная в нашей кампании, указываются отдельно и конкретно) помещаются в квадрат «Взаимодействие / Консультации» или «Партнерство / Сотрудничество». В обоих случаях, открытый и регулярный диалог – **наилучший инструмент коммуникации с лицами, принимающими решения**. Для инициирования такого диалога нужна очень хорошая подготовка, а также план или календарь коммуникации с ними после того, как нам удастся установить отношения с ними или завоевать их доверие.

**Очень хорошая подготовка** означает, что нужно понять позицию, интерес (или его отсутствие) лица, принимающего решение, к делу кампании, а также проанализировать его потребности. Их потребности могут проявляться также в форме желаний или стремлений. Возвращаемся к примеру с выборами – и примар, и советники хотят быть переизбранными на новый срок. Даже если их предвыборные программы не предусматривают, например, повышение эффективности системы местных налогов на управление отходами (= отсутствие позиции и интереса к коммуниитарным проблемам), их политическая заинтересованность в переизбрании является для нас преимуществом, которое следует использовать для того, чтобы довести проблему до сведения лиц, принимающих решения, и добиваться ее решения, например, путем выдвижения релевантной законодательной инициативы, ее обсуждения с гражданским обществом и, в случае успеха, посредством ее поддержки на уровне местных органов публичного управления.

В этом же контексте, для обеспечения эффективности усилий кампании **внутренний план/календарь коммуникации** с релевантными лицами, принимающими решения, представляет собой дорожную карту в диалоге с ними. Если коммуникация с лицами, принимающими решения, по проблеме местных налогов на управление отходами сводится лишь к однократному обсуждению, весьма вероятно, что она не будет включена в повестку дня. Если же сообщать им о проблеме неоднократно и в разных форматах, например, на открытых заседаниях местного/муниципального/районного совета, а также посредством организации консультаций с гражданами, наши шансы достигнуть этого результата (законодательной / нормативной инициативы) существенно возрастают.

После анализа каждого актора из составленного командой первоначального списка и определения, какой именно вид отношений хотим, планируем или стремимся установить с каждым из них, идентифицируем и ресурсы, которые нам потребуются, и в каком объеме.

## **Основными ресурсами, необходимыми для проведения кампании, являются:**

- ▶ **Люди**, распределяем их по приведенным ниже категориям, поскольку у каждого своя роль в кампании:
  - Команда – достаточно ли в команде людей для планируемого объема работы? Обладают ли имеющиеся в наличии члены команды всеми необходимыми компетенциями для проведения успешной кампании? Нужно ли привлечь, нанять еще одного члена в команду?
  - Волонтеры – есть ли необходимость в волонтерах, и если да, то будет ли достаточно тех волонтеров, которые уже сотрудничают с нашей организацией? Волонтеры потребуются нам в течение всей кампании или же только для определенных мероприятий в рамках кампании? В зависимости от наших потребностей, определяем, где можем найти и как можно привлечь дополнительных волонтеров (в том числе при помощи сторонников).
  - Сторонники – члены НПО, которые не участвуют непосредственно в кампании, но которых можем привлечь в случае необходимости.
  
- ▶ **Время:**
  - Хорошо ли мы выбрали период реализации кампании? Например, любая адвокационная кампания в поддержку улучшения определенных коммунальных услуг может быть более успешной и результативной, если проводить ее в год выборов.
  - Органично ли вписывается запланированная кампания во все разнообразие наших мероприятий и профессиональных и личных обязанностей? Органично другими словами означает, сумеем ли мы справиться со всеми обязанностями, которые планируем взять на себя?
  
- ▶ **Финансовые ресурсы:**
  - Ориентировочный бюджет кампании: каков бюджет кампании, достаточен ли он, из каких источников обеспечим? Бюд-

жет кампании рассчитываем на этапе подготовки кампании, в частности, при разработке плана действий.

- ▶ **Грант:** уже выиграли или подали заявку и ожидаем ответа донора, либо нужно подать заявку и ищем донора? Нужен план сбора средств (фандрайзинг), в том числе для тематических грантов и других инструментов привлечения финансовых средств, таких как краудфандинг (привлечение средств). Чтобы составить список доноров или грантов, релевантных для целей нашей кампании, проще всего подписаться на платформы, информирующие о таких ресурсах, например <https://www.civic.md/anunturi/granturi.html>
- ▶ **Инструменты по сбору средств (подробности в главе X):** инструменты определяем на этапе разработки кампании. Какие усилия потребуются – краудфандинг или вклады местных жителей? Удастся получить средства в поддержку кампании в рамках государственной программы «Бюджет соучастия» или попытаемся обеспечить себе поддержку релевантных экономических агентов финансовыми или материальными средствами либо предоставлением услуг со скидкой / бесплатно?

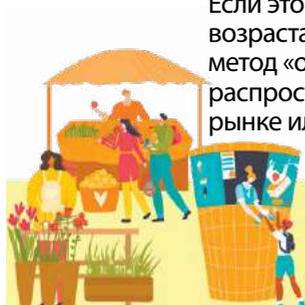
Партнерские отношения и / или сотрудничества также можно считать ресурсами. А форма этих отношений зависит от того, насколько хорошо и регулярно будем проводить картографирование акторов.

## IX. Коммуникация в рамках адвокационных кампаний

Хороший посыл бесполезен без четкой стратегии распространения. После определения задач, целевых групп и посыла кампании можем приступить к работе над стратегией коммуникации.

Любая кампания, даже если она преследует благородную миссию и все люди хотят устранить проблему, нуждается в хорошем разъяснении, так, чтобы люди поняли, почему проблему важно решать именно сейчас, и как можно мотивировать других к действиям.

- 1. Строим свою идентичность.** Кампания должна иметь название и слоган, которые должны быть простыми, но не банальными. Чтобы кампания была запоминающейся, необходимо создать визуальную идентичность, легко распознаваемую целевой аудиторией.
- 2. Устанавливаем свои коммуникационные цели,** а в зависимости от них – средства их достижения: посредством печатных изданий, интернета, наших «адвокатов» или общественных мероприятий.
- 3. Идем по месту нахождения людей** – это значит, что корректируем используемые инструменты в зависимости от характеристик целевой группы.



Если это люди преклонного возраста, используем метод «от двери к двери», распространяем буклеты на рынке или в церкви.

Когда речь идет о молодежи – идем в школы или же используем социальные сети.



4. **Воздействуем на эмоции** – люди заняты, у них другие приоритеты, сдержанно относятся к переменам, не доверяют другим. Привлекаем их внимание посредством эмоционального воздействия, чтобы в конечном итоге определить ценности и интересы. Не следует использовать технический язык или говорить о долгосрочных результатах. Источником информации являются опросные листы/анкеты, в которых можем спросить, какое воздействие на них оказывает проблема, или фокус-группы.
5. **Расказываем истории** – людям интересны истории и случаи из жизни. Статистические данные, результаты исследований и другую информацию также можно использовать, но они не должны быть на первом плане коммуникации. Показываем, как проблема затрагивает каждого из нас, рассказывая чью-то историю – человека, с которым другие могут отождествлять себя.
6. **Объясняем, почему сейчас** – некоторые затрагиваемые нами проблемы – старые, они известны людям; следует объяснить, почему именно СЕЙЧАС настало время действовать.  
Делаем упор, к примеру, на экологическую катастрофу из-за стихийных мусорных свалок или на самый высокий уровень загрязнения воды за последние годы и, соответственно, на рост числа некоторых заболеваний.
7. **Говорим, что конкретно нужно делать гражданам** – люди знают, что нужно бороться с отходами и свалками или добиваться снабжения качественной водой. Подобные общие, неопределенные призывы не побуждают к действиям. Для того, чтобы мотивировать человека к действиям, он должен понять, что конкретно нужно делать: подписать петицию, написать властям, прийти на акцию протеста и др. Если говорим людям, что все плохо, но не предлагаем им решения, мы в сущности лишь еще больше отдаляем их.
8. **Создаем коммуникационные волны.** Зачастую все сосредоточиваются на запуске кампании, а потом «забывают» о коммуникации. Коммуникация важна на всех этапах – и в ходе кампании, когда нужно рассказывать о промежуточных результатах, и после ее завершения. В адвокационных кампаниях могут быть периоды, когда по 30 дней ждем от властей ответа на петицию, но это не значит, что нам нечего сообщать – либо организуем новые мероприятия, либо напоминаем, что мы в ожидании ответа. Некоторые граждане могут сказать «не получили ответа от властей, так что нечего сообщать» – отсутствие ответа это тоже ответ, и об этом нужно сообщать. Люди должны получать актуализированную информацию, хотя и чрезмерно усердствовать не следует – раз в 10-14 дней, а если кампания длительная – раз в месяц вполне достаточно.

**9. Меньше, но лучше** – мы сталкиваемся с большим «информационным загрязнением», поэтому не следует перегружать людей информацией. Сообщения должны быть четкими, ясными и лаконичными. Любой опубликованный материал должен приближать нас к намеченным целям, в противном случае следует отказаться от него.

**10. Проводим мероприятия** – мероприятие должно иметь четкие цели и быть хорошо организованным. Мероприятия обеспечивают возможность представлять и продвигать нашу кампанию, а также приглашать разные целевые группы. Это может быть публичное обсуждение, дебаты, концерт, ярмарка, конкурс/соревнования, марш или акция протеста и др. Вид мероприятия выбираем в зависимости от целей. Если хотим собрать более широкую и разнообразную аудиторию, конференция – не лучший вариант, целесообразнее остановить свой выбор на ярмарке или концерте и др.

Людей следует приглашать посредством самых разнообразных каналов: от социальных сетей до постеров и флаеров.

Что важно для организации мероприятия:

- ▶ Сценарий;
- ▶ Модератор;
- ▶ Лицо, отвечающее за логистику и технические детали;
- ▶ Продвижение;
- ▶ Действия по привлечению граждан.

**11. Сочетаем и корректируем.** Разрабатываем разнообразные продукты: тексты, фото, видео, инфографики. Не злоупотребляем только одним видом продуктов. Корректируем их для каждой целевой группы. Сочетаем онлайн-коммуникацию с офлайн-коммуникацией. Если же один из продуктов не срабатывает, значит нужно пересмотреть стратегию.

**12. Используем амбассадоров кампании** – людей, которые обладают определенным влиянием или популярностью в нашем сообществе или могут распространять наш месседж. Адвокационная кампания может быть успешной, если мы будем наглядно показывать, что она пользуется поддержкой разных граждан. Если мы не пользуемся успехом у определенной целевой группы, например, у подростков, то можем попытаться наладить партнерство с определенными лидерами тех сообществ. Желательно ознакомиться с их биографией, в частности, на предмет неподкупности. Если обращаемся к знаменитостям, следует помнить, что их связь с определенными политиками или определенные гомофобные, женоненавистнические, расистские заявления или

же противоречащие основным правам человека в целом, могут отрицательно сказаться на нашей кампании.



**Не скупитесь инвестировать в хорошего редактора для текстов и дизайнера для изображений.** Текст с грамматическими ошибками, написанный витиевато и непоследовательно, с использованием множества лишних слов, способен оказать медвежью услугу кампании, вне зависимости от того, какое дело она продвигает. Таких людей можно убедить оказывать услуги и на волонтерских началах, если кампания обладает четким месседжем и запланирована хорошо.

**Дмитрий Моруз,**

активист и  
муниципальный  
советник, Кагул

***Люди все еще не понимают проблему отходов. Их занимают другие проблемы. Под воздействием интенсивных коммуникационных волн проблема становится популярной.***

## Как строить коммуникацию с властями?

- 1. Информлируем власти о нашей кампании** – вне зависимости от наших предположений, окажут ли нам власти поддержку или нет, следует информировать их о том, что мы намереваемся проводить адвокационную кампанию. Излагаем проблему, несколько намеченных мероприятий и выражаем уверенность, что сотрудничество будет эффективным. Когда речь идет о местных избранных, связываемся с представителями всех партий и с независимыми советниками, невзирая на наши политические предпочтения. Избегать некоторых политиков следует только в случае подозрений в отсутствии неподкупности или же серьезных обвинений. Помимо действий, связанных с решением проблемы, власти могут оказать нам и другую помощь, например, помощь в организации обсуждений или мероприятий, в обеспечении общественного порядка, в случае необходимости; а если проблему нужно решать на районном или национальном уровне, они могут стать нашими партнерами в продвижении кампании на уровне тех властей.

- 2. Показываем, что представляем общность людей** – когда сообщаем о проблеме желательнее располагать анкетой (опросным листом), показывающей, сколько людей она затрагивает. Прodelать такое анкетирование можно методом «от двери к двери» в сочетании с онлайн-опросом. На встречи с властями нужно приглашать несколько членов сообщества и подготовить их к этому взаимодействию – они должны очень хорошо знать посыл кампании и ее стратегию.

**Виктория  
Бутук-Гуранда,**

примар села  
Дэнчень

*Мобилизация граждан важна именно тогда, когда речь идет о чувствительной теме, и при наличии риска принятия решения с менее желательными последствиями для жителей. Самое действенное оружие – это мобилизация и транспарентизация этой инициативы. Чаще всего лица, принимающие решения, детальнее анализируют вопрос, когда знают, что находятся в поле зрения людей, даже когда это должно быть в порядке вещей.*

- 3. Доказываем свою информированность** – власти порой относятся с пренебрежением к гражданам, не считаясь с их мнением. Чтобы «отделаться» от них, могут ссылаться на определенные законы или нормативные акты, указывая, что граждане либо не имеют права, либо не сведущий в этом вопросе. Как мы уже отмечали в главе «Исследование проблемы», нужно знать законодательство, исследования, практики и опыт других, мнения экспертов и уметь вкратце излагать все это. Можем приносить на заседания и печатные материалы (для большей убедительности) и непосредственно ссылаться на них. Заседание может быть очень коротким, когда гражданину говорят, что «это не в нашей компетенции», но может быть и более эффективным, если гражданин приходит основательно подготовленным. Многие активисты становятся параюристами и экспертами-самоучками в делах, которые продвигают.



**Ион Кэрпиняну,**

примар коммунуы  
Кэрпинень

*Законодательные положения по тарифообразованию и качеству коммунальных услуг, особенно в сфере отходов, сложные, в них нелегко разобраться. Люди не понимают, почему и за что им нужно платить. Объяснение отбирает много времени. Адвокация помогает государственным учреждениям в разъяснении населению необходимости оплаты всех государственных услуг, в ознакомлении с положениями законодательства. Понимая законодательство, люди смогут точно формулировать свои претензии к государственным службам.*

**Виктория  
Бутук-Гуранда,**

примар села  
Дэнчень

*Для того, чтобы местные власти услышали голос граждан, нужно в первую очередь просматривать веб-страницы, сайты сообщества, членом которого являетесь, материалы заседаний Местного совета, а когда у вас есть замечания по определенной инициативе, изложите их публично: направьте обращение в адрес примара, Местного совета, в котором изложите вашу позицию, потребуйте объяснений, запросите отчеты и т. д. Изучите законодательную базу и ссылайтесь на законы, чтобы не было оснований для отказа или уклонения от ответа.*

**4. Показываем их прямую выгоду** – когда продвигаем наше дело, даже если оно решает долгосрочную проблему и обеспечивает сообществу качественную воду или село без мусора, лица, принимающие решения, более прагматичны. Местные избранные заинтересованы в том, чтобы набрать голоса и иметь хорошую репутацию, а государственные служащие – показать, что они эффективные и решают проблемы сообщества. Нужно определить и указать им три причины, по которым им следовало бы нас поддержать, то есть, какие преимущества на самом деле обеспечивает им наша кампания.

5. **Нужно проявить осторожность, чтобы нас не воспринимали сторонниками определенных политических сил** – политики не стесняются появляться на мероприятиях, разрезать ленточки или приписывать себе заслуги, которые, по сути, им не принадлежат. Приверженность к определенной партии может оттолкнуть сторонников других партий, которые также хотят решить проблему. Более того, это может создать проблемы в случае формирования коалиций на региональном или национальном уровне, в которых могут быть лица, принимающие решения, из других партий.



**Местные власти могут давать гражданам много обещаний, но это отнюдь не означает, что они обязательно, своевременно и в полном объеме будут выполнены.**

**Елена Нифит,**  
активистка

*Не трудно добиться обещания. Сложность возникает тогда, когда нужно отслеживать выполнения этих обещаний. Не следует воспринимать обещание властей как нечто непреложное. Нужно отслеживать, делается ли то, что было сказано. Более того, нужно проверять, тот же ли документ или в него внесены определенные изменения без уведомления общественности.*

## Х. Сбор средств и краудфандинг

**Сбор средств или фандрайзинг** – проводится для обеспечения необходимой суммы на реализацию проекта после оценки всех предстоящих расходов. Многие считают, что этот процесс способствует только накоплению нужной суммы, на самом же деле это хорошая возможность найти сторонников и продвинуть наше дело. В тоже время, это повышает нашу ответственность перед гражданами за счет представления им отчетов и прозрачности расходования собранных средств. Тем самым мы показываем и свою открытость к рекомендациям.

**Не рекомендуется, чтобы финансирование проекта было на 100% из одного источника!**

**Краудфандинг** это онлайн-овый сбор средств посредством определенных платформ. Есть платформы, которые предоставляют возможность ежемесячного сбора денег, другие – единовременного. Нужно четко определить, каковы наши потребности. Коммуникация у каждой из них разная, поскольку и «обещания» другие.



**Прежде чем выбрать платформу, следует ознакомиться с условиями и обратить внимание на** (1) профиль платформы – это специализированные платформы для благотворительных целей, для стартапов или для активистов; (2) какие комиссии взимаются – сюда входит комиссия за использование платформы, а также суммы денег для каждой банковской транзакции; (3) в какие сроки деньги доходят до места назначения – некоторые платформы предоставляют возможность получать деньги частями (траншами), на других – срок может быть до нескольких недель после завершения кампании.

## Краудфандинговые платформы:



**Global Giving** – большей частью для неправительственных организаций



**Just Giving și GoFundMe** – социальные и благотворительные проекты



**Indiegogo și Kickstarter** – креативные и бизнес-проекты



**Patreon** – для ежемесячных выплат



**Facebook** – для любого вида кампаний



**Sprijină.md** – для любого вида кампаний

Многие из них можно запустить только при наличии привязанной международной банковской карты. В любом случае, граждане Республики Молдова смогут делать пожертвования.

## Какую сумму хотим собрать?

Суммы должны быть реалистичными. Прежде чем окончательно установить сумму нужно примерно оценить возможности фандрайзинга. Люди склонны делать пожертвования, когда видят что-то выполненное или почти законченное, например, 93% собранной суммы.

«Но нам нужны деньги!» Разделите сумму. Попробуйте и другие способы сбора средств. Проще всего установить большую сумму, а когда не удастся полностью собрать ее, обвинить во всем внешние факторы. Только когда точно знаете, что с первых дней у вас будут крупные суммы денег, можете позволить себе кампании с бюджетом свыше 50.000 долларов.

<b>Затраты:</b>	Недостаточно предусмотреть основные затраты, нужно предвидеть и накладные расходы. Организаторам стоит предварительно просмотреть ценовые предложения и все приблизительно прикинуть. Чем детальнее рассчитаны затраты, тем больше уверенности внушают.
<b>Описание проблемы и влияния:</b>	В процессе сбора финансовых средств используем почти аналогичный план презентации кампании: посыл, команда, проблема, решение и побуждение к действиям. В случае благотворительных кампаний и социальных проектов влияние кажется ясным. Поэтому зачастую забываем его описывать, что обескураживает доноров. Следует ответить на вопрос, какие блага обеспечивает проект сообществу.

## Коммуникация

- ▶ Прежде чем начать кампанию следует **идентифицировать журналистов, блогеров** (или людей, пользующихся популярностью в онлайн), **активистов, экспертов в области**. Побудить их к диалогу, к обмену мнениями. Эти люди могут стать **нашими адвокатами**. Журналисты будут освещать всю кампанию, блоггеры – ссылаться на нее, остальные будут участвовать в публичных мероприятиях и т. д.
- ▶ Подбираем *perks* или вознаграждения. Рекомендуются открытка, магнит, футболка и другие вещички, связанные с кампанией. Они не должны быть слишком дорогостоящими.
- ▶ Хорошо иметь видеоролик или фотографии (только очень простое видео, а не выглядящее стоимостью в 5000 евро).
- ▶ Страница в Facebook, отражающая текущую деятельность и важные этапы кампании (10%, 50%, еще 3% или 10 дней, или что осталось еще 2 дня).
- ▶ Что еще размещаем в Facebook: благодарность людям, сделавшим пожертвования. **Не следует делать отличие между пожертвованиями в 1\$ и 100\$.**
- ▶ Нужно отправлять актуализированную информацию о кампании непосредственно по электронным адресам всех доноров или же размещать ее на странице кампании. Коммуникация должна быть постоянной.

- ▶ Планируем контакты с людьми на весь период кампании, но самыми интенсивными являются первые и последние 3 дня. Не следует допускать, чтобы последние дни кампании прошли незамеченными!
- ▶ Отправляем всем пресс-релизы (трех сообщений для прессы достаточно). Из списка с десятками или сотнями электронных адресов как минимум 4-5 адресата отреагируют и, тем самым, будут способствовать продвижению кампании. Выбираем профильные медийные учреждения.
- ▶ Многие люди будут спрашивать, как можно сделать пожертвование наличными деньгами. Используем ящики/копилки/коробки либо мероприятие, побуждающее людей делать пожертвования наличностью.



**Отчетность важна для любой фандрайзинговой кампании!**

### *Индивидуальная отчетность перед донорами:*

- ▶ Доноры любого типа должны получать благодарность за пожертвование (публичную либо личную, если доноры анонимные);
- ▶ Информирование о важных этапах кампании (собранная круглая сумма, определенные результаты или сообщение о публичном мероприятии);
- ▶ Сообщение о том, что собрана вся сумма;
- ▶ Отчеты о всех затратах, включая человеческие и временные ресурсы;
- ▶ Пытаемся сохранить связь с донорами и после кампании. Можем поздравлять их с Рождеством, храмовым праздником города и др.



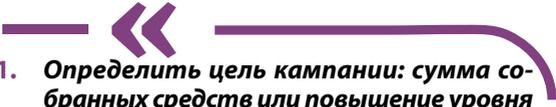
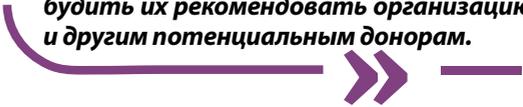
**Важно!** *Фандрайзинг это непрерывные коммуникационные усилия – отправление сообщений, поддержание контакта с потенциальными или действующими донорами и т. д. Зачастую нужно по 2-3 раза связываться с потенциальным донором, чтобы убедить его участвовать в вашем деле. Многие инициаторы кампаний забывают о своих донорах. Обяза-*

*тельно следует сообщать донорам актуализированную информацию о кампании и предоставлять им возможность участвовать в ней и в других формах (порой возникает необходимость в машине с водителем, в электричестве и др.). Не забывайте о донорах и после завершения кампании. В случае организации других мероприятий они станут вашей первой целевой группой.*

Если люди не делают пожертвования, это значит, что кампания неудачная и нужно изменить определенные действия, посыл или коммуникационные инструменты! Хорошая кампания обеспечивает сбор всех необходимых средств!

### **Кристина Сырбу,**

бывший менеджер по фандрайзингу в Hospices of Hope в течение 3 лет

- 
- 1. Определить цель кампании: сумма собранных средств или повышение уровня осознания затронутой проблемы.**
  - 2. Понять профиль доноров: в Молдове ограниченный рынок доноров. Нужно владеть языками, используемыми в кампании/мероприятии, знать их интересы и в каких акциях наиболее вероятно их участие.**
  - 3. Обеспечить прозрачность: четкое опубликование доходов из всех источников и затрат, сопровождаемое подтверждающими документами – единственный способ сохранить доверие доноров и побудить их рекомендовать организацию и другим потенциальным донорам.**
- 

# XI.

## Мониторинг и оценка

**Любая адвокационная кампания, будь она частью более крупного проекта, будь то «моноспектакль», будет более эффективной, если есть четкий мониторинговый план.** Разрабатывать такой план, также как и все остальные составляющие части кампании, рекомендуется на этапе подготовки кампании.

Мониторинг – это процесс регулярной проверки этапов и действий по реализации кампании. Задача мониторинга – определять, имеют ли эффект / приводят ли к запланированным результатам действия/ мероприятия, предусмотренные в кампании, то есть, соответствуют ли они реалиям. А в случае выявления расхождений, план мониторинга помогает нам сделать выводы на будущее, если не имеем возможности изменить мероприятия кампании в процессе ее проведения без ущерба для цели кампании.

Мониторинг предоставляет нам информацию и данные, качественные и количественные (показатели), и помогает:

- ▶ Эффективнее планировать мероприятия, в том числе с точки зрения оптимизации и рационального использования ресурсов, которыми располагаем для проведения кампании;
- ▶ Рационально вкладывать ресурсы;
- ▶ Обеспечивать влияние и его устойчивость в результате адвокационных мероприятий;
- ▶ Предвосхищать риски и препятствия, которые могут возникнуть в период проведения кампании, что позволяет заблаговременно определить способы их преодоления;
- ▶ Собирать необходимые данные для актуализации (обновления) адвокационных кампаний, которые будут в дальнейшем проводиться в поддержку выбранной задачи социального характера.

Мониторинг можно рассматривать как условие доноров, которое должно быть выполнено для получения гранта, и как отчет об использовании ресурсов, выделенных грантом. Помимо того, что может быть внешним инструментом, используемым донорами в случае грантов,

мониторинг является, прежде всего, важным компонентом внутренней проверки того, как цель, задачи, посылы, целевая группа, партнеры, мероприятия запланированной и проводимой кампании соответствуют реалиям, и в какой мере они нуждаются в изменениях для обеспечения большего воздействия кампании, а также устойчивости достигнутого результата.

Мониторинг адвокационной кампании отличается от мониторинга проекта коммуникационными инструментами, которые используются в рамках кампании. Инструменты мониторинга, применяемые в рамках проекта, а адвокационная кампания отчасти является проектом, следующие:

1. Промежуточные отчеты о деятельности;
2. Отчеты научно-технической экспертизы, составленные экспертами, например, в поддержку кампании, продвигающей улучшение качества воды в населенном пункте;
3. Оценочные отчеты, квартальные и годовые (если кампания долгосрочная);
4. Первоначальный отчет (например, который содержит констатации на основе количественных данных; до и сразу же после запуска кампании);
5. Итоговый отчет о деятельности;
6. Итоговый оценочный отчет;
7. Фидбек-сессии с бенефициарами кампании, в том числе оценочные анкеты, например, уровня знания / информированности о проблеме качества воды, списки участников определенных мероприятий, если эти мероприятия не из разряда концертов;
8. Проведение фокус-групп для тестирования промежуточных результатов кампании с целью изменения будь то запланированных результатов, будь то мероприятий кампании для увеличения шансов достижения более весомых результатов в кампании.

Этот перечень, несмотря на то что он достаточно большой, не является исчерпывающим. Мониторинг, будучи процессом, основанным

на показателях, может включать также и другие, креативные варианты инструментов, особенно когда мы устанавливаем качественные показатели и проводим их анализ.

План мониторинга обязательно должен основываться на определенных показателях, почерпнутых либо из статистических данных, либо из результатов предыдущей кампании по данной теме. Говоря о показателях, чаще всего имеем в виду следующие:

- 1. Качественные показатели** – те, которые направлены на оценку качества мероприятий, включая посыл кампании (насколько убедительным, легко запоминающимся и популярным стал посыл), предложенные или обещанные услуги в рамках кампании, достигнутые цели. Говоря о целях, мы чаще всего имеем в виду первоначальную, промежуточную и итоговую оценку, оценку эффективности / устойчивости результатов кампании.
- 2. Количественные показатели** – те, которые измеряются в цифрах и отражают, например:
  - а.** количество изданных и распространенных информационных материалов, необходимость печати дополнительного тиража материалов (например, буклетов);
  - б.** количество опубликованных статей, постов в социальных сетях, например на странице организации в Facebook или даже на отдельной странице кампании, и количество взаимодействий с целевой группой (комментарии, прямое общение, реакции – нажатие на кнопки «нравится (like)» и «поделиться (share)» и др.);
  - в.** количество информационных мероприятий;
  - г.** количество участников мероприятий;
  - д.** количество людей, проинформированных в прямом общении (например, участники мероприятий) и косвенной коммуникации (например, количество разовых зрителей, посмотревших телевизионную передачу в рамках кампании);
  - е.** количество рабочих заседаний с представителями местных органов публичного управления;
  - ж.** количество договоров о сотрудничестве / партнерстве, заключенных в результате кампании;
  - з.** количество законодательных инициатив, постановлений или других действий, измеряемых в форме различных нормативных актов, подтверждающих принятие решений на местном, региональном или центральном уровне в поддержку или против предмета кампании.

Хотя количественные показатели легче измеряются в ходе и в конце кампании, то есть, способствуют конкретизации результатов, зачастую мы допускаем ошибку, ограничиваясь только цифрами и пренебрегая

ценностью анализа и интерпретации цифр. Для мониторинга и последующей оценки результатов кампании очень важно задать себе один или несколько вопросов «А почему?» / «О чем говорят эти цифры?» / например, «Как 100 комментариев к посту в Facebook характеризуют отношение косвенных бенефициаров к кампании – положительное или негативное? Если положительное, негативное, то почему и как пришли к такому выводу?», «О чем свидетельствует тот факт, что местные органы публичного управления не разрешили, к примеру, размещать информационные материалы на стендах перед зданием примэрии?» и т. д. и т. п.

Такие вопросы помогают нам начать процесс оценки кампании.

Оценка – это процесс определения уровня выполнения задач кампании, и, в более широком смысле, уровня достижения цели и видения кампании. Посредством оценки изучаем мнение бенефициаров относительно качества продуктов / услуг, созданных в ходе кампании.

В процессе оценки обращаем внимание на следующие 4 важных аспекта, которые непременно следует отражать в отчете об оценке кампании:

1. Вложенные ресурсы – были достаточными или нет? В какой мере способствовали реализации кампании?
2. Выполненные задачи – как оцениваем реализацию установленных задач кампании? Если одна или несколько задач не были решены в полном объеме, стараемся найти ответ на вопрос «почему?» – какие препятствия помешали этому, почему они возникли и с чьей стороны, была ли возможность их преодолеть, и если да, то почему это не удалось?
3. Достигнутые результаты – подтверждаем в первую очередь количественными показателями, а затем, на уровне интерпретации результатов, и качественными показателями (особенно когда речь идет о кампании по информированию общественности или изменению отношения, как доказываем, что цифры отражают уровень информированности и разное отношение к определенному делу).
4. Оказанное влияние – как оцениваем оказанное влияние и его устойчивость в результате кампании? Какие перемены произошли в результате кампании?

Когда проводим оценку кампании, непременно следует включать и то, чему мы научились в ходе кампании, какие уроки усвоили и как можно использовать это в других мероприятиях, например, по актуализации кампании. Анализируем также, каким образом можем в дальнейшем использовать опыт, приобретенный в кампании.

## XII. Функционирование органов местного публичного управления

Примэрия обеспечивает надлежащий порядок и условия жизни в населенном пункте. Хотя зачастую примэрию рассматривают как политический институт, ее на самом деле следует считать поставщиком услуг.

Сбор и вывоз бытовых отходов, ремонт местных дорог, водоснабжение и канализация, строительство социальной инфраструктуры, содержание зеленых насаждений, обеспечение уличного освещения и общественного порядка, организация торговли и мероприятий – все это услуги, входящие в компетенцию местных органов публичного управления.



Когда входим в мэрии западных стран или на их веб-сайты, сразу же можем получить детальную информацию о графике сбора отходов, о том, как запрашивать новые мусорные контейнеры, как правильно сортировать бытовые отходы, о ремонте дорог, организуемых мероприятиях, можем просмотреть бюджет, отчеты о прозрачности и др. В Республике Молдова примэрия еще не воспринимается как поставщик услуг, и коммуникация не осуществляется надлежащим образом.

Раз в 4 года избираем примара населенного пункта и определенное число местных советников. Численность советников варьируется в зависимости от численности населения. Например, при численности населения до 1500 жителей, местный совет формируется из 9 членов, а при численности населения 2501-5000 жителей – из 13 членов.

**Функционирование органов местного публичного управления, полномочия примара и советников регламентируются Законом о местном публичном управлении**

**Местный совет** является законодательным органом определенного населенного пункта. Он обладает правом инициировать и принимать решения по всем вопросам местного значения.

**Созыв заседаний:** Местный совет созывается на очередное заседание примаром один раз в три месяца, за исключением первого заседания. О созыве местного совета объявляется не менее чем за пять дней до очередного заседания и не менее чем за три дня до внеочередного заседания.

**Повестка дня:** Заседание местного совета проводится в соответствии с повесткой дня, предложенной примаром или советниками. Изменение или дополнение повестки дня допускается только в начале заседания и принимается большинством голосов присутствующих советников.

**Что решает:** Местный совет утверждает стратегии и программы развития населенного пункта и принимает решения о порядке расходования публичных денежных средств. Советники предлагают и утверждают проекты решений.

**Примар** возглавляет местное публичное управление. Он участвует в заседаниях местного совета и имеет право высказывать свое мнение по всем обсуждаемым вопросам.

В отношении местного публичного управления граждане могут делать следующие вещи:

**Присутствовать на заседаниях местного совета, которые являются открытыми,** любой гражданин может участвовать в них, брать слово, чтобы представить рекомендации по определенной проблеме или проекту (ст. 17, Закон о местном публичном управлении, № 436/2006).

**Запрашивать информацию,** а власти обязаны отвечать на эти запросы в течение 15 рабочих дней (Закон о доступе к информации, № 982/2000).

**Подавать петиции** с требованием принять определенные меры, а власти обязаны отвечать на них в течение 30 рабочих дней (ст. 72-77, Административный кодекс, № 116/2018).

**Требовать проведения публичных консультаций** по определенным проектам решений (Закон о прозрачности процесса принятия решений).

**Участвовать в консультациях по проекту местного бюджета** и вносить предложения (ст. 17, Закон о местном публичном управлении, № 436/2006).

Предлагать для обсуждения вопросы о разработке и принятии определенных решений.

## Вместо заключения

Адвокация – это процесс индивидуального и институционального изучения, понимания, самоорганизации и самопознания сообщества. Адвокационная кампания учит нас задавать вопросы, искать ответы, аргументировать, понимать, какого качества жизни и услуг мы хотим для себя и общества, точно определять проблемы и как мы можем способствовать их решению, индивидуально и сообща. Данное руководство – это дорожная карта, но ничто не способствует формированию новых компетенций в области адвокации и проведения кампаний так, как собственный опыт, практическая работа и участие. А первые результаты, какими бы маленькими они ни были, доставляют удовлетворение и чувство выполненного долга.

Так что желаем вам проводить адвокационные кампании при помощи настоящего руководства, опираясь на ценности и желание изменить окружающий мир, своими усилиями, на собственном опыте и в удовольствии.



# Incluziune

implicare

идеи

civic

unitate

# Ideii

мышление

responsabilitate

вовлечение

# Acțiune

открытость

deschidere

целостность

Диалог

