

Эдвокаси – это организованные действия с целью изменить политику, установленный порядок или отношение к чему-либо путем предоставления доказательств и аргументов в пользу изменений и описания необходимых изменений

**OPEN SOCIETY FOUNDATION**



**Open Society Institute**  
400 West 59th Street  
New York, NY 10019 USA  
Отдел по связям  
(1) 212 548 0668

**OPEN SOCIETY FOUNDATIONS**

**Open Society Foundation**  
100 Cambridge Grove  
London W6 0LE, United Kingdom  
Директор по эдвокаси на международном уровне  
(44) 207 031 0226



доказательства, послания,

# ИЗМЕНЕ- НИЯ!

Базовое руководство  
по эдвокаси

# OPEN SOCIETY FOUNDATION



# СОДЕРЖАНИЕ

01	ПРЕДИСЛОВИЕ
02	ВВЕДЕНИЕ
02	УКАЗАНИЯ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РУКОВОДСТВА
03	ЭДВОКАСИ
04	КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК: Нужно ли заниматься адвокаси в конкретном случае
05	РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по адвокаси
	Цикл адвокаси
06	1-й этап: Какую проблему предстоит решить? Выявление и анализ проблемы.
07	2-й этап: Чего вы хотите добиться? Постановка целей и задач
08	3-й этап: На кого нужно повлиять? Выявление лиц, ответственных за принятие решений.
11	4-й этап: Составление послания и “запроса”.
14	5-й этап: Когда нужно выступать? Составление графика.
15	6-й этап: Как это сделать? Оценка ресурсов, выбор тактики и принятие мер.
18	7-й этап: Как измерить успех? Отслеживание, оценка и распространение результатов
22	РАЗДЕЛ 2: Приступая к работе.
24	СЛОВАРЬ
24	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

## Авторы:

*Базовое руководство по адвокаси было написано Рэйчел Айшер, Фионой Напир и Расселом Пикардом. Авторы благодарят Акве Амосу, Арие Нейера, Рикардо Кастро, Хезер Грабб и коллег из Open Society Institute – Brussels, Зое Хадсон, Грегора Мейеринга и Раду Мотока за их существенный вклад в создание данной публикации.*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное базовое руководство явилось результатом наших постоянных дискуссий с коллегами на тему того, какую роль играет Open Society Foundations в адвокации и какого рода изменениям легче всего способствовать. Оно в первую очередь предназначено для активистов и сотрудников общественных организаций, которые, возможно, впервые собираются заниматься адвокацией.

В руководстве даны подробные рекомендации по обеспечению максимальной эффективности адвокации. В качестве наглядных примеров приводится опыт сети Open Society Foundations, в частности наших коллег, занимающихся адвокацией, и успешные результаты адвокации других организаций.

В разных организациях суть и масштаб адвокации понимают по-разному. В целях ясности я приведу определение «адвокации», как мы его понимаем :

**Адвокация (англ. *advocacy*) – это организованные действия с целью изменить политику, установленный порядок или отношение к чему-либо путем представления доказательств и аргументов в пользу изменений и описания необходимых изменений.**

Занимаясь адвокацией, мы должны четко представлять себе ценности и принципы, на основе которых мы занимаем ту или иную позицию. Ключом к успешному процессу адвокации является сбор доказательств, четкое формулирование посланий и ясное понимание результатов.

## **Фиона Напир**

Директор по адвокации на международном уровне

# ВВЕДЕНИЕ

Данное руководство предназначено для лиц, являющихся партнерами или получающих гранты от Open Society Foundations. В нем приводятся базовые сведения и даются практические советы тем, кто собирается заниматься адвокаси.

## УКАЗАНИЯ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РУКОВОДСТВА

**КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК** поможет читателю определиться, следует ли ему заниматься адвокаси в конкретном случае.

В РАЗДЕЛЕ 1 РАССМАТРИВАЕТСЯ планирование, проведение и оценка результатов адвокаси. Он основывается на 7 этапах стратегического цикла адвокаси.

В РАЗДЕЛЕ 2 ПРИВОДИТСЯ удобный вопросник по планированию адвокаси.

Для того чтобы все читатели имели общее представление об излагаемых принципах, в конце данного руководства помещен словарь, в котором в простой и доступной форме даны определения ключевых терминов.

По тексту документа встречаются советы, примеры и идеи, выделенные шрифтом другого цвета:

**РУКОВОДСТВО:**

Описывает полезные инструменты или шаблоны; в нем даются практические советы.

**ПРИМЕР:**

Описывает передовой опыт Open Society Foundations и других организаций в области адвокаси.

**КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ:**

Объясняет ключевые теоретические посылки, на которых строится процесс адвокаси.

# ЭДВОКАСИ

## КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ:

**Эдвокаси** – это организованные действия с целью изменить политику, установленный порядок или отношение к чему-либо путем предоставления доказательств и аргументов в пользу изменений и описания необходимых изменений.

В процессе эдвокаси мы исходим из той посылки, что изменения можно вызвать путем информирования о ситуации, представления доказательств и аргументов в пользу проведения изменений, а также вовлечения в процесс тех людей, которые наделены властными полномочиями проводить нужные изменения.

Эдвокаси может включать различные виды деятельности, в том числе: непосредственное лоббирование, финансирование организаций, занимающихся эдвокаси (в данном руководстве не рассматривается), создание коалиции, участие в стратегических судебных процессах, а также тесное сотрудничество со средствами массовой информации.

Организации должны следить за тем, чтобы их деятельность соответствовала требованиям законодательных и нормативных актов.

Эдвокаси может проводиться на местном, национальном, международном или глобальном уровне.

## КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ:

В каждой ситуации следует учитывать юридическую базу вашей работы и следить за тем, чтобы предпринимаемые вами действия по эдвокаси не противоречили благотворительному статусу вашей организации.

Эдвокаси может проходить на разных уровнях. В Open Society Foundations можно выделить следующее:

- **Глобальные инициативы:** эдвокаси осуществляется во многих странах; в этот процесс включены множество организаций, входящих в сеть; применяется весь спектр активов и программ фонда (например, инициатива по увеличению прозрачности работы предприятий горнодобывающей промышленности во всем мире).
- **Региональные и континентальные инициативы:** процесс эдвокаси распространен в пределах одного региона; в нем участвует несколько организаций, входящих в сеть; применяется определенный диапазон программ и активов фонда (например, борьба за права цыган на образование в Европе, борьба за предоставление лечения ВИЧ и СПИДа маргинальным группам населения Африки, борьба против дискриминации по этническому признаку в Европе, борьба с принудительным детским трудом в Центральной Азии).
- **Инициативы в отдельной стране:** Действия по изменению политики ориентированы на решение конкретной проблемы в конкретной стране; кампания проводится в основном в рамках одной программы или национального фонда, входящего в сеть (например, опрос пациентов в Румынии с целью стимулировать местные страховые организации, занимающиеся страхованием здоровья, покрывать расходы на паллиативный уход на дому).
- **Экстренные меры:** реагирование на конкретные чрезвычайные ситуации (например, аресты сотрудников организации; беспорядки в связи с выборами в Кении); может потребоваться очень быстрая мобилизация большого числа активов. В данном руководстве вопросы экстренного реагирования подробно не рассматриваются.

# КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК: Нужно ли заниматься эдвокаси в конкретном случае?

Для того чтобы заниматься эдвокаси, необходимы четкие и веские причины

Даже если какой-то вопрос явно подпадает под задачи и полномочия вашей организации, вы можете решить им не заниматься, например потому, что им уже занимаются другие, или потому, что у вас нет достаточных ресурсов для эффективного процесса эдвокаси.

## **РУКОВОДСТВО:**

### **КЛЮЧЕВЫЕ КРИТЕРИИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ ПО ПОВОДУ ЭДВОКАСИ**

- Подпадает ли этот вопрос под общие задачи вашей организации? На основании каких ценностей и принципов вы занимаете определенную позицию по данному вопросу?
- Есть ли достаточная вероятность успеха в решении данной проблемы? Является ли эдвокаси лучшим средством в решении данной проблемы? Кроме эдвокаси, какие еще средства (исследовательская работа, выделение стратегических грантов, наращивание потенциала) могли бы помочь?
  - Есть ли у вашей организации должный авторитет, четкая позиция с надлежащим обоснованием и опыт, который может помочь в данном вопросе?
- Принесет ли пользу эдвокаси именно с вашей стороны? Можете ли вы привнести что-то новое? Или другие организации уже занимаются данным вопросом?
- Уверены ли вы, что подобные действия не поставят под угрозу действия других подразделений вашей организации или ваших ключевых партнеров, не будут ли они противоречить их интересам?
- Каков риск того, что предпринимаемые вами меры по эдвокаси поставят под угрозу безопасность ваших сотрудников, партнеров и реализацию проектов, над которыми вы работаете?



# РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по адвокации

## ЦИКЛ АДВОКАСИ

Стратегический цикл адвокации, приведенный на рисунке, показывает основные этапы, необходимые для успешного процесса адвокации.



# РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по адвокации

цикл адвокации



1-й этап

## Какую проблему предстоит решить? Выявление и анализ проблемы

Залогом успешного процесса адвокации является эффективное планирование. Для этого с самого начала необходимо четко и конкретно определить ваши цели и распределить обязанности.

Понимание проблемы – это первый шаг в разработке стратегии адвокации. Будет полезно провести подготовительную работу, чтобы получить четкие ответы на следующие вопросы:

- Какую проблему предстоит решить?
- Является ли проблема всеобщей или же она присуща только определенной стране или местности?
- Какова первопричина данной проблемы?
- Какие у вас есть доказательства существования данной проблемы?
- Кто еще занимается этой проблемой? Каков подход другой стороны?
- Можете ли вы представить убедительные доказательства и рекомендации по решению проблемы (обычно в форме короткого доклада)?

Чтобы донести проблему до людей, ответственных за принятие решений, особенно на международном уровне, вам нужно будет представить убедительный и комплексный доклад с описанием причин, следствий и предлагаемого решения на основании веских доказательств и, по возможности, с опорой на самые различные источники.

### **КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ:**

В процессе адвокации, особенно на международном уровне, вам потребуются веские доказательства того, что проблема является важной и что существующие меры неэффективны. Кроме того, вы должны будете представить убедительные доказательства в пользу предлагаемого вами решения.

После выявления причин и следствий проблемы вам следует определиться с конечным результатом, т.е. решить, чего вы хотите добиться. Для этого нужно правильно определить цели и задачи

**ЦЕЛЬ:**

Какой вы хотите видеть ситуацию в будущем, в средне- и долгосрочной перспективе.

**ЗАДАЧА:**

Конкретный результат, к которому вы надеетесь прийти в краткосрочной перспективе и который способствует продвижению к цели.

**КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ:**

**Цель** – это более общее понятие; она описывает, какой вы хотите видеть данную ситуацию в будущем. **Задача** – это более конкретное понятие; она описывает конкретные шаги, которые необходимы для достижения поставленной цели.

Задачи должны соответствовать так называемым требованиям SMART:

они должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), реальными (Realistic) и ограниченными по времени (Time-bound).

**ПРИМЕР:**

**ЦЕЛЬ:** Склонить правительство Венгрии к принятию решительных мер в связи с усилением пропаганды насилия со стороны политиков и представителей силовых структур и с участвовавшими случаями насилия против цыган.

**ЗАДАЧИ:**

- Убедить Комиссара ООН по правам человека и правительства влиятельных государств выступить с публичным осуждением насилия и призвать правительство Венгрии принять соответствующие меры.
- Убедить глав влиятельных фракций Европейского парламента подписать декларацию, осуждающую расистские заявления в отношении цыган в свете предстоящих европейских выборов.
- Проследить за тем, чтобы венгерские политические партии воздержались от расистских заявлений в ходе предвыборной кампании.

На достижение цели может уйти много лет, и обстоятельства за это время почти наверняка изменятся. Стратегии адвокации следует разрабатывать на период от года до трех лет, с их пересмотром по меньшей мере раз в год для внесения необходимых коррективов.

цикл адвокации



Чего вы хотите  
добиться?  
Постановка целей  
и задач

## РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по эдвокаси

цикл эдвокаси

3-й этап

На кого нужно повлиять?  
Выявление лиц, ответственных за принятие решений

Для осуществления эдвокаси нужно влиять на людей, наделенных соответствующими властными полномочиями для проведения таких изменений. Эти высокопоставленные должностные лица и являются вашей основной целевой аудиторией.

### РУКОВОДСТВО:

**ПРОДУМЫВАЯ ПОДХОД К ВЫСОКОПОСТАВЛЕННЫМ ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ, СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:**

- Каково их происхождение? Каковы их ценности?
- К кому они прислушиваются? Можете ли вы выйти на этих людей?
- Какие аргументы покажутся им убедительными?
- Какие препятствия вам предстоит преодолеть, чтобы убедить их в своей правоте?
- В какой форме следует подавать аргументы? (Краткий отчет, широкое освещение в прессе, закрытый диалог на высоком уровне?)

**ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ВСТРЕЧЕ С ВЫСОКОПОСТАВЛЕННЫМ ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦОМ СЛЕДУЕТ ВЫЯСНИТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ:**

- Какие действия организация, которую представляет данное должностное лицо, уже предпринимает по данному вопросу?
- Какова его личная роль в формировании соответствующей политики?
- Насколько данное должностное лицо способно повлиять на проведение изменений?
- Какие вопросы и возражения могут возникнуть у данного должностного лица и каким образом учесть их в ваших рекомендациях?

Может так случиться, что вы по каким-то причинам не сможете выйти непосредственно на высокопоставленное лицо или же вам придется действовать через других лиц, которые имеют на него определенное влияние. Иногда даже лучше НЕ вступать в прямой контакт с высокопоставленным лицом, ответственным за принятие решений. Вместо этого подумайте, кто или что может оказать на него влияние, и постарайтесь заручиться поддержкой нужных вам людей. Так, на частное предприятие наибольшее влияние могут оказать его акционеры. На политиков, находящихся на выборных должностях, в большинстве стран оказывает влияние мнение их избирателей. Бюрократ европейского учреждения может согласиться с вашей точкой зрения, если ее поддержит эксперт по данному вопросу. Влиятельная политическая верхушка часто лучше всего реагирует на обращения со стороны деловых кругов или непосредственно от правительств других стран.

### ПРИМЕР:

Кампания по борьбе с принудительным детским трудом в хлопчатобумажной промышленности Узбекистана направлена, прежде всего, на узбекское правительство. Как стало очевидно, именно бойкотирование узбекского хлопка частными компаниями (с подачи акционеров, озабоченных нарушением прав человека) смогло повлиять на решение узбекского правительства ратифицировать основные международные конвенции по запрещению детского труда. Таким образом, в данной кампании целевыми группами являлись акционеры и руководители предприятий хлопчатобумажной промышленности, так как впоследствии они сами занимались

эдвокаси, способствуя изменениям.

Существует несколько способов влияния на лиц, облеченных властью. Эти способы могут быть самыми разными – от влияния на семью, друзей и советников до подключения общественных групп и организации давления со стороны прессы и общественного мнения. Чтобы добиться успеха, вам нужно выяснить, кто конкретно влияет на данное лицо: оцените осведомленность этих лиц в данном вопросе, выясните их мнение и рассмотрите различные способы повлиять уже на них самих через политические или личные интересы.

Лица, которые способны повлиять на высокопоставленное лицо, ответственное за принятие решений, иногда называют «целевой аудиторией» кампании.

## **РУКОВОДСТВО:**

### **ПУТИ ВЛИЯНИЯ НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

Рассматривая пути влияния, сотрудники могут более четко уяснить, **на кого** они пытаются повлиять, **каким образом** это можно сделать (учитывая деятельность и сильные стороны партнеров и других представителей) и **на что** следует обращать особое внимание для отслеживания развития ситуации.

**Приведенная на следующей странице схема является гипотетическим примером путей влияния на лиц, принимающих решения.**

Конечно, случаи бывают разные. Скажем, в условиях авторитарного режима указанные пути влияния могут быть неэффективными или невозможными. Как правило, в такой ситуации лучше действовать через зарубежных частных инвесторов или же прибегать к переговорам между правительствами.

## РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по эдвокаси

ЧТО НУЖНО?

ИЗМЕНЕНИЯ В СПОСОБЕ ВНЕДРЕНИЯ ПОЛИТИКИ

НА КОГО ПОВЛИЯТЬ?

ОПРЕДЕЛЕННОЕ МИНИСТЕРСТВО ИЛИ МИНИСТР

КАКИМ ОБРАЗОМ?

Через СМИ

Через стратегические судебные процессы, принуждающие министра к действию

Путем проведения качественных исследований (возможно даже совместно с правительством) и документального подтверждения необходимости изменений

Через коллег или друзей министра

Путем приглашения высокопоставленных лиц к участию в конференциях и семинарах

Путем привлечения общественности к написанию писем или электронных сообщений, телефонным звонкам и акциям протеста

Через лица и организации, которые могут повлиять на министра (например, профсоюзы, религиозные группы и т.д.)

При составлении послания вы должны изложить в нем суть проблемы, представить убедительные доказательства того, что именно эту проблему необходимо срочно решать. Послание должно быть кратким, четким и убедительным.

Ваш запрос должен быть представлен в виде четко определенного предложения или рекомендации по поводу того, что нужно сделать для решения данной проблемы. Запросы для различных высокопоставленных лиц могут различаться в соответствии с теми изменениями в политике, которые может провести данное конкретное лицо. Очень часто адвокаты заканчиваются неудачей именно из-за несоответствия выдвигаемых запросов полномочиям данного лица.

#### ПРИМЕР:

Отчет об этнической дискриминации со стороны правоохранительных органов в Европейском Союзе, составленный сотрудниками Инициативы по обеспечению правосудия Open Society, имеет четкое послание, называя этническую дискриминацию со стороны правоохранительных органов (англ. *ethnic profiling*) «всеобъемлющим, неэффективным и несправедливым» явлением, а потом выдвигает простые и ясные запросы для каждой целевой аудитории. Эти запросы следующие:

Для Европейского Союза:

- Сделать дискриминацию по этническому признаку со стороны правоохранительных органов незаконной на европейском уровне путем принятия рамочного решения, в котором необходимо:
  - 1) дать лаконичное определение дискриминации по этническому признаку со стороны правоохранительных органов;
  - 2) четко прописать, что она является незаконной;
  - 3) привести соответствующие меры по ее предотвращению.
- Гарантировать, что интеллектуальный анализ данных (англ. *data mining*) не будет опираться на этническую дискриминацию, для чего следует предоставить национальным правительствам рекомендации по предотвращению этнической дискриминации при интеллектуальном анализе данных.
- Оказать всестороннюю поддержку в сборе статистических данных по этнической принадлежности и охране правопорядка.
- Профинансировать сотрудничество между правоохранительными органами и нацменьшинствами путем проведения исследований, экспериментальных проектов и обмена опытом.

К национальным правительствам:

- Внести в национальное законодательство соответствующие изменения, явно запрещающие дискриминацию по этническому признаку со стороны правоохранительных органов.
- Запретить сотрудникам правоохранительных органов останавливать граждан в отсутствие оснований для подозрения.
- Выступать против дискриминации в целом и дискриминации по этническому признаку со стороны правоохранительных органов в частности.
- Собирать статистические данные по этнической принадлежности и охране правопорядка.

цикл адвокаты



## Составление послания и запроса

## РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по адвокации

цикл адвокации

4-й этап

Продолжение

### РУКОВОДСТВО:

ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ПОСЛАНИЯ ДЛЯ ВЫСОКОПОСТАВЛЕННЫХ ЛИЦ ИЛИ ДРУГИХ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ РАССМОТРИТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- Какие доказательства существования проблемы вы можете продемонстрировать или на какие можете сослаться?
- Есть ли у вас четкие запросы и рекомендации?
- Составлено ли послание в краткой форме и в соответствии с возможностями нужного высокопоставленного лица и целевой аудитории?
- Как ваше послание соотносится с ценностями, которые исповедуют данные лица? Как оно поможет вам преодолеть препятствия и побудить этих лиц к действию?
- Соответствует ли послание задачам, которые вы поставили перед собой?

Привлекайте к составлению послания ваших коллег, лиц, получающих гранты, и других партнеров. Они помогут вам с формулировкой и со сбором данных в поддержку ваших аргументов.

### ПРИМЕР:

После многочисленных случаев ущемления свободы слова в Гамбии, кульминацией которых стали публичные угрозы расправы над журналистами и борцами за права человека со стороны президента страны, директор Open Society Foundations по адвокации в Африканском союзе возглавил кампанию по борьбе за принятие действенных ответных мер на региональном и континентальном уровне. В **Послании** было отмечено, что подобные угрозы нарушали обязательства, взятые на себя Гамбией по региональным договорам, а также подвергали опасности жизнь и здоровье борцов за права человека и сотрудников Африканской комиссии по правам человека и народов, штаб-квартира которой находится в столице страны Банджуле. **Задача** заключалась в том, чтобы африканские лидеры осудили эти угрозы и еще раз подтвердили свою позицию по защите прав человека в Гамбии. Конкретные запросы включали в себя следующее:

- К Африканскому союзу: перенести штаб-квартиру Африканской комиссии по правам человека и народов, если Гамбия не прекратит ущемление свобод.
- К Всеафриканскому парламенту: направить делегацию для оценки текущего положения дел в сфере защиты прав человека в Гамбии.
- К Экономическому сообществу стран Западной Африки (ЭКОВАС): отклонить предложение Гамбии об ограничении доступа к Суду ЭКОВАС.
- К правительству Гамбии: прекратить угрозы в адрес борцов за права человека и восстановить право на свободу слова.
- К общественным правозащитным организациям бойкотировать следующее заседание Комиссии, если оно пройдет в Банджуле.

Кроме того, большое значение имеет способ подачи послания. Каким образом лучше всего презентовать ваше послание? Кому лучше всего это поручить?



## РУКОВОДСТВО:

### СОСТАВЛЯЯ ДОКЛАД ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ВЫСОКОПОСТАВЛЕННЫМ ЛИЦАМ, УЧИТЫВАЙТЕ СЛЕДУЮЩИЕ МОМЕНТЫ:

- следует представить доказательства существования проблемы желательно из нескольких источников, заслуживающих доверия;
- следует привести краткий обзор существующих мер и показать их неэффективность;
- следует четко описать ваше предложение по изменению политики и желаемый результат.

Если вы пытаетесь повлиять на государственную политику по определенному вопросу, связанному с оказанием услуг, и чиновники согласны, что проблема существует, вам следует помнить, что правительство часто рассматривает изменение политики через призму следующих вопросов:

<i>Эффективность</i>	Будет ли таким образом решена данная проблема? Сколько времени на это уйдет?
<i>Рациональность</i>	Учитывая финансовые затраты и социальные последствия, оправдано ли данное решение?
<i>Справедливость</i>	Имеет ли место справедливое распределение затрат и выгод?
<i>Осуществимость</i>	Имеются ли необходимые политические, административные и юридические предпосылки для осуществления данного решения?
<i>Гибкость</i>	Позволяет ли данный план внести в него изменения для применения в других ситуациях или для корректировки?
<i>Международная репутация</i>	Как подобное изменение отразится на международных отношениях или на обязательствах, имеющих важное значение для правительства?

Эдвокаси в государственной политике, особенно в сфере здравоохранения, образования и других услуг, наиболее эффективно в том случае, если вы можете подкрепить количественными данными (как в финансовом, так и в социальном плане) как можно большее число ваших рекомендаций.

## РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по адвокации

цикл адвокации

5-й этап

### Когда нужно выступить? Составление графика

Для осуществления адвокации очень важно правильно выбрать время. Вероятность добиться внимания высокопоставленного чиновника или политика гораздо выше, если вы обратитесь к нему в преддверии предстоящих выборов, встречи в верхах, принятия политического решения... или назревающего кризиса.

Кроме того, крайне важно досконально знать график повседневной работы по выработке решений теми лицами, которых вы определили на 3-м этапе. Если вы заработаете себе очки в таких повседневных ситуациях, будет большая вероятность того, что к вам прислушаются в момент принятия важного решения или проведения крупной встречи на высшем уровне, когда кроме вас будет много других желающих добиться того, чтобы их услышали.

Чтобы максимально использовать имеющиеся возможности, следует вести специальный календарь, в котором необходимо отмечать конечные сроки и даты важных событий. Такой календарь поможет вам правильно составить собственный график, чтобы обратиться к нужному человеку в нужное время.

#### **ПРИМЕРЫ:**

Чтобы повлиять на позицию ЕС по определенной стране или вопросу через ежемесячное совещание министров иностранных дел европейских стран, нужно заранее вступить в контакт с нужными людьми. Тексты коммюнике иногда согласовываются за несколько недель до начала совещания.

Чтобы повлиять на решения, принимаемые на саммите Африканского союза, нужно приступить к планированию за два, а лучше за четыре месяца до его проведения. Это позволит вам выяснить, какие решения будут приниматься на саммите, найти союзников из числа общественных организаций, согласовать с ними стратегию, и у вас останется еще достаточно времени на разработку и подкрепление своего плана.

Чтобы повлиять на процесс Универсального периодического обзора Совета по правам человека ООН, материалы следует подавать за полгода до начала сессии. Это значит, что планирование нужно начинать за 8 месяцев до начала, чтобы успеть собрать доказательства и представить убедительные аргументы.

Для любой инициативы по адвокации требуются экспертные знания, финансирование и веские доказательства. Располагаете ли вы необходимыми кадровыми ресурсами, финансами и информацией?

Учитывайте возможность изменения потребностей по ходу работы и сохраняйте гибкость. В зависимости от того, как будут развиваться события, не исключено, что вам придется быстро адаптироваться к новым условиям, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями.

Оценив имеющиеся ресурсы, приступайте к выбору тактики. При этом используйте наработки предыдущих этапов – анализа проблемы, определения целевой аудитории и запроса. Не стоит сразу начинать с разработки тактики. Ниже приведены шесть важнейших приемов, которыми вы можете пользоваться.

### 1. Лоббирование с целью изменения политики

Лоббирование – это формализованная деятельность по оказанию влияния на представителей власти, особенно на членов законодательного собрания, по вопросу принятия определенного законопроекта. Как правило, для этого требуется личная встреча. Подготовьте доклад, в котором четко и кратко излагается практическое решение, чтобы высокопоставленное лицо, после того как вы его убедите, могло сразу же приступить к его реализации. Представьте веские доказательства или свидетельства экспертов, указывающие на необходимость изменений. Имейте четкий список вопросов на каждую встречу, а впоследствии закрепляйте успех путем заранее оговоренных действий.

#### ПРИМЕР:

Начиная с 2004 г. институт Open Society Institute работал над принятием закона о юридической помощи в Кыргызстане. Фонд помог разработать концепцию реформы в сфере юридической помощи, сформировать рабочую группу для написания соответствующего законопроекта, изучить зарубежный опыт, вынести вопрос на суд общественности, написать серию статей, рассказывающих о предлагаемой системе юридической помощи. Все эти усилия привели к тому, что киргизский парламент в 2009 г. принял новый Закон «О юридической помощи», который был впоследствии подписан президентом.

### 2. Оказание влияния на установленные порядки

Часто бывает так, что, несмотря на принятие нужной политики или закона, на практике все остается без изменений из-за недостатка политической воли, ресурсов или опыта. В ходе оказания влияния на установленные порядки вам придется, как правило, работать с представителями сферы здравоохранения, образования, охраны правопорядка и т.п., чтобы убедить их привести свою деятельность в соответствие с действующими международными нормами. Для этого можно проводить тренинги, обмен опытом, демонстрировать примеры для подражания.

цикл адвокации



Как это сделать?  
Оценка ресурсов,  
выбор тактики  
и принятие мер

## РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по адвокации

цикл адвокации

6-й этап

Продолжение

### **ПРИМЕР:**

По результатам исследования, проведенного одной общественной организацией, в тюрьмах Молдавии было широко распространено использование инъекционных наркотиков. Об этом сообщили высокопоставленным чиновникам из Департамента исполнения наказаний и убедили их провести экспериментальный проект по борьбе с этим явлением. Когда проект дал положительные результаты и его поддержало руководство, сотрудники, ранее сопротивлявшиеся нововведениям, стали их приветствовать.

### **3. Судебные процессы**

Адвокаси в обществе можно осуществлять и с помощью судебных процессов. Громкие судебные дела, инициированные общественными организациями, могут проходить на национальном, региональном или международном уровне.

### **ПРИМЕР:**

Европейский центр по защите прав цыган и Open Society Foundations в течение 8 лет вели судебные тяжбы в Чехии от имени 18 цыганских детей с целью прекратить распространенную практику, по которой цыгане, независимо от их умственных способностей, определялись в спецшколы для детей с задержкой умственного развития. В 2007 г. Европейский суд по правам человека признал подобное разделение противоправной дискриминацией. Это послужило важным прецедентом для дальнейших судебных процессов и борьбы за равные права цыган и других меньшинств.

### **4. Публичные кампании**

В ходе кампании привлекается поддержка общественности для оказания давления на высокопоставленных лиц с целью вынудить их принять решение по изменению проблемной ситуации. Например, можно организовать демонстрации протеста; попросить людей обратиться к депутатам, избранным от их округов, напрямую, при личной встрече, или через электронную почту путем подачи петиций о необходимости принятия решения; совершать необычные действия для привлечения внимания прессы.

### **ПРИМЕР:**

В 2008 г. институт Open Society Institute, лица, получающие от него гранты, и Ословский центр по борьбе за мир, свободу и права человека провели сбор подписей лидеров государств в поддержку освобождения Аун Сан Су Чжи и всех политических заключенных бирманского режима. Более 100 бывших президентов и премьер-министров поддержали петицию к Генеральному секретарю ООН Пан Ги Муну, который в результате призвал бирманскую военную хунту к освобождению заключенных и налаживанию диалога с оппозицией.

### **5. Связи с прессой**

СМИ помогают повысить осведомленность общественности о вашем деле. Это может быть очень мощный и эффективный инструмент по поддержке ваших усилий на местном или международном уровне. Сюда входят печатные издания, радио, телевидение и Интернет. Подумайте, какого рода статьи вызовут отклик у людей. Эффективнее всего использовать СМИ в рамках общей стратегии по связям с общественностью, направленной на поддержку достижения ваших задач.

**ПРИМЕР:**

В 2009 г. ЮНЕСКО начала обсуждение по поводу присуждения «премии Обианга» за счет средств Теодора Обианга, авторитарного президента Экваториальной Гвинеи, который известен многочисленными нарушениями прав человека и коррупцией. Фонды Open Society Foundations собрали коалицию местных и международных общественных организаций и в закрытом порядке обратились к ЮНЕСКО с требованием не присуждать данную премию, так как это могло подорвать авторитет ЮНЕСКО и позволить Обиангу неоправданно выставить себя на международной арене в выгодном свете. Когда эти попытки завершились неудачей, коалиция выступила с открытым осуждением, вызвав тем самым повышенное внимание к проблеме со стороны прессы и таким образом вынудив ЮНЕСКО отложить решение по этому вопросу в июне 2010 года.

**6. Нарращивание потенциала**

Собственно говоря, это не эдвокаси, а подготовка к эдвокаси. Однако мы включаем данный этап в этот список, так как во многих ситуациях это является существенной предпосылкой или подспорьем для процесса эдвокаси. Выработка необходимых навыков и создание надлежащих структур поможет провести более эффективный процесс эдвокаси с более устойчивыми долгосрочными результатами.

**ПРИМЕР:**

В 2008 г. Союз СМИ Зимбабве привлек зимбабвийских юристов и международных консультантов к написанию законопроектов и разработке рекомендаций. Институт Open Society Foundations внес свой вклад, проведя исследования общественных СМИ и предоставив экспертную поддержку.

Если хорошо продумать стратегию эдвокаси, то можно свести к минимуму неблагоприятные последствия таких ситуаций:

- Правительство прекращает сотрудничество с национальной программой по наращиванию потенциала в связи с публичными заявлениями по острому вопросу, с которыми выступили другие подразделения вашей организации.
- После успешного завершения судебного разбирательства организация не предлагает дальнейших рекомендаций по изменению политики, что приводит к неудаче всей кампании, так как правительство не проводит необходимых изменений.
- Организация собирается использовать съезд или заседание одного из органов ООН для привлечения внимания к своему вопросу, но неожиданно правительство интересующей их страны не присылает делегацию.

**ПРИМЕР:**

Правительство Узбекистана неожиданно для участников кампании против принудительного детского труда в Узбекистане не прислало делегацию на конференцию Международной организации труда (МОТ) в 2009 году. Согласно процедурам МОТ, в отсутствие делегации Узбекистана нельзя было выносить на повестку дня вопрос о принудительном детском труде в этой стране. В последний момент узбекское правительство все-таки прислало некоторых представителей, но не из числа высокопоставленных лиц, однако к тому моменту было слишком поздно, чтобы включать вопрос в повестку дня. Вывод: не стоит полагать, что правительство обязательно пришлет делегацию в ООН, особенно если оно пытается избежать конфронтации по неудобному вопросу.



## РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по эдвокаси

цикл эдвокаси

7-й этап

### Как измерить успех? Отслеживание, оценка и распространение результатов

Конечно, вам хотелось бы понять, добились ли вы успеха, выполнили ли вы те задачи, которые ставили перед собой. Однако результаты эдвокаси трудно отследить и еще труднее оценить. Часто изменения происходят на протяжении длительного периода времени и иногда их нельзя предсказать. Ввиду сложной природы затрагиваемых процессов и институтов, непросто приписать успех какому-то определенному мероприятию по эдвокаси. Явный успех, в смысле достижения всех поставленных задач, случается редко.

Но, несмотря на все трудности, обычно можно составить краткий и четкий список показателей, по которым можно отслеживать и оценивать ваши достижения.

- Показатели должны быть простыми, чтобы их было достаточно легко отслеживать.
- Проверьте, что показатель отслеживает именно то, для чего он предназначен.
- В идеале, показатель должен быть таким, чтобы разные люди в разное время могли его измерять.

**В таблице на следующей странице приведены примеры показателей.**

**1. ИЗМЕНЕНИЕ ПОЛИТИКИ**

- Изменение рекомендаций управления полицией по проведению обысков.
- Пересмотр политики задержания с целью предоставления задержанным гарантированной возможности связаться с адвокатом.
- Пересмотр законов о наркоторговле с целью уменьшения несоответствия тяжести и сроков наказаний за хранение различных видов кокаина.

- Возросшее число участников коалиции, выступающей за проведение изменений, или число новых организаций, поддерживающих изменения.
- Повышенное внимание к той политике, которую вы пытаетесь изменить, например, возросшее число статей в СМИ или публичных заявлений чиновников.
- Изменение точки зрения отдельных чиновников и политиков на сложившуюся ситуацию.
- Изменение стиля высказываний (частных или публичных).
- Противоборство со стороны целевой аудитории и их союзников.

- Политика изменена.
- Проведены изменения в законодательстве – когда они вступают в силу?

**2. ИЗМЕНЕНИЕ УСТАНОВЛЕННЫХ ПОРЯДКОВ**

- Изменение порядка полицейских обысков.
- Гарантия соблюдения в вооруженных силах резолюции ООН 1820 г. о сексуальном насилии.
- Внедрение методов образования, основанных на вовлечении всех меньшинств.

- Возросшее внимание и обсуждение того установленного порядка, который вы пытаетесь изменить, со стороны специалистов, политиков и общественности.
- Изменение точки зрения одного-двух ведущих специалистов в данной области.
- Запуск экспериментального проекта изменений или программы обмена или тренингов.
- Обсуждение проведения изменений на высоком уровне.
- Доказательства того, что к вопросу привлекаются внешние эксперты.

- Проведены изменения политики или законодательства.
- Выделены средства на проведение изменений.
- Внедрением занимаются квалифицированные сотрудники.
- Есть доказательства контроля и принудительного внедрения изменений (рекомендации, приказы, стандарты, проверки).
- Есть доказательства наказаний за невыполнение новой политики.
- Наступают положительные изменения в жизни людей в результате изменения политики или законодательства (в очень долгосрочной перспективе).

**3. ИЗМЕНЕНИЕ ОТНОШЕНИЯ И ПОВЕДЕНИЯ**

- Борьба против дискриминации секс-меньшинств, цыган, инвалидов, мигрантов.

*Примечание. Это очень обширная область, в которой накоплен огромный опыт. В таблице приведены лишь некоторые общие показатели, которые можно использовать для отслеживания изменений.*

- Более четкое осознание прав человека и систем власти, которые препятствуют осуществлению этих прав.
- Изменение стиля высказываний (частных или публичных).
- Изменение навыков, знаний и способности граждан мобилизовать усилия и самостоятельно отстаивать свои права.
- Доказательства появления новых лидеров.
- Доказательства возникновения самоорганизованных групп.

- Публичное признание прав высокопоставленными лицами, которое приводит к конкретным результатам.
- Представители упомянутых групп населения могут свободно и без страха принимать участие в общественных дискуссиях.
- Лидеры упомянутых групп несут ответственность перед своими избирателями.
- Лидеры участвуют в выработке политики.
- В жизни людей наступают положительные изменения.



## РАЗДЕЛ 1: Планирование и принятие мер по адвокации

цикл адвокации

7-й этап

### Продолжение

#### КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ:

**Контроль** означает постоянное отслеживание достигнутых результатов.

Контроль позволяет:

- показать, что вы несете ответственность: делаете ли вы то, что прописали в стратегии?
- отслеживать продвижение к цели;
- понять, когда нужно скорректировать первоначальную стратегию.

#### КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ:

**Оценивание** – это периодическое рассмотрение актуальности, эффективности, рациональности и действенности определенного мероприятия в сравнении с поставленными задачами.

Оценивание проводится в определенный момент, как правило, в середине или ближе к концу срока выполнения стратегии. В отличие от контроля, который обычно выполняется исключительно своими силами, к оцениванию стоит привлечь внешних экспертов. Рассмотрев свои ошибки, вы можете извлечь из них полезные уроки на будущее.

При проведении оценивания вам следует рассмотреть следующие основные вопросы:

- Насколько вам удалось выполнить поставленные задачи?
- Какие факторы повлияли на ваши успехи и неудачи?
- Какие конкретные инициативы сработали или не сработали и почему?
- Оказывали ли ваши методы ведения работы положительное или отрицательное влияние на достижение результатов?
- Что следует изменить по результатам данного оценивания?

В отсутствие единой, согласованной системы по измерению результатов адвокации отслеживание ключевых показателей и опрос заинтересованных лиц является приемлемой альтернативой.

Следует учитывать определенные трудности, налагаемые самим характером процесса адвокации:

- **Ответственность за результат.** Очень сложно отнести ответственность за определенные изменения политики на счет конкретной организации или лица. Возможно, лучше признать, что адвокация является коллективным делом, и не делать акцент на индивидуальной ответственности. Все чаще адвокаты проводят сети или коалиции организаций. Следует посмотреть, как организации сотрудничают для достижения общей цели, отследить и оценить наиболее приемлемое место общественной организации в этой системе.
- **Отсутствие реальных действий.** Иногда ваша целевая аудитория (например, правительство) может попытаться убедить общественность в своих добрых намерениях, с использованием передовых методов пропаганды, не собираясь при этом ничего менять на практике.
- **Недостаток самокритики.** Присущее всем людям желание раздувать свои успехи и преуменьшать масштаб неудач.

- **Недостаток честных отзывов от заинтересованных лиц**, включая целевые аудитории, их союзников и получателей грантов, по поводу эффективности адвокации из политических соображений. Например, правительство или компания не всегда заинтересованы в том, чтобы признавать эффективность принятых инициатив.

Любопытно отметить, что иногда контроль сам по себе может служить средством адвокации.

#### **ПРИМЕР:**

Во время конференции, на которой рассматривался Протокол ООН по использованию обычных вооружений от 1994 г., общественные организации оценивали усилия каждого правительственного делегата по защите гражданских лиц от использования вооружений, в частности путем запрета на противопехотные мины. На всеобщее обозрение был представлен ежедневно обновляемый рейтинг делегатов. В конце рабочего дня делегаты спешили к доске объявлений, чтобы увидеть свой рейтинг. Рейтинг был открыт и для прессы, что в итоге послужило мощным средством для оказания давления на делегатов конференции.

Кроме того, важно отслеживать последствия, чтобы избежать обмана. Иногда ваша целевая аудитория будет говорить правильные речи, при этом ничего не меняя на практике. Поэтому нужно и далее следить за тем, реально ли внедряются декларируемые изменения.

Уроки, которые вы извлекаете по результатам контроля и оценивания, следует донести до всех членов организации, увеличивая ваш ценный багаж знаний и опыта.

- Что сработало и почему?
- Что не совсем сработало и почему?
- Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?

## РАЗДЕЛ 2: Приступая к работе

Как только вы определили проблему, которой хотите заняться, пройдите по вопросам из данного списка. Каждый этап подробно рассматривается в разделе 1.

### 1-й ВОПРОС

Какова ваша конечная цель?

Цель – это то, какой вы хотите видеть ситуацию в будущем. Это средне- или долгосрочный результат, к которому вы хотите прийти путем исполнения определенного направления стратегии. Возможно, на это уйдут десятилетия. Однако ситуация может сильно измениться, поэтому конкретные планы по осуществлению адвокации следует рассчитывать не более чем на два года.

#### ПРИМЕР:

Стратегическое направление по защите прав человека, справедливости и безопасности граждан в стране X может иметь своей целью «наращивание потенциала гражданского общества по контролю над правительством».

### 2-й ВОПРОС

Поможет ли в достижении данной цели адвокаты и/или связи с общественностью?

- Подпадает ли этот вопрос под общие задачи, стоящие перед вашей организацией? На основании каких ценностей и принципов вы занимаете определенную позицию по данному вопросу?
- Есть ли достаточная вероятность успеха в решении данной проблемы? Является ли адвокаты лучшим средством в решении данной проблемы? Какие еще средства (исследовательская работа, наращивание потенциала) могли бы помочь?
- Есть ли у вас должный авторитет, четкая позиция с надлежащим обоснованием и опыт, который может помочь в данном вопросе?
- Принесет ли пользу адвокаты от вашего лица? Можете ли вы привнести что-то новое? Или другие организации уже занимаются данным вопросом?
- Уверены ли вы, что подобные действия не поставят под угрозу действия других подразделений вашей организации или ваших ключевых партнеров и не будут им противоречить?
- Каков риск того, что предпринимаемые вами меры по адвокаты поставят под угрозу безопасность ваших сотрудников, партнеров и реализацию проектов, над которыми вы работаете?

### 3-й ВОПРОС

Каковы ваши конкретные задачи?

Задачи – это конкретные результаты, которых вы хотите добиться в краткосрочной перспективе и которые способствуют продвижению к цели. Задачи – это не мероприятия, а ожидаемые результаты мероприятий. Они должны быть как можно более конкретными. Они будут определять ваш успех или провал. Если вы не можете в нескольких словах четко и ясно объяснить свои задачи, задумайтесь, готовы ли вы заниматься адвокаты по данному вопросу?

Задачи могут включать следующее:

- Изменение политики или выработка новой политики. Если так, то какой?
- Обеспечение должного внедрения и (или) обеспечения ресурсами существующей политики/международной конвенции/обязательства.
- Борьба с дискриминацией отдельных групп населения.

### 4-й ВОПРОС

Лица, облеченные властью: Кто имеет полномочия для принятия необходимых вам изменений?

Необходимо выявить лиц, ответственных за проведение нужных вам изменений. Это поможет вам правильно выбрать целевую аудиторию для дальнейших мероприятий.

- Чем они занимались раньше? Каковы их ценности?
- К кому они прислушиваются? Можете ли вы выйти на этих людей?
- Какие аргументы покажутся им убедительными?
- Какие препятствия вам предстоит преодолеть, чтобы убедить их?
- В какой форме следует подавать аргументы? (Краткий отчет, широкое освеще-

щение в прессе, закрытый диалог на высоком уровне?)

#### 5-й ВОПРОС

Целевая аудитория: К кому еще вам следует обратиться, чтобы добиться своего?

Кроме, скажем, главы государства, вы можете нацеливать свои усилия на других лиц или группы лиц, на которых вы можете повлиять и которые, в свою очередь, могут повлиять на лицо, принимающее решение. Это могут быть, например, чиновники ЕС или АС, депутаты, главы других государств, влиятельные общественные деятели.

- Что вы хотите сообщить целевой аудитории?
- Что они должны знать?
- Что ваша целевая аудитория знает по рассматриваемому вопросу и что она делает по этому поводу?
- Какие слова вызовут наибольший отклик у целевой аудитории?

#### 6-й ВОПРОС

Какое послание вы хотите донести до аудитории?

Послание поможет вам сформулировать ваши задачи. Оно должно соответствовать общей стратегии. Приведенные ниже вопросы помогут вам правильно составить послание:

- Есть ли у вас четкие запросы и рекомендации?
- Составлено ли послание в краткой форме и в соответствии с возможностями нужного вам высокопоставленного лица и целевой аудитории?
- Как ваше послание соотносится с ценностями, которые исповедуют данные лица? Как оно поможет вам преодолеть препятствия и побудить этих лиц к действию?
- Соответствует ли послание задачам, которые вы поставили перед собой?

#### 7-й ВОПРОС

Какие у вас есть доказательства в поддержку подготовленного послания?

- Какие факты, результаты исследований, доказательства и другая информация требуются вам для подкрепления подготовленного послания и рекомендаций?
- Каким образом вы будете собирать эти данные и успеете ли вы в срок?

#### 8-й ВОПРОС

График: Когда можно повлиять на лиц, принимающих решения?

- Планируются ли встречи на высшем уровне, заседания по пересмотру политики, оглашения результатов судебных процессов, на которых может обсуждаться этот вопрос?
- В какой из этих моментов у вас будет наилучшая возможность выступить со своим предложением?
- Каков график ваших основных действий? Ключевые даты, сроки.

#### 9-й ВОПРОС

Располагаете ли вы достаточными ресурсами для реализации стратегии?

- С кем из вашей организации вы будете сотрудничать в данном вопросе?
- С кем из других организаций вы будете сотрудничать в данном вопросе?
- Какая поддержка в разработке или реализации стратегии вам понадобится от коллег в сфере адвокатуры и связей с общественностью?

#### 10-й ВОПРОС

Как измерить успех?

- Какова, по вашему мнению, вероятность полного или частичного успеха?
- Каковы конкретные промежуточные результаты, которых можно добиться?

Стоит их измерить.

- Какие системы уже существуют или должны быть созданы с целью измерения успеха или провала вашей стратегии?
- Что изменилось по ходу дела и привело к тому, что вам пришлось изменить тактику или пересмотреть задачи?
- Если бы вас попросили дать совет коллегам, занимающимся адвокатуры, какой совет вы бы дали по итогам выполнения данной стратегии?

# СЛОВАРЬ

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ActionAid. Critical Webs of Power and Change: Resource Pack for Planning, Reflection and Learning in People-centered Advocacy. johannesburg: 2005.

Advocacy Associates, OSF Advocacy Toolkit. london: july 2009.

Bakewell, O.; Adams, J.; and Pratt, B. Sharpening the Development Process. A Practical Guide to Monitoring and Evaluation. Intrac praxis Guide No. 1, 2003.

Coates, Barry and David, Ros. "Monitoring advocacy." 2000. [draft article]

Cohen, David; de la Vega, Rosa; and Watson, Gabrielle. Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide. virginia: Kumarian press, 2001.

International Crisis Group. The Conflict Prevention Toolbox. brussels. [unpublished]

Open Society Institute Local Government and Public Service Reform Initiative. Writing Effective Public Policy Papers. budapest: 2002. Oxfam. Advocacy Toolkit. [unpublished]

Save the Children. Advocacy Toolkit. 2007.

WaterAid. The Advocacy Sourcebook. london: 2007.

**Эдвокаси:** организованные действия с целью изменить политику, установленный порядок или отношение к чему-либо путем предоставления доказательств и аргументов в пользу изменений и описания необходимых изменений.

**Повестка дня:** список основных тем, подлежащих обсуждению с чиновниками, рабочей группой или коалицией.

**Союзник:** лицо или организация, помогающая вам в достижении цели.

**Запрос:** четкое, ясное требование или рекомендация для лица, принимающего решения по поводу того, что нужно сделать для решения проблемы.

**Целевая аудитория:** лицо или группа лиц, до которых вы пытаетесь донести свое послание. В контексте эдвокаси это может быть лицо, наделенное полномочиями принимать решения, или люди, которые могут на такое лицо повлиять.

**Кампания:** взаимосвязанная серия мероприятий, нацеленных на определенный результат. Кампания часто является частью более общей стратегии эдвокаси. В данном контексте этот термин обычно обозначает усилия по привлечению внимания общественности к определенному вопросу для оказания давления.

**Коалиция:** группа организаций, работающих на общую цель.

**Избиратели:** граждане, проживающие в определенном округе, от которого избирается депутат. Лица, которых должен представлять определенный госслужащий.

**Авторитет:** способность вызывать доверие и уважение у других.

**Оценивание:** формальное оценивание на предмет того, были ли выполнены задачи по проекту. **Цель:** какой вы хотите видеть ситуацию в будущем, в средне- и долгосрочной перспективе. **Показатель:** доказательство определенных изменений, произошедших за период времени.

**Ресурсы:** то, что необходимо для проведения мероприятий, например сотрудники, добровольцы, финансы, данные.

**Результат:** воздействие, которое оказывает мероприятие.

**Законотворческая деятельность:** написание законов.

**Судебная тяжба:** участие в судебном процессе путем подачи исков против законов и принятых методов работы.

**Лоббирование:** формализованная деятельность по оказанию влияния на представителей власти, в особенности на членов законодательного собрания, по вопросу принятия определенного законопроекта.

**СМИ:** организованные системы по информированию населения, такие как радио, телевидение, газеты, журналы, рассылки, Интернет.

**Послание:** сообщение, которое должно убедить других поддержать ваш вариант решения проблемы.

**Контроль:** систематическое и постоянное оценивание достигнутых результатов.

**Задача:** конкретный результат, к которому вы надеетесь прийти в краткосрочной перспективе и который способствует продвижению к цели.

**Политика:** план, курс, набор правил или правительственный или институциональный подход к определенному вопросу.

**Анализ полномочий:** анализ того, у кого есть полномочия для осуществления необходимых вам изменений.

**Анализ по дереву проблем:** метод синтеза и визуализации информации по проблеме.

**SMART:** требования к задачам. Они должны быть конкретными (specific), измеримыми (measurable), достижимыми (achievable), реальными (realistic) и ограниченными по времени (time-bound).

**Лицо, принимающее решение:** человек или группа людей, которые могут провести необходимые вам изменения и на которых в конечном счете будут направлены ваши усилия.

В данном руководстве содержится описание благотворительной деятельности, проводимой фондами Open Society Foundations (Нью-Йорк) и другими организациями, зарегистрированными в США, согласно нормативным положениям, применимыми к организациям, освобожденным от налогообложения в соответствии с Секцией 501(с)(3) Налогового кодекса.

В нем также описывается деятельность, проводимая и финансирующаяся центром формирования политики Open Society Policy Center – организацией, освобожденной от налогообложения

в соответствии с Секцией 501(с)(4) Налогового кодекса, – и иностранными организациями, финансируемыми из источников за пределами США.