



ФОНД РАЗВИТИЯ
ГОРОДА НИКОЛАЕВА



ФОРМУЛА УСПЕХА КАМПАНИЙ ГРАЖДАНСКОГО ДЕЙСТВИЯ (АДВОКАСИ)

КЕЙС ДЛЯ ПОДГОТОВКИ
ОБЩЕСТВЕННЫХ ЛИДЕРОВ

Николаев – 2012г

Это издание стало возможным благодаря поддержке Международного Фонда «Возрождение». Ответственность за содержание несет исключительно НГОО Фонд развития г. Николаева. Точка зрения, изложенная в кейсе, необязательно отображает точку зрения МФ «Возрождение»

СОДЕРЖАНИЕ

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ЛОКАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ	3
ВСТУПЛЕНИЕ	4
ПРЕДЫСТОРИЯ	6
ХОД РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ АДВОКАСИ	15
ЛИЧНЫЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА УЧАСТИЯ В АДВОКАСИ	23
ПРОЦЕСС АДВОКАСИ	25
ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАМПАНИИ	31
СИСТЕМА ВЛАСТИ	35
СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	39
ПРИВЛЕЧЕНИЕ К КАМПАНИИ АДВОКАСИ ЛЮДЕЙ, РАДИ КОТОРЫХ ОНА ПРОВОДИТСЯ	42
МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ АДВОКАСИ	43
МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДВОКАСИ	50

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ЛОКАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ

В современном обществе наблюдается недостаточный уровень информированности различных форм самоорганизации граждан Украины об успешном опыте и технологии (шаг за шагом) осуществления кампаний адвокаты, направленных на системные изменения отношений власть-общество при решении проблем местного развития. Также не хватает осведомленности общественности об инструментах и формы самоорганизации для успешного решения местных вопросов.

В данном материале освещены вопросы роли организаций гражданского общества в решении проблем локальных сообществ, на примере описан ход реализации проектов адвокаты, обозначены личные и институциональные преимущества участия в адвокаты; охарактеризована система власти и система принятия решений; уделено внимание мониторингу и оценке деятельности адвокаты.

Данный кейс полезен:

- Объединениям граждан, организациям гражданского общества, общественным организациям, негосударственным организациям, профсоюзам, органам самоорганизации населения, органам студенческого самоуправления, иным неформальным группам.
- Гражданам, которые стремятся реализовать свое право собственности.
- Сотрудникам органов местного самоуправления для получения большего доверия граждан.

Ознакомившись с данным материалом:

-Рядовые граждане получают возможность реализовать свои права.

-Наиболее активные граждане (представители неправительственных организаций) изучат и отработают в безопасных условиях технологии взаимодействия с лицами, принимающими решения.

- Уменьшится дистанция между чиновниками и обществом.

-Увеличится доверие общества к чиновникам и, соответственно, уменьшится неуверенность жителей региона в завтрашнем дне.

ВСТУПЛЕНИЕ

Что такое адвокаси?

Английское слово Advocacy переводится как рекомендация, поддержка, аргументация, продвижение идеи проекта. Но, наряду с бытовым употреблением за словом Advocacy закрепилось особое значение, которое трактует адвокаси, как специфический вид деятельности, связанной с социальной проблематикой. Итак, в этом смысле адвокаси - это представительство и защита интересов. Оно противоположно пассивному наблюдению за тем, что происходит, основывается на ценностях и убеждениях, на практических действиях, на активном участии, предусматривает новаторство и экспериментаторство.

Активное участие граждан в общественной жизни, которая обеспечивает представительство и защиту интересов, формирует основы успешной демократии и рыночной экономики. Институт Адвокаси (Вашингтон, США) дает следующее определение понятия Advocacy:

«Адвокаси состоит из организованных усилий и действий, основанных на реальном положении вещей. Эти организованные действия нарушают скрытые, ранее игнорируемые проблемы, с целью воздействия на общественное мнение и политику для того, чтобы сообщество приблизилась к справедливому и достойному обществу».

Эти усилия и действия имеют целью убедить представителей политической и экономической власти выработать, принять и воплотить решения, которые будут способны улучшить жизнь людей, имеющих меньше экономических возможностей и политической власти. Люди, которые страдают от существующей проблемы осознают ее существование, не всегда имея возможность самостоятельно эту проблему устранить. Поэтому и возникает потребность найти тех, кто в силах проблему решить, и повлиять на них.

Отсюда и характерная черта адвокаси - воздействие на лиц, принимающих решения.

Адвокаси - метод и процесс влияния как на людей, принимающих решения, так и на общественное мнение относительно проблемных вопросов. Оно направлено на

мобилизацию общественных действий для достижения изменений в обществе, в том числе проведение законодательных и политических реформ.

В Украине понятие адвокаси имеет уже свой термин - «Гражданское представительство» - организованные усилия, направленные на системные и необратимые изменения в громаде, защита и представительство интересов другого.

Тем, кто занимается адвокаси, следует знать, что:

- Существует много разных форм адвокаси. Эффективная защита общественных интересов предполагает использование многих средств и возможностей, стратегических и тактических приемов испытания власти на слабость.

- Деятельность по представительству и защите интересов может растянуться от 1 дня до многих лет.

- Методы адвокаси должны быть согласованы с людьми, чьи интересы вы защищаете, они должны быть информированы о ваших действиях.

- Иногда ситуация сама вынуждает заниматься адвокаси. Иногда нужно срочно предотвратить негативные последствия очень острой проблемы.

- В других случаях адвокаси возможен, только как долговременный процесс. Для него необходимо разработать стратегический план и использовать методы адвокаси для постепенного создания благоприятной ситуации или предотвращения трудностей, с которыми могут столкнуться люди, чьи интересы вы представляете.

Кто может заниматься адвокаси?

Каждый, но эффективно это можно делать только через участие в объединениях граждан. Общественные организации (ОО), негосударственные организации (НГО), профсоюзы, органы самоорганизации населения (ОСН), органы студенческого самоуправления (ОСС), иные неформальные группы, называемые организациями гражданского общества (ОГО).

Чтобы лучше понять суть адвокаси на примере конкретных событий в городе Николаеве рассмотрим практическое применение методов адвокаси для решения проблемных ситуаций. Здесь мы описываем вполне реальных людей, которые были поставлены перед необходимостью принятия важных решений и совершения определенных действий.

ПРЕДЫСТОРИЯ

На ставшем уже традиционным ежегодном мероприятии николаевского третьего сектора (праздновании Старого Нового Года - 2010) встретились три коллеги по «цеху»:

- **Ирина Валуйская** – заместитель председателя ОСН «Леваневский»,
- **Татьяна Твердая** – заместитель председателя правления БФ «МЕТА»,
- **Сергей Сидляр** – председатель ОСН Ялты».

После бокала шампанского завязался разговор. О чём ещё могут говорить коллеги, конечно о проблемах.

Ирина Валуйская. *У нас на квартале (компактное расположение 2-этажных жилых домов) в микрорайоне «Леваневский» много детей до 12 лет. Подвижные, неугомонные как все дети. А вот хоть какой-то, пусть даже самой простой детской площадки нет. Вернее она там когда-то была, судя по оставшимся штырям, о которые все спотыкаются. Наш ОСН как на отшибе находится. В городе во время предвыборной компании построено порядка 2 десятков детских площадок. Хорошее дело. Но вот неприятность, до нашего микрорайона руки не дошли. А ближайшая игровая площадка находится далеко, да и расположена близко от транспортных развязок и автомагистралей.*

Сергей Сидляр. *Не только Ваш ОСН на отшибе, но и наш. У нас есть такая улица 1-я Сквозная в микрорайоне «Ялты», и находится эта улица в аварийном состоянии. Невозможно проехать карете скорой помощи, пожарной службе, мусоровозу, да и просто элементарное передвижение по улице без асфальтного (твёрдого) покрытия дороги в период дождей крайне затруднено. А как раз на этой улице живёт много людей преклонного возраста.*

Татьяна Твердая. Знаете, по сравнению с вашими наша проблема кажется надуманной. Но если разобраться, она не менее болезненна. Вот подумайте. Житель Николаева не имеет возможности оперативно получать полную, достоверную информацию о деятельности местных органов власти. Для того, чтобы получить какую то информацию от горисполкома, житель должен тратить время, чтобы написать запрос, приехать в горисполком, отправить запрос в канцелярию, потом ждать положенный срок и по почте получить ответ. Или если хочет по быстрее, то сам должен приехать за ответом. Сколько времени житель должен тратить на элементарные коммуникации? И спрашивается, почему я, член территориальной громады должен тратить столько времени на получение каких то сведений, когда я это время могу уделить своей семье, отдыху, и так далее. Я, законопослушный гражданин и горожанин, плачу налоги, а качественную информационную услугу от органа местного самоуправления получить не могу.

И это в третьем тысячелетии! Проникновение Интернет в «домашние хозяйства» уже достигло 30 %.

Практически отсутствуют сайты большинства отделов и управлений исполкома городского совета, коммунальных предприятий, нет обратной интерактивной связи в оперативном режиме «вопрос-ответ» членов территориальной громады города с органами местного самоуправления. Почему нельзя обеспечить такой уровень информационного сервиса территориальной общины города Николаева в целом, и каждого гражданина, который обращается за помощью или консультацией через интерактивное общение

Говорили, обсуждали, и пришли к общему выводу. Ждать и надеяться, что кто-то придёт и решит проблемы, которые препятствует полноценной комфортной жизни местных жителей можно долго. Но дождаться шансов мало.

Решили действовать сами.

КРАТКАЯ СПРАВКА №1

А. Детские площадки в Николаеве.

Главной функцией детских игровых и спортивных площадок является обеспечение гармоничного развития детского организма, укрепление здоровья населения, повышения устойчивости к неблагоприятному воздействию внешних факторов.

Только в Заводском районе г. Николаева проживает около 20 тыс. детей и подростков. Известно, что дети большую часть свободного времени проводят на улице. Поэтому вопрос организации досуга в условиях улицы и двора - важная составляющая воспитания детей и подростков. Своеобразным центром такого дела являются игровые площадки. На территории Заводского района находится более 140 детских игровых и спортивных площадок, большинство из которых не соответствуют облику города и находятся в неудовлетворительном техническом состоянии, что представляет угрозу жизни детей.



Наряду с исполнительными органами местного самоуправления, детские площадки строили и сами горожане,

а средства им на это давали донорские неправительственные организации, например НГОО «Фонд развития города Николаева».

Б. Неудовлетворительное состояние дорог.

Проблема неудовлетворительного состояния дорог остается актуальной для Николаева, впрочем, как и для практически всех населенных пунктов Украины. В 2010 году Николаевским горсоветом был привлечен кредит в 25 млн. грн. для ремонта городских дорог. Однако на эти деньги удалось сделать немного: выполнить текущий ремонт сплошным тонкослойным покрытием улицы Никольской (по ней проходит поток транзитного транспорта в направлении Одессы, Херсона и частично в сторону киевской трассы) и Октябрьского проспекта (длинная магистраль города, общая длина - около 18 км). В 2011 году за счет государственной субвенции выполнен ремонт объездной дороги в Корабельном районе (4,6 км). Однако для ремонта других магистральных улиц средств не хватило. Что же касается полноценного ремонта внутриквартальных проездов, он в Николаеве не производился еще с начала 90-х гг., внутриквартальные проезды пропустили уже несколько межремонтных сроков.



Местные жители обращались к городской власти с просьбой о помощи, но всякий раз получали пространные отписки.

В. Коммуникации органов местного самоуправления с гражданами города

Источником постоянного актуальной информации о деятельности Николаевского городского совета, его исполнительного комитета и городского головы является официальный сайт, расположенный по адресу www.gorsovnet.mk.ua. На нем ежедневно обновляются основные городские новости, анонсируются события публикуются наиболее важные документы и организовано их обсуждение. Здесь же можно ознакомиться с решениями городского совета и его исполнительного комитета, проектами регуляторных и нормативных актов, узнать последние новости, принять участие в опросах общественного мнения. Создан и успешно эксплуатируется электронный архив решений Николаевского городского совета, распоряжений Николаевского городского головы. Архив по адресу <http://ngik.gorsovnet.mk.ua/> доступен населению и организациям города. Пользуется популярностью сайт информационного центра по безопасности граждан города Николаева (<http://zavtura.mksat.net/>), сайт управления здравоохранения (<http://www.gorzdrav.mk.ua/>), сайт управления образования (<http://osvita-mk.org.ua/>), сайт управления по делам семьи, детей и молодежи (<http://www.molod.mk.ua/>). Много интересной информации есть на сайте газеты «Вечерний Николаев» - <http://www.vn.mk.ua/>. Особый интерес традиционно вызывает сайт Николаевского зоопарка (<http://www.zoo.nikolaev.ua/>).

Однако вышеприведенный перечень свидетельствует о том, что не все органы местного самоуправления доступны населению и организациям города в сети Интернет.

Практически отсутствуют сайты большинства отделов и управлений исполкома городского совета, коммунальных предприятий и органов самоорганизации населения. Жители не имеют полной возможности узнать о тарифах, порядке уплаты за коммунальные услуги и состоянии своих лицевого счетов, отсутствует информация об объектах приватизации, застройки и реконструкции.

Руководство городской библиотеки им. Кропивницкого уже давно задумывалось над тем, что уровень коммуникаций между мэрией и городским обществом не соответствует реалиям XXI века.

Николаевский городской благотворительный фонд МЕТА «От коллективного видения - к общим действиям» в течение пяти лет плодотворно сотрудничает с Центральной библиотекой им. М.Л. Кропивницкого, которая одной из первых в Украине среди публичных библиотек начала деятельность в направлении «библиотека и власть», тем самым, определив свое место во взаимоотношениях городских властей и городской общины. С 2003 г. библиотека является одним из исполнителей Программы информационной поддержки развития города, деятельности городского головы, Николаевского городского совета и его исполнительных органов, а с 2010 г. Программы «Электронное управление и электронная демократия в городе Николаеве на 2010 - 2015 годы». Работа в этом направлении сосредоточена в секторе аналитического информирования органов власти, который был создан в 1994 году. За это время отношения библиотеки и местной власти приобрели новый статус, стали более эффективными. Со стороны библиотеки системой стало информирование структурных подразделений Николаевского горисполкома и депутатов городского Совета, которое осуществляется путем аналитической обработки документов по проблемам развития городской общины.

С 2000 г. библиотека получает оригиналы Решений Николаевского городского совета и горисполкома,

обеспечивая доступ к ним жителей г. Николаева, в т.ч. через Интернет. Центральная библиотека им. М.Л.Кропивницкого имеет мощную информационную базу, положительный опыт работы в качестве информационного центра, который связывает органы местного самоуправления и городскую общину, оснащена современным техническим оборудованием, активно воплощает новейшие информационно-коммуникативные технологии. Обеспечивает информацией 22 тыс. читателей и около 100 тыс. удаленных пользователей через сайт библиотеки www.niklib.com. С 2006 г. в библиотеке плодотворно работает Центр социальной активности и партнерства, который оказывает информационную поддержку общественным организациям города. Библиотека также имеет многолетний опыт работы в международных и всеукраинских библиотечных виртуально-справочных службах.

РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАМЫСЛОВ

Обсудив свои проблемы, коллеги разошлись, однако каждый начал искать пути решения поставленных проблем.

Прежде чем начать действовать, нужно было определить стратегию деятельности, найти единомышленников, просчитать имеющиеся и определить недостающие ресурсы.

Прошло немного времени (около полугода) и коллеги по «цеху» снова встретились. На сей раз, как победители конкурса малых грантов, который провел НГОО «Фонд развития г. Николаева» за счёт средств МФ «Возрождение». Этот конкурс был направлен на поддержку кампаний гражданского представительства (адвокаси) на местном уровне, которые усиливают влияние на формирование и реализацию местной политики, защиту собственных прав граждан и групповых интересов локальных общин Николаева и обеспечения контроля над деятельностью местных органов власти гражданами и их объединениями.

КРАТКАЯ СПРАВКА №2

Фонд развития города Николаева (ФРГН) (<http://frgn.mk.ua>) Создан в 1995 году представителями интеллигенции, местной власти и бизнес-кругов.

Миссия Фонда заключается в улучшении качества жизни населения, объединение усилий общественности для органичного развития Николаева, его становление как экономического, политического и культурного центра Причерноморья.

Сферы деятельности:

1. Ресурсная поддержка гражданских инициатив для решения приоритетных проблем города на основе обучения, консультирования и предоставления грантов.

2. *Представительство интересов организаций гражданского общества через разработку и внедрение механизмов участия граждан в процессе принятия решений властью на местном и региональном уровне.*

3. *Поддержка предприятий различных форм собственности, органов местного самоуправления и государственной власти в их деятельности по внедрению демократических, европейских стандартов жизни населения.*

ФРГН имеет успешный опыт проведения 12 грантовых конкурсов для общественных организаций и органов самоорганизации населения. При этом проблемы горожан решаются не с помощью активного привлечения средств фондов им. Стефана Батория (Польша), NED (США), «Возрождение» и других международных доноров, с привлечением средств местного бюджета и ресурсов местных филантропов.

Все три проекта прошли конкурс ФРГН, стали победителями, получили на реализацию грант. Гранты были получены и на реализацию других общественных инициатив. Но в данном пособии мы остановимся только на этих трех, что были названы выше.

ХОД РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ АДВОКАСИ .

Что было проделано в рамках реализации проектов ?

ОСН «Ялты» (председатель **Сергей Сидляр**) в содружестве с Николаевской городской детской общественной организацией «Скауты Николаева» предложил проект «Благоустройству улицы Сквозная микрорайона Ялты города Николаева – быть!». Проект направлен на решение проблемы аварийного состояния дороги на улице 1 Сквозная через включение улицы в программу целевого финансирования обустройства проезжей части улиц г. Николаева с последующим обустройством данной улицы. А также формирование активной гражданской позиции местной общественности, которая сможет влиять и контролировать решения местных властей в решении подобных проблем.

ОСН «Ялты» (председатель Сергей Сидляр). В течение срока реализации проекта организация запланировала и провела широкую лоббистскую кампанию в микрорайоне Ялты для оповещения о возможности устранения проблемы и благоустройства улицы. Был проведен сбор подписей под обращением местных жителей к городскому главе Чайке Владимиру Дмитриевичу. Были привлечены к сотрудничеству депутаты Николаевского городского совета и областного совета. Также был подан проект на включение в городскую Комплексную программу перспективного развития частного сектора Заводского района 2008-2011, принятую решением Николаевской городской сессии от 28.02.2008 г. № 22/19. И был поднят вопрос о привлечении софинансирования областного и государственного бюджета.

[См. Video 1.flv](#)

ОСН «Леваневский» (зам. председателя Ирина Валуйская) предложил проект «А из нашего окна площадка детская видна», целью которого является создание более комфортных условий проживания молодых семей с детьми и снижение рисков травмирования детей на оборудованной детской площадке.

В рамках проекта были проведены субботники и частичное озеленение двора. За счет жильцов были закуплены деревья, кустарники и луковичные растения, разбиты клумбы. Заказано и изготовлено оборудование для детской площадки, а так же произведена его установка. В установке детской площадки активное участие принимала Заводская районная администрация г. Николаева. Закуплены металлоконструкции для ограждения детской площадки. Были задействованы сварочные работы для изготовления ограждения, а так же была произведена установка данного ограждения с последующей грунтовкой и покраской.

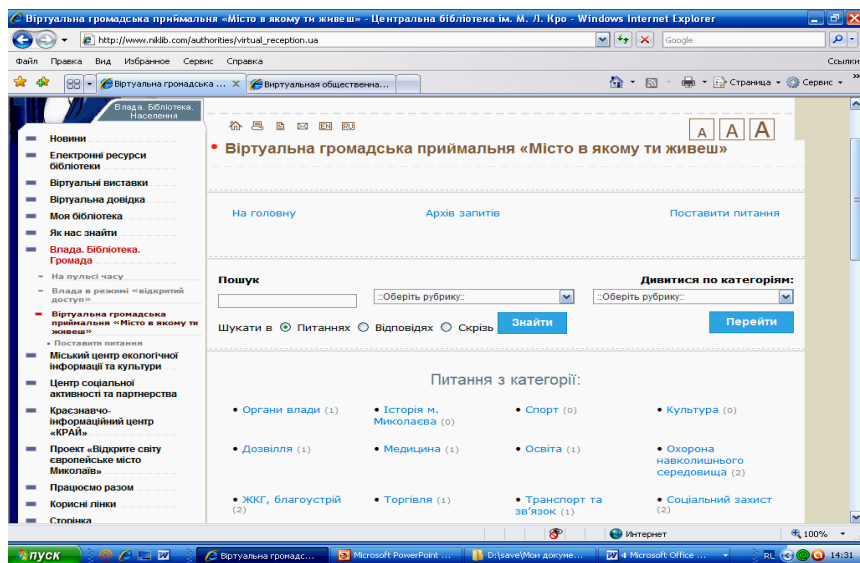
Дополнительно привлечено средства местных жителей в размере 4802,50 грн. То есть на 1 грн. гранта, привлекалось в среднем 0,32 грн. из местных источников финансирования. К общественной деятельности привлечены 32 местных жителя. В ходе реализации проектов проведено 18 мероприятий, из них 1 собрание населения, 2 субботников и других мероприятий по благоустройству территории, 15 встреч с представителями власти и местного самоуправления.

[См. Video 2.flv](#)

Благотворительный фонд «МЕТА» (заместитель председателя правления Татьяна Твердая) предложил проект «Виртуальная общественная приемная «Город, в котором ты живешь». Суть проекта заключается в создании и легализации механизма виртуальных интерактивных коммуникаций община–власть посредством глобальной сети Интернет.

В рамках проекта были подготовлены программы и материально-техническая база виртуальной службы, разработан алгоритм работы операторов виртуальной общественной приемной «Город, в котором ты живешь», создан интерактивный модуль, программное обеспечение, организовано рабочее место операторов виртуальной службы и закуплена необходимая оргтехника.

По данным рейтингового агентства Liveinternet (<http://www.liveinternet.ru/stat/niklib.com>) статистика обращений пользователей Интернет к «Виртуальной общественной приемной «Город, в котором ты живешь» на портале Центральной библиотеки им. М.Л. Кропивницкого (http://www.niklib.com/authorities/virtual_reception.ru) свидетельствует о том, что деятельность «Виртуальной общественной приемной» устойчиво занимает 2-4 место в рейтинге самых популярных и востребованных ресурсов библиотечного портала.



[См. Video 3.fly](#)

Мероприятия проектов проведены. А что дальше?

И здесь начинается самое интересное. Коллеги по цеху задались вопросами:

А что будет с результатами проведенных мероприятий, ну хотя бы через год? Что будет с построенной за счёт средств гранта детской площадкой?

Кто будет вести виртуальную общественную приемную, наполнять портал, отвечать на вопросы жителей?

Когда дорога будет построена?

Михаил Золотухин председатель правления Фонда развития города Николаева.

[См. Video 4.flv](#)

Я глубоко убежден в том, что комфортное проживание населения Николаева в значительной степени зависит от конкретных должностных лиц. В ваших ситуациях их нужно выявить - от кого зависит дальнейшая судьба уже созданного детской площадки, созданной и запущенной виртуальной приемной, постройкой дороги. И если чиновники выражают нежелание решить проблему, следует осознать, почему, в чем их мотивация? Возможно, они не хотят брать на себя ответственность. А может быть это просто чиновничьи прихоти,

Ведь, например, создавая детскую площадку, по сути, Вы, во-первых, выполняете ту работу, которую должны выполнять структуры мэрии. А во-вторых, возможно касается чьих то интересов (площадка не висит в воздухе, а расположена на земле территориальной общины). Поэтому площадка должна быть легализована. Управление коммунального имущества должно в дальнейшем заботиться о площадке. Почему они не хотят взять её на баланс?

Возможно, что ранее, у вас или у других лидеров общественного мнения микрорайона Леваневцев, были с ними какие-то конфликты?

Следующий момент. Деньги на ремонт детских площадок нужно брать из местного бюджета. В тарифе на содержание домов, сооружений и придомовых территорий соответствующей составляющей нет. Житель ЖЭКу на обслуживание детских площадок не платит. А для этого необходимо вносить изменения в целевые и комплексные бюджетные программы. Это тоже касается чьих-то интересов. Если в соответствующей городской программе появятся средства на обслуживание детских площадок, значит в какой-то другой программе бюджетных средств станет меньше.

Но взаимодействие с местным самоуправлением необходимо.

- А как конкретно это сделать?

Прежде всего, необходимо узнать процедуру внесения таких изменений в нормативно-правовые акты Николаевской горсовета, узнать о конкретных должностных лицах, которые эту процедуру осуществляют. И потом повлиять на них, разумеется, в рамках закона.

С какими трудностями в проекте столкнулись грантеры? Кто и как помог им в реализации компании гражданского представительства?

Каковы итоги реализации проектов коллег по «цеху»? Проектов победивших в конкурсе грантов направленных именно на поддержку кампаний гражданского представительства (адвокаси) на местном уровне.

ОСН «Леваневский». Согласно п. 1.7 Решения Николаевского городского совета от 21.04.2011 № 5/24 «О предоставлении согласия на принятие в коммунальную собственность объектов права государственной и другой собственности» <http://ngik.gorsoviet.mk.ua/ru/showdoc/?doc=16889> дано согласие на принятие в коммунальную собственность города детской площадки, расположенной по адресу: ул. Леваневцев, 25/29, 25/30.

Главной проблемой, с которой пришлось столкнуться на данном этапе это нежелание некоторых служащих управления коммунального имущества, управления общественных связей николаевского горисполкома выполнять свои прямые обязанности, прикрываясь не легитимностью ОСН «Леваневцев», хотя не легитимно только правление ОСН. На предложение принять детскую площадку комиссионно либо как безоплатно полученный актив так же последовал ответ – НЕТ. Хождение по горисполкому продолжалось не одну неделю, но результатов не было. Лучом света в этом темном царстве стал Департамент ЖКХ, который оказывал всяческое содействие. На заседании постоянной депутатской по вопросам жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства города было принято решение рекомендовать начальнику управления по использованию и развитию коммунальной собственности городского совета Болотному В.В. принять в коммунальную собственность детскую площадку вблизи адреса Леваневцев 25/29; 25/30. Но начальник отдела учета и использования коммунального имущества продолжал игнорировать просьбы принять в коммунальную собственность детскую площадку. В данном вопросе активно помогла депутат Николаевского горсовета от Партии регионов Алла Черноморченко, которая в короткие сроки обеспечила взаимодействие с первым заместителем городского головы Юрием Андриенко.

В свою очередь Ю. Андриенко разобравшись в сложившейся ситуации, выступил с резкой критикой в адрес

вышеуказанных чиновников, объяснив им социальную значимость данного проекта для города и его маленьких и взрослых жителей. Результатом его вмешательства стало принятие на апрельской сессии горсовета решения о передаче детской площадки в коммунальную собственность города.

[См. Video 5.flv](#)

Благотворительный фонд «МЕТА» Деятельность виртуальной общественной приемной обеспечивает информационную открытость органов власти, повышает уровень доверия и взаимодействия органов власти и жителей г. Николаева. Именно поэтому БФ МЕТА добился соответствующих изменений относительно ее функционирования были внесены в городскую программу «Электронное управление и электронная демократия в г. Николаеве на 2010-2015 годы» <http://ngik.gorsovet.mk.ua/ru/showdoc/?doc=16998>.

[См. Video 6.flv](#)

ОСН «Ялты». Результатом реализации проекта явилось включение расходов на благоустройство улицы Прорезной в Комплексную программу перспективного развития частного сектора Заводского района 2008-2011, принятую решением Николаевской сессии горсовета от 28.02.2008 р. № 22/19, и как следствие – обустройство дороги улицы Прорезная микрорайона Ялты, что будет способствовать улучшению качества жизни, проживающих там людей.

[См. Video 7.flv](#)

ЭПИЛОГ

Местной властью под давлением организаций гражданского общества (наших коллег по «цеху») приняты соответствующие решения, значит можно успокоиться? Как показывает практика проведения гражданских компаний, схему деятельности адвокаты можно изобразить как колесо, которое никогда не заканчивается.

В кампании, или проекте адвокаты есть конец, а у адвокаты нет конца, есть только начало. Так, в проекте по строительству дороги на мкр. ОСН «Ялты» изменения в документах, принятых на сессии городского совета, еще не означают, что дорога будет построена в срок, обозначенный в документах. Еще необходимо приложить усилия для того, чтобы те бюджетные средства, которые запланированы на данный объект были выделены из бюджета.

[См. Video 8.flv](#)

Один цикл сменяет другой и т.д. Для того, чтобы смена была непрерывной, жизнеспособной, следует идти к гражданам, говорить с ними, влиять на них, заручиться их поддержкой. Чем больше осуществляется работы с целевыми группами, тем лучше.

Итак, мы описали конкретные примеры кампаний гражданского представительства, которые были реализованы лидерами организаций гражданского общества в г. Николаеве.

Предлагаем Вашему вниманию несколько практических советов, которые помогут Вам в реализации проекта (кампании гражданского представительства - адвокаси).

ЛИЧНЫЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА УЧАСТИЯ В АДВОКАСИ

Участников кампаний адвокаси в мире часто называют защитниками социальной справедливости

Участие в адвокаси предоставляет участникам личные преимущества. Эти преимущества также способствуют успеху организации, в которой работает человек.

С одной стороны, адвокаси:

- придает чувство уверенности человеку и тем, с кем он имеет дело;
- развенчивает загадочность политического процесса;
- демонстрирует необходимость участия всех, обращает внимание на многообразие источников помощи и на то, что каждый должен работать в команде и иметь различные обязанности;
- дает участникам возможность обнародовать (воплощать) свои идеи и иметь дело с более широкой аудиторией;
- учит пользоваться современными техническими средствами, в том числе аудио, видео и компьютерным оборудованием;
- дает ценное осознание себя как частицы чего-то большего, помогает участникам преодолеть изолированность и чувство одиночества.

С другой стороны, участие в общественных акциях является доказательством того, что человек, интересующийся политикой, выполняет свои гражданские обязанности.

Уровни адвокати.

Деятельность адвокати может быть направлена на влиятельных людей разного уровня: от председателя сельского совета до ООН.

Существует три ключевых уровня:

- Местный (село, поселок, город, район, область);
- Национальный (вся страна);
- Международный (более чем одна страна).

На самом деле проблема может иметь несколько причин разного уровня, от местного до международного, поэтому уровень адвокати будет зависеть от:

- масштаба проблемы (они могут иметь чисто местную причину);
- того, на каком уровне Вы можете оказать наибольшее влияние на проблему;
- ресурсов Вашей организации (различные уровни адвокати требуют различных затрат рабочего времени, ресурсов и умений);
- связей и контактов Вашей организации;
- региона деятельности Вашей организации.

Основные принципы адвокати:

- Адвокати предполагает, что люди имеют права и эти права можно отстаивать;
- Адвокати лучше срабатывает, когда направляется на строго определенную «узкую» цель;
- Адвокати направляется на те права и возможности, которые кто-то уже определил;
- Адвокати помогает сделать так, чтобы организации (государственные и негосударственные) работали так, как это предусмотрено законом.

ПРОЦЕСС АДВОКАСИ

Адвокаси или деятельность с ее элементами может происходить спонтанно или спланировано и систематически. В любом случае осмысление деятельности по адвокаси и ее шагов или этапов очень важно и помогает в процессе работы.

ШАГ 1 Выбор проблемы или вопросы

Выбор проблемы или вопросы, с которым Вы работаете. Важно тщательно обдумать проблему перед началом планирования работы с адвокаси. Шаги 1 и 2 помогут в этом процессе. Необходимо рассмотреть различные проблемы, с которыми можно было бы работать, и выбрать наиболее реалистичные, и для решения которых адвокаси будет полезно. Важно четко определить проблему или вопрос.

К процессу определения и планирования старайтесь с самого начала привлекать людей, на которых проблема имеет непосредственное влияние. Они изнутри знают ситуацию и придают силы и легитимности Вашей работе.

ШАГ 2 Анализ и исследование проблемы или вопроса

Нужно проанализировать проблему, найти информацию о ней и предложить возможные решения.

На анализ проблемы, сбор документации и свидетельств о проблеме потребуется время, но это время будет потрачено с пользой. Анализ, документация и информация могут использоваться для того, чтобы:

- информировать и оказывать влияние на целевую группу и союзников;
- аргументировать вашу позицию или позиции других;
- опровергать утверждения тех, кто вам противостоит;
- изменять восприятие проблемы;
- разоблачать мифы, слухи и ложные предположения;
- объяснить, почему не сработали предыдущие стратегии.

Важно тщательно продумать последствия всех предлагаемых решений: некоторые решения приводят к еще большим проблемам! Для качественного изучения проблемы важно привлекать людей, на которых проблема имеет непосредственное влияние. У них есть глубинное понимание проблемы и ее последствий, а также идеи о том, как она может быть решена.

ШАГ 3. Формулировка цели

Необходимо четко определить, чего вы хотите достичь. Это поможет вам в формулировке вмешательства, которое необходимо осуществить с целью решения проблемы.

Планирование работы адвокаси аналогичное планированию любого вида деятельности - для облегчения планирования необходимо определить цели и задачи этой деятельности.

Существует различие между целью, задачами и самой деятельностью. Цель - это долговременный результат, которого вы хотите достичь. Задача - это ближайшая действие, которое необходимо выполнить для достижения долговременной цели; задачей является конечный результат деятельности. В формулировке задача должна присутствовать информация о том, кто должен выполнить это задание (чиновник или организация), что именно необходимо сделать и к какому времени.

ШАГ 4. Определение целевой группы

Большинство организаций обладает недостаточными ресурсами для проведения адвокаси. Поэтому необходимо сосредоточить усилия для воздействия на отдельных лиц, группы лиц или учреждения, которые обладают реальными полномочиями по принятию необходимых решений и проведения желаемых изменений. На национальном и международном уровнях к этим лицам относятся те люди, которые имеют политическую власть и способны принимать

решения. На местном уровне к таким лицам относятся представители местной власти, а также представители общественности, которые пользуются авторитетом среди жителей, например, общественные лидеры, знаменитости.

После того, как четко сформулированы цели и задачи деятельности, необходимо выбрать «мишени» вашей работы по отстаиванию интересов. Иногда случается так, что прямая «мишень», на которую необходимо воздействовать (например, начальник управления), недоступна и для влияния на нее необходимо использовать косвенное действие.

Тогда лучше работать с теми людьми, которые могут повлиять на лиц, отвечающих за принятие решений (заместителей начальника, остальных служащих, если с ними уже установлен контакт), или с людьми, которые занимаются подготовкой проекта решения (помощниками, специалистами, экспертами). Таких людей, по аналогии с прямыми мишенями, можно назвать «косвенными мишенями» (вторичными целевыми группами).

ШАГ 5 Определение партнеров

В предыдущем шаге Вы определили, на кого будет направлена деятельность адвоката. Теперь следует установить союзников в этой деятельности. В некоторых случаях сотрудничество с отдельными лицами или организациями может принести больше результатов, чем самостоятельная, независимая работа. Но следует учитывать, что для развития и поддержки сотрудничества требуется достаточно много времени и энергии. Коалиция или содружество могут быть кратковременной или длительной, формальной или неформальной.

Общественное обсуждение предполагает присутствие и участие таких действующих лиц:

-Сообщества

Создайте сообщество единомышленников, которые разделяли бы общую точку зрения по проблеме и готовы к поиску путей ее решения. Это нужно сделать на начальной стадии решения вопроса.

-Временные союзы

Создайте союз из людей и организаций, которые заинтересованы в достижении целей, стоящих перед Вами. Состав таких союзов не постоянный, он довольно часто изменяется. Подобные союзы эффективны в случаях, когда они привлекают к себе членов, присоединение которых мало кто ожидал.

-Долговременные коалиции

Создавайте и поддерживайте существование долговременных коалиций, имеющие четко очерченные цели и хорошо продуманную процедуру принятия решений. Эти коалиции могут объединять различные организации, представляющие различные части общества и идеологические течения. В отдельных случаях коалиция формируется из однородных организаций. Создание коалиции наиболее эффективно в момент, когда проблема «созрела» к конкретным действиям по ее решению.

Так в проекте по строительству дороги на территории ОСН «Ялты» партнером проекта стала депутат Николаевского городского совета Татьяна Чистякова, которая не только взялась помочь обратившимся по долгу депутатской службы, но искренне прониклась идеей проекта.

[См. Video 9.flv](#)

ШАГ 6. Выявление ресурсов

Успешная деятельность адвокаты требует определенных ресурсов (человеческих и материальных), а также определенных навыков работы и информации. К человеческим ресурсам относятся как постоянные сотрудники, так и добровольцы, а также доступ к средствам массовой информации, Интернета (например, создание сайтов и отправки сообщений по e-mail) и другие.

ШАГ 7. Создание рабочего плана

Данный шаг состоит из двух частей: выбор необходимой деятельности по адвокату и детальное планирование этой деятельности. Работа, проведенная вами по шагам 1-6, поможет выбрать правильный вариант деятельности адвоката, который будет способствовать достижению поставленной цели. Уже определено, что нужно достичь, кто является «мишенью», кто союзники и какими ресурсами вы обладаете. После того, как вы определили свой вариант деятельности, необходимо подчеркнуть, кто выиграет в результате этой деятельности и, если это возможно, привлечь его к участию.

План действий должен включать точное расписание и лиц, ответственных за выполнение отдельных задач, раздел мониторинга и оценки, включая индикаторы, с помощью которых определяется успешность проводимой работы. Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели, должны быть согласованы как между собой. На этапе планирования следует разработать стратегию деятельности. Деятельность адвоката будет более успешной, если она согласована по времени с другой деятельностью или событиями, которые могут помочь в решении вопросов адвоката. Например, политические деятели во время избирательной кампании могут способствовать или, наоборот, отказываться от смелых нововведений. Эти факторы необходимо учитывать при планировании деятельности.

ШАГ 8. Выполнение, мониторинг и оценка

Это шаг, на котором планирование заканчивается и начинается действие адвоката. Практика - это процесс обучения, и вы выясняете для себя, являются ли выбранные вами методы теми, которые позволят достичь цели. Оценивается это путем мониторинга деятельности и оценки результатов.

В проекте ОСН «Леваневский» это можно легко проследить. Данный проект не только окончился постановкой на баланс отдельно

взятой детской площадки, была разработана и принята городская программа по эксплуатации детских площадок в Заводском районе г. Николаева. Теперь ОСН «Леваневский» контролирует выполнение данной программы.

[См. Video 10.fly](#)

Мониторинг и оценка результатов проводятся легче в том случае, если на 3-м шаге были четко сформулированы цели и задачи. При оценке результатов Вы должны согласовать между собой признаки успеха вашей деятельности (индикаторы). Лица, которых непосредственно касается проблема или ее решение, являются именно теми, кто может вам помочь в определении этих индикаторов. Мониторинг и оценка результатов необходимы для определения успешности Вашей деятельности по адвокации и для корректировки выбранной стратегии в случае, если ранее выбранные механизмы не действуют.

Средства массовой информации

Привлекайте СМИ. Участие медиа необходимо, они помогают втиснуть общественное обсуждение в такие рамки, которые ведут к пересмотру определенных политических решений. Адвокация создает трибуну для обсуждения общественно важных проблем. Чтобы использовать эту трибуну эффективно, общественные защитники должны анализировать, планировать и использовать информацию в соответствии со своими ценностями и желаемыми политическими результатами.

Общественное обсуждение требует:

- Сбора документации и проведения анализа. Создание общей картины (с использованием описания и иллюстраций).
- Получение общественной поддержки на одном из трех уровней: на уровне знакомства с проблематикой; на уровне поддержки или же активное участие сторонников, которые занимаются убеждением властей.

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАМПАНИИ

Стратегическое планирование - принятие фундаментальных решений относительно порядка и методов деятельности, которые направлены на достижение системных изменений.

Если общественная организация начинает свою деятельность адвокаты, она должна быть готова к стратегическому планированию. Необходимо четко понимать пределы своих возможностей, но ни в коем случае не игнорировать свои сильные стороны. Организация должна действовать, исходя из своих возможностей (например, понимать, что она может добавить в решении общественной проблемы, каким образом может повлиять на политиков). Организация должна понимать структуру, функции и сущность различных систем власти, что позволит реально и системно оценивать собственные возможности и возможные политические действия, к которым прибегнут оппоненты.

Стратегический анализ

При подготовке к планированию кампании адвокаты проводится анализ ситуации. Этот анализ имеет стратегический характер, поскольку в его поле попадает огромное количество людей и структур. Организаторы кампании адвокаты самостоятельно решают, какие из объектов анализа являются стратегически важными для детального исследования, а какие не будут иметь значительного влияния на ход кампании.

Цели адвокаты

Цели адвокаты должны касаться следующих трех элементов:

- Определение «мишени» - политического деятеля или лица, принимающего решения, (это могут быть министр экономики, председатель депутатской комиссии, поселковый голова и т.д.).

- Определение определенной политической деятельности или ответа, необходимой для реализации цели.

- Предсказание желаемых временных рамок и степени изменений.

Необходимо определять цели адвокаты как можно конкретнее.

Для того чтобы правильно выбрать цели адвокаты, следует осуществить их анализ.

Стратегический анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей (SWOT-анализ: три взгляда - собственный, оппонентов, широкой общественности):

- В чем заключаются Ваши преимущества? Что Вы делаете хорошо?

- Что сделано плохо? Что можно сделать лучше? Чего нужно избегать?

- Какие благоприятные возможности открываются перед Вами? (Политические, социально-экономические, институциональные, технологические, финансовые изменения в организации; местные и международные события).

- Как меняется сообщество и требования граждан?

- Способны ли Вы отреагировать на изменения должным образом? Что нужно сделать, чтобы изменения Вам не помешали?

- В чем заключаются благоприятные тенденции? Какие препятствия Вам придется преодолеть?

- Что делают Ваши конкуренты? Есть ли что-то, что можно использовать против Вас? Как Вы будете противостоять этому?

Стратегическое планирование

Модель стратегического планирования на основе 8 вопросов

1. Политический климат. Является ли политическая ситуация такой, при которой организация, которая проводит кампанию адвокаси, имеет реальные шансы на успех?

2. Цели и задачи кампании. В чем проблема? Чего хочет организация? В чем заключаются риски и возможные негативные последствия кампании адвокаси?

3. Ключевые игроки. Кто может способствовать реализации кампании? Кто может помешать реализации кампании? Кто внутри и вне органа власти может поддержать или выступить против организации?

4. Ключевое сообщение. Что необходимо донести до ключевых игроков? Предусматриваются различные ключевые сообщения для разных целевых аудиторий? Кто должен донести ключевое сообщение до ключевых игроков? Каким образом организация должна донести ключевое сообщение?

5. Организационные ресурсы. Какие ресурсы имеет организация для выполнения различных задач в течение кампании? На что должна опираться организация в своей деятельности?

6. Пробелы, трудности. На какие компоненты организация должна обратить внимание в плане их улучшения и развития? Имеют потенциальные союзники организации необходимую способность?

7. Последовательность шагов. С чего организация должна начать свою деятельность? Какой должна быть последовательность внедрения различных компонентов кампании адвокаси?

8. Оценка: Как организация будет оценивать эффективность проводимой кампании? Каким образом организация будет вносить необходимые коррективы?

Основные факторы успеха адвокати:

- Четкое формулирование цели, адекватный выбор объекта воздействия («мишени») и средств достижения цели.
- Вооружение достаточными аргументами в пользу необходимого решения, формулирование их в убедительной форме.
- Знание технологии принятия нужного решения.
- Умение общаться с людьми, оказывать влияние на них, убеждать.
- Направление на конкретную, достаточно узкую проблему.

Этапы разработки стратегии адвокати

I. Этап: анализ ситуации:

1. Идентификация проблемы.
2. Кто может решить проблему.
3. Кто является сторонником, противником нейтральным.
4. Какие ресурсы имеются в наличии.

II. Этап: формулировки целей:

1. Желаемого результата.
2. Промежуточных целей.
3. Информация для "мишеней", сторонников, широкой общественности.

III. Этап: выбор стратегии

1. Для реализации всей кампании
2. Для достижения промежуточных целей
3. Для обеспечения ресурсами
4. Определение методов воздействия

IV. Этап выполнения стратегии. Создание условий для реализации

V. Этап: оценка.

1. Проверка того, приведет ли выбранная стратегия к достижению цели;
2. Рекомендации по проведению корректировки стратегии в соответствии с сложившимися условиями

СИСТЕМА ВЛАСТИ

Законодательная ветвь власти

В ст. 6 Конституции Украины, принятой в 1996 году, зафиксировано разделение государственной власти на законодательную, исполнительную и судебную. Также ст. 7 и 140 Конституции Украины определяют право жителей территориальных общин (сел, поселков и городов) на местное самоуправление, то есть право самостоятельно решать вопросы местного значения в пределах Конституции и законов Украины.

Деятельность всех органов власти на разных уровнях регламентируется Конституцией и законами Украины, поэтому далее по тексту ссылки на конкретные нормативные акты и статьи. Единственным органом законодательной власти является **Верховная Рада Украины** (далее ВР). Верховная Рада принимает законы, постановления и другие акты.

Законы вступают в силу после их подписания **Президентом Украины**, который является главой государства и избирается гражданами сроком на 5 лет. Президент имеет право вето, то есть возможность не подписать закон, принятый Верховной Радой и вернуть его на доработку и повторное утверждение. Если депутаты не согласны с поправками президента, то они могут преодолеть вето конституционным большинством голосов депутатов (не менее 300). Президент также издает указы и распоряжения.

Исполнительная ветвь власти

Кабинет Министров Украины (КМУ) является высшим органом исполнительной власти, его возглавляет премьер-министр Украины. В состав КМУ также входят вице-премьер-министры, которые занимаются различными направлениями, и министры, которые руководят министерствами. Весь состав КМ Украины назначается

Верховной Радой. При отставке Премьер-министра уходят в отставку все члены КМ Украины. При избрании нового состава Верховной Рады Кабинет Министров слагает свои полномочия. КМ Украины может создавать различные рабочие группы и комиссии для рассмотрения определенных вопросов. Комиссию, как правило, возглавляет вице-премьер, который отвечает за данное направление, или министр профильного ведомства. Обычно в составе комиссий, которые создаются на длительный период, указывается должностной состав представителей министерств и организаций для того, чтобы при изменении должностных лиц сохранялась преемственность работы комиссии. КМ Украины издает постановления и распоряжения, которые подписывает Премьер-министр Украины. Министерства издают приказы, которые подписывают министры.

Исполнительную власть в областях и районах, городах Киеве и Севастополе осуществляют **местные государственные администрации**. Особенности осуществления исполнительной власти в городах Киеве и Севастополе определяются отдельными законами Украины. Руководят государственными администрациями председатели, которых назначает и освобождает от должности Президент Украины по представлению КМУ (ст. 118 Конституции). Областные или районные советы - могут выразить недоверие главе администрации соответствующего уровня и таким образом повлиять на его отставку (это определено Конституцией Украины).

Полномочия и деятельность местных государственных администраций регламентируются Законом Украины «О местных государственных администрациях». Председатели местных государственных администраций издают распоряжения. Руководители управлений или отделов издают приказы.

Судебная ветвь власти

Правосудие в Украине осуществляется исключительно судами. Судопроизводство осуществляется Конституционным Судом Украины и судами общей юрисдикции.

Судебные решения принимаются судами именем Украины и являются обязательными для исполнения. Система судов общей юрисдикции в Украине строится по принципам территориальности и специализации. Высшим судебным органом в системе судов общей юрисдикции является Верховный Суд Украины. Высшими судебными органами специализированных судов являются соответствующие высшие суды. В соответствии с законом действуют апелляционные и местные суды. Создание чрезвычайных и особых судов не допускается.

Местное самоуправление

Конституция гарантирует право на местное самоуправление. Закон Украины «О местном самоуправлении» регулирует систему местного самоуправления.

Территориальная община - жители, объединенные постоянным проживанием в пределах села, поселка или города, которые являются самостоятельными административно-территориальными единицами. Территориальной общиной также может быть добровольное объединение жителей нескольких сел, имеющих единый административный центр.

Совет - поселковый, сельский или городской - представительный выборный орган местного самоуправления, состоящий из депутатов, избранных сроком на 5 лет (в соответствии с Конституционной реформой) и который имеет право представлять интересы территориальной общины и принимать решения от ее имени. В городах с районным делением по решению городского совета могут быть созданы районные советы. В этом случае важно знать, какие

полномочия делегировал городской совет районным советам. В разных городах они могут отличаться.

Каждый совет в начале деятельности нового созыва депутатов утверждает **регламент** своей работы. Необходимо изучить этот документ и учитывать его при работе с депутатами.

Регламент местного совета (далее Регламент) устанавливает порядок созыва и проведения сессий совета, его заседаний, формирования органов местного самоуправления, порядок осуществления контрольной деятельности, процедуры осуществления отдельных видов деятельности Совета, его органов, депутатов, должностных лиц, а также другие процедуры, вытекающие из полномочий Совета в соответствии с Законом Украины "О местном самоуправлении в Украине.

Совет действует лишь на основании, в пределах полномочий и способом, предусмотренным Конституцией и законами Украины, и руководствуется в своей деятельности Конституцией и законами Украины, актами Президента Украины, Кабинета Министров Украины, Регламентом и иными актами, принятыми Советом в рамках его полномочий.

Сельский, поселковый или городской голова (главный чиновник территориальной общины) избирается гражданами. Он председательствует на заседаниях совета и возглавляет исполнительный комитет.

Исполнительные органы советов создаются сельскими, поселковыми и городскими, а также районными в городе советами для осуществления исполнительных функций и полномочий местного самоуправления. Они подконтрольны и подотчетны соответствующим советам, а по вопросам осуществления делегированных полномочий - соответствующим исполнительным органам власти.

СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Осуществляя адвокати, Вы имеете дело с людьми, которые принимают решения. Эти решения часто оформляются в виде нормативных актов и, в свою очередь, основываются на нормативно-правовой базе государства. Поэтому очень важно при общении с такими людьми понимать, как устроена власть, и знать основы законодательства (международного, национального и местного) по данному вопросу.

Так, лидеры ОГО должны хорошо понимать систему организации власти:

- **Структуру:** Как устроены отделы министерства, управления администрации, исполкома и т.д.? Кто отвечает за принятие решений? Кто обладает реальной властью - заместитель, министр, руководитель отдела, городской голова? Какова процедура принятия решений?

- **Функции:** Каковы функции министерства, парламента, областной и районной администрации, местного совета, исполкома соответствующего совета. За что они отвечают? Каким образом?

- **Суть:** Каковы полномочия и функции имеют официальные структуры? Есть ли неформальный элемент в процессе принятия решений? На каком уровне принимаются решения в отделах, министерствах, управлениях, законодательных органах. Кто имеет авторитет общественного деятеля?

Чтобы в совершенстве знать систему власти и эффективно это использовать, нужно еще понимать отношения между формальными и неформальными ее частями. Хорошее знание системы власти предполагает также понимание механизмов, которые можно использовать против организаций гражданского общества и их деятельности. Такие

механизмы могут включать в себя активную пропаганду, угрозы применения силы, попытки отказа в предоставлении государственных или частных ресурсов.

Так в проекте ОСН «Леваневский», несмотря на то, что в процессе принятия решения были получены необходимые рекомендации постоянной депутатской комиссии, решить вопрос удалось только после личного вмешательства депутата Николаевского городского совета Аллы Чернономорченко.

[См. Video 11.fly](#)

Изучите процесс формирования и принятия решений:

- Как получить доступ к процессу формирования и принятия решений?
- Кто может участвовать в этом процессе?
- Какие ресурсы для этого нужны?
- Насколько открытым является этот процесс?
- Насколько прозрачным является этот процесс?
- Принимаются ли решения публично?
- Есть ли решение обязательным для обнародования?
- Если да, то как они публикуются?
- Есть ли конкретное политическое решение выражением коллективного выбора?
- Понятно ли, в чьих интересах принимается политическое решение?
- Насколько ответственна власть?
- Какие механизмы делают политиков ответственными за принимаемые ими решения?

В результате этого исследования Вы поймете:

- Какие уровни принятия решений доступны Вашему влиянию?
- Какие средства воздействия в Вашем распоряжении?

- На каком этапе принятия решения Вы можете на него влиять?

- Кто является «мишенью» Вашего влияния: на какие органы, институты, на каких конкретных лиц будет направлено ваше влияние?

Анализ возможностей внедрения принятых решений в зависимости от субъекта принятия решения.

Субъект	Форма документа	Доступ к тексту	Способ мониторинга	Субъект выполнения
Городской голова	Решение исполнительного комитета, распоряжения председателя или заместителя.	Официальный веб-сайт, знакомые депутаты или работники исполкома	Запрос на исполком	Соответствующие структуры исполкома городского совета
Городской совет	Решение сессии.	Официальный веб-сайт, печатный орган, знакомые депутаты или работники аппарата городского совета.	Запрос на секретаря городского совета	Соответствующие структуры исполкома
Начальник управления	Приказ по управлению	Запрос к управлению	Личные контакты	Служащие управления

ПРИВЛЕЧЕНИЕ К КАМПАНИИ АДВОКАСИ ЛЮДЕЙ, РАДИ КОТОРЫХ ОНА ПРОВОДИТСЯ

Непрерменно следует привлекать к проведению кампании адвокаты ту группу людей, ради которых она проводится, и тех, кто будет пользоваться ее результатами.

Почему это нужно:

- Не надо людей делать счастливыми без их ведома. Возможно, они счастье понимают по-другому.

- Результат, достигнутый совместными усилиями, необратимее, он легитимизируется в процессе проведения кампании. Очень трудно будет отменить этот результат (решение), если его поддерживает большая группа людей (община города, села).

- Только с помощью этих людей Вы сможете четко определить желаемый результат и промежуточные цели. Они могут, основываясь на своем опыте, предложить действенное решение существующей проблемы.

- Эти люди будут ценным ресурсом в проведении кампании, у них очень сильная мотивация, поскольку их непосредственно касается данная проблема.

- Они помогут формировать общественное мнение, ключевое сообщение кампании лучше передавать через них.

- Можно достичь желаемых изменений, но ими не воспользуются те, для кого это делалось, ибо они не знают о них.

- Лица, которых непосредственно касается проблема или ее решение, чаще всего выбирают наиболее удачные индикаторы успеха, а также методы мониторинга и оценки. Кроме того, они лучше их воплощают.

- Они являются экспертами в данной области. Прямой опыт незаменим, поскольку его можно рассматривать как вид экспертизы, при условии, если есть возможность выразить свои мысли и чувства.

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ АДВОКАСИ

Если посмотреть на наиболее часто применяемые методы адвокати, можно заметить, что среди них преобладают те, которые часто определяют как "защитные". То есть, если правительство применяет определенные ограничения к населению или существует угроза таких ограничений, ОГО начинают организовывать протесты, направлять петиции, встречные предложения и т.д. За последние 20 лет было множество примеров такой деятельности, направленной против введения дополнительных налогов, индустриально-технологических проектов, торговых центров, выбора мест для захоронения токсичных отходов и т.д. В некоторых случаях, эти действия были достаточно успешными.

Но открытый, активный, инициативный и творческий подход к адвокати встречается крайне редко и больше нуждается в развитии. ОГО не должны ожидать инициатив от правительства в тех сферах, где они могут разработать собственные концепции и политические предложения. Надо работать на опережение, ставить вопрос, предлагать пути решения проблем, не дожидаясь, пока последствия проблем станут слишком кричащими. Если ОГО хотят, чтобы правительство воспринимало их, как партнеров, они не должны выбирать для себя пассивную роль нижестоящих. Выбирая методы для проведения собственной кампании адвокати, следует учитывать традиции, менталитет, специфику региона.

Данный тезис хорошо подтверждается проектом «Виртуальная приемная». Дальнейшее развитие и жизнь проекта во многом будет зависеть от уровня заинтересованности власти в его продвижении.

[См. Video 12.fly](#)

Не существует общепринятых правил выбора эффективного метода деятельности адвоката. Выбор зависит от множества факторов:

- выбранной «мишени» (лица, группы лиц или организации);
- цели организации и цели кампании;
- задач деятельности;
- опыта и ресурсов вашей организации (коалиции);
- время проведения деятельности адвоката (например, текущей политической обстановки, когда определенный закон находится еще в стадии принятия, непосредственно перед принятием бюджета, времени года, продолжительности самой деятельности адвоката);
- интересов организаций и людей, которых Вы привлекаете к кампании..

Подходы к адвокату:

Корпоративный - реформаторский подход (предложение сотрудничества, лоббирование).

Конфронтационный - радикальный подход (давление высших органов власти, давление населения).

Подробнее остановимся на наиболее известных и распространенных методах адвоката.

Методы адвоката делятся на:

А). ***Воздействие на систему изнутри.*** Одним из эффективных методов изменения ситуации является «работа изнутри системы» путем участия в деятельности организаций, ответственных за принятие решений. Но работать таким образом очень трудно, ибо всегда существует опасность быть «использованным».

Есть успешные примеры влияния ОГО на государственную политику местного уровня через своих

представителей в городских советах. Однако вопрос внутреннего конфликта интересов остается без ответа, даже если с первого взгляда кажется, что корпоративная модель жизнеспособна на местном уровне.

Как влиять на систему изнутри?

Определите, каким образом и где принимаются решения. Составьте перечень лиц, ответственных за принятие решений (этот список может быть аналогичным тому, который Вы составляли, определяя «мишени» Вашей деятельности).

Включите в этот список лиц, представляющих центральные и региональные правительственные организации, сектор ОГО, финансовую сферу, профсоюзы, религиозные организации - учтите всех. Установите, каким образом Вы можете достучаться до каждого из них: являются ли они назначенными или избранными в ходе выборов или голосования, какое влияние они имеют в своей сфере.

Составьте список ваших возможностей

Перечислите учреждения, ответственные за принятие решений, в которых есть представители Вашей организации или коалиции. Убедитесь, что Вы в полной мере используете свои возможности в деятельности по адвокации. Выберите надлежащих представителей для соответствующих организаций. Тщательно отбирайте Ваших представителей. По мере возможности старайтесь, чтобы они имели опыт непосредственного участия в деятельности адвокации, были надежными и верными Вашим идеям, и с другой стороны - чтобы они были восприняты в организации или комиссии, где принимаются решения.

Б) Анализ НПА или политической ситуации и осуществление воздействия на них.

Умение правильно оценить влияние политической ситуации или нормативно-правового акта (НПА), а также их

применение является жизненно важным для работы адвоката. Эти навыки могут использоваться защитниками интересов, которые работают в рамках системы принятия решений (например, члены комитетов), и теми, кто работает извне.

Преимущества этого метода адвоката:

- Для анализа используются выводы ОГО, которые демонстрируют, какое влияние осуществляет этот НПА или политическая ситуация на жизнь обычных людей.

- Он может способствовать более тесному сотрудничеству людей, принимающих решения с ОГО в дальнейшем.

- Изменения, которых удалось достичь с помощью адвоката, влияют на жизнь многих людей. Поэтому, осуществляя перемены к лучшему, мы достигаем более весомого влияния, чем собственно работая с людьми.

Недостатки

- Специфическая терминология и язык способны отпугнуть многих людей от участия в этом методе защиты интересов.

- Этот метод может быть сложным и трудоемким, поскольку требует участия специалистов и экспертов.

- Даже конструктивная критика может обидеть людей, которые принимали решение, особенно если разработка этого НПА отняла много времени или затрагивает важные политические интересы, это может негативно отразиться на организации.

Как анализировать НПА или политическую ситуацию?

Необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Кому выгодно принятие данного НПА или сложившаяся политическая ситуация?
- 2) Кто проиграет в этой ситуации?
- 3) К чему приведет эта политика в дальнейшем (через три, пять, десять, сто лет)?
- 4) Понятна ли эта проблема обычным людям?

5) Кто поддерживает этот НПА в текущей политической ситуации и почему?

7) Каким образом эта проблема впервые попала в поле зрения лиц, от которых зависит принятие решений в этой сфере?

8) Какая финансовая стоимость данного НПА?

9) Можно ли ускорить принятие этого НПА? Если да, то кто и каким образом будет этим заниматься?

10) Какое наказание может быть в случае невыполнения НПА?

11) Нарушает ли этот НПА или текущая политическая ситуация Декларацию ООН о правах человека и другие конвенции, ратифицированные Украиной?

12) Согласуется этот НПА или текущая политическая ситуация с Конституцией Украины?

В) **Лоббирование** - это продвижение необходимого документа или решения путем непубличных переговоров и личных встреч с лицами, которые имеют полномочия принимать данные решения или подписывать их. В США это профессиональная деятельность, регламентированная законом. Лоббированием не могут заниматься «люди с улицы», это должен быть представитель внутри системы или «вхожий» в нее.

Личные встречи - неотъемлемый компонент лоббирования.

Личная встреча с лицом, ответственным за принятие решения, является одним из распространенных методов в деятельности адвокаты. Оцените реальную возможность добиться встречи с «мишенью». Возможно, Ваш друг, коллега знаком с лицом, которое интересуется Вас, и поможет организовать Вам встречу. Если у Вас нет неформальных возможностей выхода на «мишень», то направьте письмо с описанием целей Вашей деятельности по адвокаты и просьбой о встрече. После этого позвоните. Очень часто Вы можете

непосредственно не добиться встречи с «мишенью», а только с одним из его помощников (т.н. «косвенной мишенью»). Всегда соглашайтесь встретиться с помощником и разговаривайте с ним так же, как Вы собирались разговаривать с лицом, ответственным за принятие решения.

Необходимо правильно выбрать время для проведения встречи с «мишенью». Это лучше всего сделать, когда Ваша проблема или ее решение уже есть в плане их деятельности или очень скоро должны поступить на рассмотрение (например, перед решающим голосованием), или когда они способны сделать что-то для поддержки Вашей деятельности (например, при формировании или принятии бюджета, или перед сессией городского совета).

Постарайтесь представить себе, как лицо, ответственное за принятие решения, относится к Вашей проблеме или ее решению. Почему оно может поддержать вашу деятельность? Какую пользу он получит при благоприятном для вас итоге? Ваши требования должны учитывать реальное положение вещей. Проявите «мишени», что Вы пользуетесь широкой поддержкой в обществе. Попросите Ваших союзников лоббировать ту же проблему перед тем же лицом, придавая ей похожую информацию (используйте информационные сообщения для того, чтобы послание совпадали). Официальному лицу трудно игнорировать большое количество людей, которые занимаются защитой одних и тех же интересов.

Не довольствуйтесь расплывчатым подтверждением поддержки. Старайтесь, чтобы лицо ответило на основные вопросы:

- Считает ли оно, что необходимы изменения?
- Что этот человек готов сделать для изменения ситуации?

Познакомьте «мишень» с вашими дальнейшими действиями, пообещайте держать ее в курсе событий и

выразите надежду, что Ваша совместная работа будет такой же плодотворной и в будущем.

Необходимо также помнить, что, привлекая сторонников к своему проекту, последние могут столкнуться с определенными трудностями, помогая Вам. Необходимо всегда поддерживать связь с Вашими предполагаемыми лоббистами.

[См. Video 13.fly](#)

Проведение Кампании адвокати - это очень многогранная деятельность, в процессе которой можно использовать различные инструменты. А именно:

- выступления в средствах массовой информации,
- марши, митинги, пикетирование, забастовки, бойкоты, сбор подписей, массовые мероприятия (ярмарки, фестивали, концерты),
- собрание общественности, общественные слушания, семинары, конференции, круглые столы, дебаты,
- кампания "от двери к двери",
- презентации, открытые письма в средства массовой информации, фокус-группы, индивидуальные встречи с «мишенью»,
- издание буклетов, социологические исследования, консультативные советы,
- лоббирование, «поход во власть» через выборы,
- встречи с чиновниками, ответственными лицами, переговоры (с властными структурами, союзниками, оппонентами),
- информационные компании (интервью, пресс-конференции, заседания пресс-клубов, информационные бюллетени, биг-борды, листовки, публикации открытых писем, обращений),
- судебные иски на решения должностных лиц, сбор подписей под петициями, обращениями,
и многое другое.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДВОКАСИ

Сбор и упорядочение информации должны сопровождать процесс адвокати постоянно. Это даст Вам возможность следить за изменениями и фиксировать их.

Мониторинг - это изучение степени продвижения к поставленной цели, а также оценка того, какие действия успешны, а какие нет.

Оценка результатов - это определение общественного мнения о качестве и влиянии вмешательства. Следует выяснить, почему некоторые действия были выполнены хорошо, а некоторые нет. Оценивая, следует учитывать влияние на лиц, которые непосредственно касаются проблемы или ее решения, на организации и т.д.

Для проведения мониторинга и оценки деятельности можно использовать те же методы, что и для самой деятельности по отстаиванию интересов. Методы могут быть:

- количественные - например, статистические данные;
- качественные - исследование отдельных случаев, событий, различных мыслей и чувств.

При проведении мониторинга и оценки нужно принять ваше понимание успеха, то по каким признакам вы узнаете, изменилась ли ситуация к лучшему. Эти признаки называются индикаторами. Правильно выбранная цель и соответствие задач стандарту SMART дает возможность определить, какие индикаторы будут необходимы.

Лица, которых непосредственно касается проблема или ее решение, чаще всего выбирают наиболее удачные индикаторы успеха, а также методы мониторинга и оценки. Кроме того, они лучше их воплощают.

В реалиях действующей в Украине системы власти достижение принятия нормативных решений еще не является залогом решения проблемы. Следующим этапом является внедрение принятого решения в жизнь. И этот этап в

большинстве случаев требует не меньшего внимания, чем этап лоббирования принятия решения.

Михаил Золотухин, председатель правления Фонда развития г. Николаева:

Уважаемые лидеры гражданских групп, проводящих адвокативные кампании! 8-летний опыт ФРГН по проведению собственных кампаний гражданского действия и 6-летний опыт микрогрантовой поддержки гражданских инициатив показывает, что закончится может проект адвокати, но кампания адвокати продолжается до окончательного решения проблемы локальной громады».

[См. Video 14.flv](#)

Фонд развития г. Николаева выражает огромную благодарность при подготовке кейса:

- *Татьяне Твердой, заместителю председателя правления БФ «МЕТА»,*
- *Сергею Сидляру, председателю ОСН «Ялты»,*
- *Ирине Валуйской, заместителю председателя ОСН «Леваневский»,*
- *Татьяне Чистяковой, депутату николаевского городского совета VI созыва*
- *Сергею Селиванику, независимому журналисту.*