

Інструментарій адвокації у сфері захисту



Salem and Omar in Alswidan Camp, Marib. Photo: Kaff Media/Oxfam



Зміст

Інструментарій адвокації у сфері захисту 05

1. Визначення завдань адвокації у сфері захисту 08
2. Картування зацікавлених сторін, аналіз владних повноважень та теорія змін 16
3. Підходи та тактика адвокації у сфері захисту 26
4. Відстеження та вимірювання результатів адвокації 34
5. Управління ризиками адвокації у сфері захисту 39
6. Посилання на додаткові матеріали, ресурси та інструменти 44

Тематичні дослідження 47

- Зміцнення прав учительок у Північно-Західній Сирії 48
- Регулювання використання зброї підривної/вибухової дії в населених пунктах (EWIPA) 52
- Боротьба з гендерно зумовленим насильством у Південному Судані 57
- Нова правова база протимінної діяльності в Україні 61
- Захист прав жінок на окупованих палестинських територіях 65

Інструменти та посібники 68

- Інструмент № 1: Визначення проблеми та мети адвокації у сфері захисту 69
- Інструмент № 2: Визначення завдань адвокації у сфері захисту 71
- Інструмент № 3: Картування зацікавлених сторін 72
- Інструмент № 4: Що ваш аналіз владних повноважень та зацікавлених сторін може означати для вашої стратегії 73
- Інструмент № 5: Шаблон плану збору даних 74
- Інструмент № 6: Керівництво з дебрифінгу після заходів з адвокації 76
- Інструмент № 7: Фіксація значущих політичних досягнень 81
- Інструмент № 8: Оцінка внеску в зміни 85
- Інструмент № 9: Аналіз PESTLE 87
- Інструмент № 10: Швидкий аналіз ризиків та переваг 90
- Інструмент № 11: Система «світлофорів» 91
- Інструмент № 12: Огляд ризиків 92
- Інструмент № 13: Матриця ризиків – параметри: ймовірність/вплив 93

Примітки 95

Інструментарій адвокації у сфері захисту



Омар Абді з п'ятьма з восьми дітей біля їхнього дому. Фото: Хадіжа Фарах



Дві жінки в таборі для переміщених осіб Дар-Агг. Фото: Пабло Тоско

ВСТУП

Глобальна потреба в гуманітарній допомозі та захисті продовжує зростати. На момент написання цього документа, за прогнозами, 339 мільйонів людей – тобто кожна 23-тя людина на планеті – потребуватимуть екстреної допомоги для виживання у 2023 році.¹ Ця цифра є приголомшливою. Конфлікти є основним фактором, що спричиняє такі потреби. І хоча захист людей, які постраждали від конфліктів і криз, визнається критично важливим та рятівним компонентом гуманітарної діяльності, нові та затяжні конфлікти, безкарність та зневага до прав людини та людського життя залишаються серйозними викликами.

Особи, відповідальні за забезпечення захисту, не завжди мають можливість або бажання виконувати свої обов'язки. Тому заохочення зобов'язаних осіб до вжиття необхідних заходів для забезпечення захисту людей у конфліктах і кризах є важливою частиною роботи із захисту. Адвокація у сфері захисту приймає різноманітні форми та здійснюється різними структурами та організаціями: від громадських груп, що впливають на місцеву владу, до адвокації на національному рівні з зобов'язаними особами та мобілізації на глобальному рівні. Ефективність цих дій може бути значно підвищена, коли всі, хто виступає за захист різними способами та в різних сферах – кожен, використовуючи свій унікальний досвід, навички, здібності та мережі – об'єднують та координують свої зусилля в рамках колективної адвокації.

Цей інструментарій призначений для окремих осіб, організацій і структур, які здійснюють адвокацію для досягнення результатів у сфері захисту. Він розділений на п'ять розділів (модулів), у яких описуються різні етапи циклу адвокації у сфері захисту та містяться ключові вказівки чи інструменти, необхідні на кожному етапі.

Ці модулі можна використовувати не обов'язково в тому порядку, в якому вони представлені. Адвокація – це ітеративний процес, у якому наші підходи, тактики, аналіз ризиків або навіть сама стратегія можуть змінюватися у відповідь на мінливу реальність.

Адвокація у сфері захисту може здаватися складним завданням, але це не обов'язково так. Цей інструментарій має на меті роз'яснити внутрішні механізми адвокації, заохотити організації до співпраці та сприяти залученню широкого кола осіб та організацій до спільних зусиль, спрямованих на зменшення ризиків у сфері захисту та покращення результатів захисту для всіх, хто постраждав від кризи.

Цей інструментарій було розроблено за участі Мережі для розширення можливостей гуманітарного реагування (NEAR), Глобального кластера з питань захисту та його Робочої групи з питань адвокації, Глобальної гуманітарної команди Oxfam і Групи з питань гуманітарної політики (HPG) при Інституті закордонного розвитку (ODI). Інструментарій був профінансований Гуманітарною допомогою Європейського Союзу (OXFAM) і підтримується УВКБ ООН (NEAR). Крім того, внесок у цінні тематичні дослідження зробили мережа Hurras і Мережа палестинських неурядових організацій.

Визначення завдань адвокації у сфері захисту

Захист є критично важливою сферою гуманітарної діяльності, що спрямована на вирішення багатьох ризиків, з якими стикаються різні громади по всьому світу. Хоча потенційний спектр тем для адвокації часто може здаватися надмірним для організацій, що займаються захистом, важливо розпочинати будь-які адвокаційні зусилля з чіткого визначення проблеми. Ця проблема може бути повністю або частково вирішена за допомогою адвокаційних заходів. Зрештою, найбільший вплив часто досягається, коли адвокація використовується в поєднанні з іншими інтервенціями, спрямованими на пошук вирішення питання щодо ризику у сфері захисту через низку програмних і адвокаційних дій, які відображають конкретні загрози, вразливості та можливості, що є актуальними.²

Також важливо використовувати аналіз захисту, щоб зрозуміти, де і як зусилля з адвокації можуть бути найбільш ефективними, а потім втілювати їх в життя та регулювати їх реалізацію. У цьому модулі розглядається використання аналізу як основи для розробки стратегії адвокації, починаючи з визначення ризику у сфері захисту та розробки чітко визначених цілей і завдань адвокації.

Рисунок 1.1 ілюструє ключові кроки в процесі розробки стратегії адвокації у сфері захисту, який в ідеалі здійснюється в тісній співпраці з кількома партнерами та дружніми організаціями з питань захисту, щоб забезпечити його ґрунтовність на основі колективного підходу.

Аналіз є основою успішної адвокації

Згідно з Політикою Міжвідомчого постійного комітету ООН (IASC) щодо захисту в гуманітарній діяльності (2016)³, аналіз захисту має забезпечити «[...] доказову базу для програмування, адвокації та діалогу з метою впливу на поведінку та політику на підтримку більш сприятливого середовища захисту».



Колективний аналіз захисту є важливою основою для проведення колективної адвокації у сфері захисту.

Аналіз захисту закладає основу для підходу до колективної адвокації у сфері захисту: він забезпечує спільне розуміння ризиків у сфері захисту (та пов'язаних факторів, таких як загрози, вразливості, можливості та першопричини), використовуючи різноманітні та надійні джерела даних, і дає змогу застосовувати підхід, за якого кілька дружніх організацій можуть колективно управляти ризиками та діяти злагоджено, дотримуючись при цьому взаємодоповнюючих підходів і тактик адвокації.

Рисунок 1.1: Процес розробки стратегії адвокації у сфері захисту



Підготовлено на основі матеріалів семінару ProCap's «Advocacy for Protection Outcomes» («Адвокація для досягнення результатів»), 2021 р.

Гендерний аналіз і феміністичні підходи до впливу

Феміністичний підхід до адвокації ставить гендерний аналіз у центр стратегічного планування та розглядає питання захисту через призму прав жінок і міжнародної правової бази, що гарантує ці права.

Гендерний аналіз сприяє динамічному розумінню поточного рівня захисту громади. Він не обмежується лише залученням жінок та дівчат, а передбачає врахування специфічних потреб та досвіду жінок і чоловіків, дівчат та хлопців.

Гендерний аналіз досліджує, як взаємопов'язані ідентичності людей (клас, стать, раса тощо) впливають на їхні можливості та привілеї, а також на те, як вони стикаються з конкретними ризиками та формами виключення.

Гендерний аналіз гарантує, що диференційований досвід, можливості та ризики, з якими стикаються жінки, чоловіки, дівчата та хлопці, будуть зрозумілі та, відповідно, враховані в діях. Комплексний гендерний аналіз можна розробити як частину Аналітичної структури захисту (АСЗ) та інших існуючих аналітичних інструментів або як окремий аналіз⁴.

Процес аналізу захисту та його результати мають безпосередньо формувати саму стратегію адвокації. Завдяки процесу аналізу захисту та визначенню рекомендацій ви зможете:

- ▶ Отримати чітке уявлення про ризики у сфері захисту, їхні наслідки та пов'язані з ними фактори, що впливають на людей і громади.
- ▶ Визначити потенційні цілі на основі розуміння виявлених ризиків у сфері захисту та того, які зацікавлені сторони можуть вплинути на відповідні та бажані зміни.
- ▶ Створити доказову базу для розробки рекомендацій і повідомлень, які можна сформулювати відповідно до інтересів і цінностей конкретних цілей.
- ▶ Сформулювати початкові ідеї щодо потенційних підходів і тактик для поширення цих повідомлень у спосіб, який забезпечить підтримку цілей адвокації.



Сафія в Ісіоло, Кенія. Фото: Фото: Лоліве Фірі/OXFAM

В рамках процесу розробки колективної стратегії кожен із цих конкретних вимірів потребує подальшого розвитку та детального аналізу разом із вашими партнерами та дружніми організаціями.

Суб'єкти захисту мають використовувати аналіз для роботи з іншими суб'єктами захисту та дружніми організаціями (зокрема з інших секторів), щоб спільно визначити «шляхи та етапи для вирішення конкретних факторів ризику та досягнення бажаного результату зниження ризику»⁵.

Маючи міцну спільну аналітичну основу, ви матимете значні переваги для подальших дій. Тобто аналіз формує основу для подальших кроків: формування повідомлень, наративів та адвокаційних дій, які спрямовані на усунення визначеного ризику у сфері захисту та досягнення мети ваших зусиль з адвокації⁶.

Ресурси аналітичної структури захисту (АСЗ) для адвокації

Аналітична структура захисту (АСЗ) забезпечує надійний, залежний від контексту аналіз захисту.

Ця система підтримує аналітичні висновки для розробки стратегій для зниження ризику, пов'язаного із захистом. Її можна використовувати як на початку, так і під час кризи, щоб забезпечити безперервний аналіз і необхідну адаптацію заходів.

Конкретні ресурси, які є частиною АСЗ, також можуть бути корисними під час процесу розробки стратегії адвокації у сфері захисту, як зазначено нижче.

Додаток 2: Пояснення процесу аналізу АСЗ

В цьому додатку наведено вказівки щодо аналітичних питань, які забезпечують *структурований процес аналізу захисту*. І наведені запитання, і процес можуть допомогти у визначенні проблеми адвокації у сфері захисту та можливих прогалин у знаннях, що дозволить краще розробити відповідну стратегію адвокації.

Інструменти аналізу АСЗ: Концептуальна матриця

Цей інструмент надає ілюстративну матрицю ключових проблем захисту та пов'язує їх із: а) типологією порушень; б) міркуваннями міжнародного гуманітарного права та с) правами людини.

Встановлення цілей і завдань адвокації у сфері захисту

Наступним кроком є початок розробки безпосередньо стратегії адвокації. Спираючись на завершені аналізи захисту, гендерні аналізи та інші надійні докази, ви можете працювати з дружніми організаціями та партнерами, щоб **визначити конкретний ризик у сфері захисту, що має бути об'єктом адвокації, і вашу кінцеву мету**.

Аналіз захисту має забезпечити всебічне розуміння основних причин, визначених пріоритетних ризиків у сфері захисту, груп людей, які найбільше постраждали, та географічних територій, а також ключових виявлених порушень застосовного міжнародного права⁷ та інших загроз захисту.

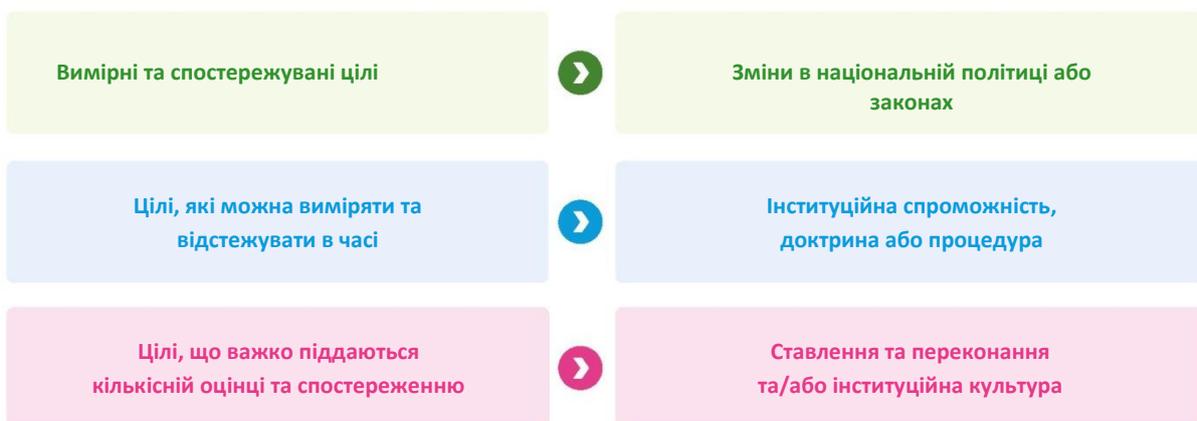


Ви можете використовувати аналіз захисту, щоб визначити пріоритетні ризики у сфері захисту та розробити стратегії реагування, включаючи адвокацію. Кожний результат аналітичного процесу (відповідно до АСЗ, як показано на рисунку 1.2) потенційно надає елементи як для доказів, так і для історії, необхідних для встановлення мети та завдань адвокації.

Рисунок 1.2: ПОСЛІДОВНІСТЬ АНАЛІТИЧНИХ ВИСНОВКІВ ВІДПОВІДНО ДО АСЗ



Визначення ваших цілей і завдань адвокації у сфері захисту може ґрунтуватися на визначених найвищих пріоритетах (тобто ризик(и) пріоритетного захисту), найбільшому ступені здійсненості (у межах ваших можливостей і доступного часу) і конкретних сильних сторонах вашої організації або об'єднання організацій. Вони можуть відображати⁸:



На наведеній нижче таблиці показані деякі способи встановлення цілей і завдань адвокації щодо ризиків у сфері захисту, які необхідно усунути за допомогою адвокації.

Приклади ризиків у сфері захисту	Приклад відповідної мети та завдань адвокації
<p>Виселення та/або знищення особистого майна</p> <p><i>Нові, пов'язані з посухою примусові виселення населення в Сомалі спричиняють вторинне переміщення та непропорційно впливають на людей похилого віку, жінок і дітей.</i></p>	<p>Мета: зупинити будь-які подальші примусові виселення в конкретному міському районі та покращити доступ до допомоги та прав для постраждалих громад.</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Домогтися від мера оголосити негайний мораторій на будь-які подальші виселення. ➤ Сприяти внесенню змін до політики, які зміцнюють права орендарів і людей, що проживають у самовільних поселеннях. ➤ Забезпечити залучення гуманітарними організаціями постраждалих людей похилого віку, жінок і дітей до програм гуманітарної допомоги. ➤ Здійснювати моніторинг та документування випадків, пов'язаних із виселенням, для підтримки доказової бази для подальшої адвокації.
<p>Незаконні перешкоди або обмеження свободи пересування та примусове переміщення</p> <p><i>Процес закриття табору для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), який очолює національна влада, не визнає прав переміщених громад і не підтримує довгострокові рішення.</i></p>	<p>Мета: забезпечити, щоб будь-який процес закриття табору ґрунтувався на правах постраждалих громад</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Домогтися від органів влади зобов'язань щодо проведення змістовних консультацій із громадами людей, що постраждали, для підтримки прийняття обґрунтованих рішень. ➤ Сприяти внесенню змін до національного плану закриття таборів, щоб він містив ключові аспекти Керівних принципів. ➤ Привернути увагу/підвищити обізнаність місцевих і національних органів влади щодо того, як підходи, що ґрунтуються на правах людини, сприятимуть довгостроковим рішенням та економічному відновленню.
<p>Гендерно зумовлене насильство (ГЗН) і відмова в ресурсах, можливостях або послугах</p> <p><i>Жінки, які займаються захистом, не можуть самостійно надавати послуги щодо ГЗН, оскільки вони мають супроводжуватися чоловіками-«опікунами», що обмежує доступ до захисту для жінок і дівчат.</i></p>	<p>Мета: посилити зобов'язання центральних органів влади забезпечити дотримання політики на місцевому рівні, яка гарантує повну та безперешкодну участь жінок.</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Сприяти внесенню змін до політики щодо обмежень, які запроваджуються для забезпечення безпечного та безперешкодного доступу до допомоги та захисту для постраждалих. ➤ Розвивати розуміння та підтримку серед посадових осіб місцевого рівня щодо важливості забезпечення залучення жінок до роботи. ➤ Підвищити обізнаність і мобілізувати профспілки та професійні об'єднання на підтримку вільного пересування жінок-працівниць, включаючи гуманітарний персонал.

Встановлення мети та завдань адвокації у сфері захисту

Мета адвокації у сфері захисту та відповідні цілі встановлюються з урахуванням аналізу реагування існуючих механізмів та/або стратегій громади, бажаних результатів захисту, відповідної правової бази, ризиків тощо.

Цілі та завдання залежатимуть від типу необхідних змін, незалежно від того, чи пов'язані вони з політикою (формулювання, затвердження, впровадження та/або моніторинг), практикою або нормами, ставленням і поведінкою. Вам також слід визначити рівень (або рівні), на якому мають відбутися зміни (на рівнях окремих осіб, сімей, громад, регіонів, країн або на глобальному рівні⁹).

Загальна мета, або «ціль», стратегії адвокації має бути стислою, переконливою та надихаючою. Очікувані результати нашого впливу повинні бути зосереджені на покращенні життя людей або їхнього середовища.

Мета має забезпечувати загальний заголовок про запропоновані зміни, яких прагне стратегія впливу та кампанії.

Слід враховувати, що загальна стратегія адвокації – наприклад, багаторічна стратегія, яка охоплює всі ризики у сфері захисту – часто не є такою ефективною, як коротші, більш конкретні стратегії та плани адвокації, які дозволяють однодумцям зосередити свої зусилля та активізувати дії навколо спільної мети протягом визначеного періоду.

Така стратегія адвокації може зосереджуватися лише на одному ключовому «ризикі» чи проблемі та мати короткий часовий проміжок. Наприклад, стратегія адвокації може бути спрямована на вплив на владу з метою звільнення протягом одного року ВПО, які утримуються в таборах у певній провінції на півночі Ефіопії, або на підвищення обізнаності та зміну поведінки державних і недержавних суб'єктів щодо цивільного характеру таборів для ВПО в східних провінціях Демократичної Республіки Конго.

Стратегія має бути обмежена двома-трьома конкретними завданнями.

Дуже важливо, щоб цілі були:			
			
Чіткими	Вимірними	Обґрунтованими	Визначеними в часі
Добре визначеними, не розмитими, і сприяли зосередженню на нашому впливі.	Такими, щоб можна було визначити, чи були вони досягнуті.	Базувалися на добре обґрунтованій теорії змін і допомагали досягти бажаних результатів і впливу з урахуванням обмежених ресурсів і часу.	Застосовними в конкретних часових рамках, які можна коригувати в процесі реалізації стратегії.

Приклади завдань адвокації у сфері захисту

- Щоб нова урядова політика щодо закриття таборів для ВПО відображала пріоритети та права людей, які постраждали
- Щоб уряд до наступних виборів ухвалив законопроект, який сприятиме захисту та допомозі ВПО відповідно до Кампальської конвенції.
- Щоб у 2023 році донор надав на 15% більше прямого фінансування національним суб'єктам захисту.
- Щоб нова стратегія захисту Гуманітарної групи країни включала цілі, завдання та виділені ресурси для зменшення сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом.
- Щоб уряд створив механізм реєстрації ранніх/дитячих шлюбів для збору доказових даних щодо виявлення таких шлюбів серед ВПО.
- Щоб принаймні десять держав ухвалили та впровадили закони та політику, які сприяють захисту та допомозі внутрішньо переміщеним особам відповідно до Кампальської конвенції.
- Щоб Стратегія захисту Гуманітарної групи країни (НСТ) інтегрувала цілі та завдання, які включають чіткий акцент на покращенні захисту жінок, зокрема з конкретною метою щодо зменшення сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, у країні.



Шафіка є головою жіночої групи у своєму селі в Палестині. Фото: Кійрен Догерті

Картування зацікавлених сторін, аналіз владних повноважень та теорія змін

Визначивши «проблему» захисту адвокації та окресливши мету й завдання, необхідно провести картування зацікавлених сторін, щоб визначити учасників на всіх відповідних рівнях, які мають інтерес до цього питання. Слід також проаналізувати їхні інтереси та вплив на цю проблему.

Завдяки цим крокам можна визначити ключові цілі адвокаційної кампанії. Крім того, можна поглибити розуміння впливу та інтересів цих цілей щодо проблеми адвокації, одночасно передбачаючи, як зміни можуть відбутися під час вирішення складної проблеми.

Адвокаційні зусилля спрямовані на те, щоб вплинути на зміни, зменшити шкоду та покращити ситуацію для людей, які постраждали від криз. Однак процеси змін часто є складними та непередбачуваними, тому буває важко визначити, що саме та як робити. Картування зацікавлених сторін, аналіз владних повноважень і розробка теорії змін (ТоС) допомагають забезпечити стратегічну спрямованість адвокаційних зусиль.

Зокрема, теорія змін допомагає встановити зв'язки між запланованими заходами та визначеними завданнями й метою. Об'єднання коаліції або мережі партнерів і дружніх організацій для цих заходів, які є основоположними елементами процесу розробки стратегії, часто є дуже продуктивним. Це може допомогти всім учасникам досягти спільного розуміння того, на кого ви намагаєтеся вплинути, хто впливає на них, і як відбуваються зміни щодо мети захисту.

Проведення картування зацікавлених сторін та аналізу владних повноважень

Картування зацікавлених сторін зазвичай здійснюється за допомогою візуального процесу, в якому всі зацікавлені сторони, пов'язані з конкретною проблемою, яку стратегія адвокації має на меті вирішити, представлені на одній карті або сітці. Це має на меті визначити всіх учасників, які можуть вплинути на проблему, а також те, як вони пов'язані між собою. Картування зацікавлених сторін зазвичай супроводжується аналізом впливу, який розглядає різні рівні зацікавленості або залученості та ступінь впливу, яким володіють ці зацікавлені сторони щодо предметної проблеми.

Щоб провести картування зацікавлених сторін на відповідних рівнях (місцевому, національному та глобальному) і супроводжувачий аналіз впливу, **першим кроком є складання переліку зацікавлених сторін**, які певним чином пов'язані з проблемою захисту. Щоб дізнатися, як ідентифікувати та проаналізувати цих зацікавлених сторін, див. [Інструмент № 3 на стор. 72](#).

Після того, як буде складено перелік, слід провести дослідження, щоб уточнити інтереси, ролі та повноваження або місії кожного учасника у просуванні бажаних змін. Найкращим підходом до виконання цього завдання буде залучення коаліції людей і партнерських організацій, які працюють над ініціативою з адвокації, оскільки кожен з них висловить власне розуміння впливу та інтересів зацікавлених сторін. Профілі зацікавлених сторін слід періодично переглядати, оскільки вони можуть змінювати свої позиції, через їхню участь може з'являтися більше інформації, і в предметному полі можуть з'явитися нові зацікавлені сторони, тоді як інші можуть вийти з нього.

Розглядаючи профілі зацікавлених сторін відносно ризику у сфері захисту або занепокоєння, які ви розглядаєте, запитайте, як кожна зацікавлена сторона може допомогти в досягненні мети або завдань. Які ресурси чи інформація їм знадобляться, щоб залучитися до вирішення проблеми? Що спонукатиме їх діяти? Навіщо їм сприймати ваші повідомлення? Коли вони матимуть можливість використати цю інформацію? Як приклад, відповіді на ці запитання можна організувати в таблиці як показано нижче.

Хто і як?	Що?	Чому?	Коли?
<p>Які організації та особи? Як вони приймають рішення або здійснюють вплив?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Чи мають вони повноваження приймати рішення, впливати або мобілізувати тих, хто їх приймає? ➤ На кого вони впливають і хто впливає на них? ➤ Яким чином вони приймають рішення? 	<p>В чому полягає їхня мета та яким є їхній рівень залучення?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Чи знають вони про проблему, яку ви прагнете вирішити? ➤ В чому полягає їхній інтерес чи залучення? ➤ Яким є їхній рівень знань щодо проблеми/ризиків? 	<p>Що спонукає і цікавить їх?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Чому вони залучаються або не залучаються до роботи? ➤ Що їх мотивує? В чому полягають їхні фактичні/потенційні інтереси в цьому питанні? ➤ Що їх цікавить і які цінності для них важливі? 	<p>В чому полягають ключові моменти впливу або прийняття рішень?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Якими є ключові моменти для прийняття рішень або залучення? ➤ Чи існують конкретні можливості для взаємодії з ними?

Другим кроком у цьому процесі є проведення **аналізу владних повноважень**. Позиції різних зацікавлених сторін на карті залежать від їхнього індивідуального інтересу та впливу на об'єкт адвокації.

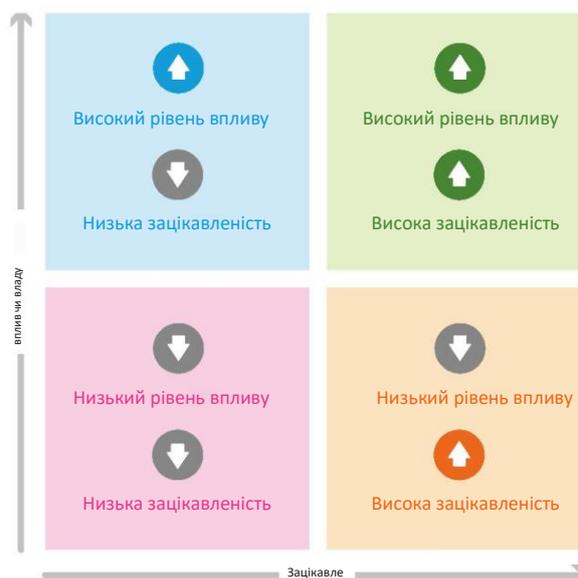
Як правило, використовуючи отриману інформацію про інтереси та вплив зацікавлених сторін, створюється профіль у вигляді сітки з двома осями, вздовж яких вони розташовуються. Одна з осей відображає ступінь впливу або влади (від низького до високого), а друга – ступінь зацікавленості або залученості (також від низького до високого).

Картування дає змогу чітко визначити рівні зацікавленості всіх зацікавлених сторін та ілюструє динаміку впливу, який вони можуть здійснювати на предметне питання. Це також полегшує визначення цілей адвокації. Зацікавленими сторонами, як правило, є ті, хто має великий вплив і високу зацікавленість, але картування також пропонує важливу можливість виявити потенційних блокувальників або опонентів, яких, можливо, потрібно буде переконати для успішних змін, або які самі по собі можуть стати однією з ключових цілей.

Сітка також допомагає визначити потенційні дружні організації і партнерів, зокрема тих, хто може безпосередньо не мати високого рівня влади чи впливу щодо проблеми адвокації, але хто може мати хороші позиції, щоб самостійно приєднатися до колективних зусиль з адвокації або мати можливість впливати на інші, більш впливові, дружні організації чи цілі.

Нарешті, картування допомагає ефективно розподілити час, енергію та ресурси з точки зору визначення цілей і зусиль¹².

Рисунок 2.1: Сітка аналізу владних повноважень¹¹



Будь-яке картування зацікавлених сторін та аналіз владних повноважень призведе до розбіжностей і численних дискусій у групі. Однак це надзвичайно корисно, оскільки різні дружні організації та партнери можуть висловлювати різні погляди на основі свого розуміння владних повноважень та позицій різних зацікавлених сторін.

Остаточний аналіз має відображати ці нюанси. Також важливо проводити цей аналіз періодично, оскільки інтереси та вплив зацікавлених сторін змінюватимуться з часом. І остання порада - зробити цей процес якомога конкретнішим. Замість простого аналізу інтересів і впливу урядового міністерства як однорідної організації, наприклад, часто може бути більш корисним детальніше розглянути позиції певних відділів або окремих осіб, які приймають рішення в міністерстві, покращуючи способи, якими ви можете спрямувати зусилля.

Аналізуючи цілі та дії адвокації, пам'ятайте, що адвокація завжди базується на контексті. Хоча самі дії можуть бути відтворені з інших кампаній, вони завжди повинні бути адаптовані до особливостей місцевого контексту та цілей. Це ключовий крок, де відчувається сила адвокаційної коаліції. Якщо коаліція об'єднує різноманітних учасників, зокрема національних, картування зацікавлених сторін та аналіз впливу, швидше за все, будуть культурно чутливими, специфічними та актуальними. Взаємодоповнюваність місцевих і міжнародних суб'єктів адвокації в такому підході продемонстровано в дослідженні Групи з питань гуманітарної політики Інституту закордонного розвитку (ODI)¹³.

Цілі адвокації у сфері захисту

Кожна стратегія адвокації буде унікальною та розробленою відповідно до конкретних потреб, але деякі загальні цілі адвокації захисту коротко викладені в цьому розділі, зокрема на діаграмах нижче. Багато з тих, на кого спрямована адвокація, можуть бути місцевими суб'єктами – від органів місцевого самоврядування до членів збройних груп і релігійних лідерів у громаді. Інші можуть бути глобальними суб'єктами – від держав-членів ООН до донорів і лідерів у самій глобальній гуманітарній системі. Важливо, щоб роль, яку відіграють люди, постраждали від конфлікту, їхні громади та представники громадянського суспільства в адвокації захисту, була визнана та поставлена на передній план у будь-яких зусиллях з картування зацікавлених сторін і розуміння відповідних каналів впливу та ланцюгів впливу. Вони володіють унікальними знаннями, а також критичними каналами впливу та відносинами з різними місцевими зацікавленими сторонами, включно зі сторонами конфлікту.

Посилання на низку ресурсів з додатковими рекомендаціями щодо взаємодії з донорами, Гуманітарними командами країн (НСТ) і глобальними механізмами захисту прав людини включені до довідкового розділу.



Взаємодія з органами **влади**, як на місцевому, так і на національному рівні, є критично важливим елементом більшості зусиль з адвокації у сфері захисту. Це відображає той факт, що держави несуть основну відповідальність за міжнародним правом за захист цивільного населення від наслідків збройного конфлікту. Поряд з міжнародними правовими зобов'язаннями існують також важливі зобов'язання та відповідальність на національному рівні, а також політичні, економічні та моральні імперативи для влади щодо захисту власних громадян. *Аналіз відповідних внутрішніх і міжнародних правових рамок може сформулювати стратегії взаємодії з цими адресатами на основі чіткого розуміння їхніх юридичних зобов'язань.* Адресатами адвокації можуть бути обрані представники різних рівнів або певні міністерства, відомства та державні службовці, залежно від проблеми та способу прийняття й реалізації рішень.

На місцевому рівні поліцейські чи державні службовці можуть бути як представниками державної влади, так і членами громади. Місцеві та громадські групи й комітети захисту можуть мати громадські та сімейні зв'язки з особами, які можуть опосередковано впливати або мати зв'язки з об'єктами адвокації. Крім ретельного аналізу того, з якими установами та особами найкраще співпрацювати для досягнення конкретної мети адвокації,

слід також розробити чіткі принципи та плани управління ризиками щодо взаємодії з органами влади (включно з фактичною владою), особливо в умовах конфлікту¹⁴.



Адвокація зі **збройними групами** є ще одним критично важливим елементом стратегій адвокації захисту, особливо тих, які реалізуються в умовах активного конфлікту. Подібно до національних органів влади, збройні групи часто є ключовою ціллю через їхній прямий контроль або здатність впливати на важливі моделі поведінки, політику та практику, які впливають на захист громад та окремих осіб.

Існує низка організацій, які спеціалізуються на взаємодії та переговорах із збройними групами, і вони можуть запропонувати корисну інформацію та можливості для співпраці. Інститут закордонного розвитку (ODI) нещодавно переглянув дослідження та підхід Міжнародного комітету Червоного Хреста (МКЧХ) до збройних груп у рамках зусиль останнього щодо сприяння дотриманню міжнародного гуманітарного права (МГП) і наголосив на важливості доповнення права ширшим набором аргументів, що базуються на соціальних нормах і цінностях. Висновки також підкреслили важливість розгляду того, як організовані та структуровані збройні групи, як державні, так і недержавні, щоб потім зрозуміти, як найкраще впливати на них. Швейцарська неурядова організація «Geneva Call» також пропонує низку ресурсів, які можуть допомогти визначити підходи до взаємодії з збройними групами з міркувань захисту¹⁶.

У певних контекстах деякі недержавні збройні суб'єкти можуть бути визнані терористичними організаціями, і в цьому випадку слід провести ретельну оцінку ризиків, щоб визначити ризики залучення (навіть непрямого залучення) та засоби управління цими ризиками, а також оцінити, які шляхи впливу можуть бути здійсненними¹⁷.



Адвокація в **країнах-членах ООН** є ще одним важливим елементом багатьох стратегій адвокації захисту. Ця діяльність може доповнювати адвокацію з донорами, сприяючи розширенню інформованого та змістовного діалогу в ключових урядах щодо нових викликів у сфері захисту, стимулювати відкриті дискусії та підтримувати зусилля з впливу. Подібним чином адвокація з державами-членами є важливим доповненням до адвокації з національними та місцевими органами влади, враховуючи особливі відносини та вплив, які інші уряди можуть мати з органами влади на різних рівнях. У рамках Організації Об'єднаних Націй взаємодія з постійними та непостійними членами Ради Безпеки ООН (РБ ООН) може бути особливо актуальною, наприклад, під час спроб вплинути на резолюції РБ ООН, миротворчі мандати чи режими санкцій.

Основні цілі включають держави-члени на рівні столиці (де зазвичай приймаються зовнішньополітичні рішення) та через постійні представництва в Нью-Йорку та Женеві, постійних і непостійних членів Ради Безпеки, доповідачів, голів і членів експертних груп. Дослідження Інституту закордонного розвитку (ODI) дозволили отримати глибше розуміння того, які підходи до адвокації можуть бути ефективними з третіми державами-членами щодо питань захисту¹⁸.



Взаємодія з **донорами** є ключовим елементом адвокації для більшості суб'єктів захисту. Незалежно від того, чи є донори адресатами адвокації або партнерами з адвокації, вони часто мають можливість бути вирішальним голосом щодо конкретної політики та практики або здійснювати певний вплив на носіїв обов'язків чи інших відповідних осіб, які приймають рішення. Регулярний обмін інформацією з донорами – часто на закритих приватних брифінгах – про ризики у сфері захисту, потреби в програмах та прогалини у фінансуванні є дуже важливим як на місцевому, так і на глобальному рівнях.

Хоча деякі міжнародні організації можуть впливати на держави через представництво в столицях донорів, більшість суб'єктів захисту покладаються на близькість до посольств і місій на місцях або представництво донорів у Гуманітарних командах країн (НСТ) для прямого спілкування.

Розуміючи, як приймаються рішення в донорських установах, зокрема щодо бюджетів і програмних пріоритетів, суб'єкти адвокації можуть відповідно адаптувати свої зусилля, щоб забезпечити, щоб реагування на захист відображало ризики, з якими стикаються громади, та їхні пріоритети. Вони також можуть підготувати плани дій на випадок непередбачених обставин, якщо канали фінансування будуть закриті або політична підтримка питання захисту буде втрачена, серед інших потенційних викликів.

Механізми та організації, орієнтовані на права людини, можуть забезпечити важливі партнерства та шляхи для просування адвокаційних заходів захисту та підтримки гуманітарного лідерства в країні. Незалежні експерти з прав людини, зокрема мандатарії спеціальних процедур, створених Радою з прав людини ООН (HRC), відіграють важливу роль у вирішенні питань захисту та можуть бути як адресатами, так і дружніми організаціями з адвокації у сфері захисту, а також слугувати цінним каналом для підвищення обізнаності щодо прав людини осіб, постраждалих від гуманітарних криз, особливо найбільш вразливих груп. Суб'єкти захисту повинні стратегічно співпрацювати з правозахисниками, щоб просувати адвокацію у сфері захисту через різні приватні та публічні канали на місцевому, національному та глобальному рівнях, враховуючи різні ступені толерантності до ризику, оперативну присутність та адвокаційні мережі кожної зацікавленої сторони.



Конфіденційна взаємодія з мандатаріями спеціальних процедур або публічні виступи перед Радою з прав людини під час однієї з її регулярних сесій (які проводяться тричі на рік) або спеціальної сесії, присвяченої нагальним питанням прав людини, можуть надати важливі можливості для адвокації. Вони дозволяють фахівцям з адвокації у сфері захисту та їхнім дружнім організаціям порушувати питання захисту безпосередньо перед носіями обов'язків і третіми державами-членами, а також можуть підтримувати посиленний моніторинг, звітність та підзвітність щодо захисту та питань прав людини. Універсальний періодичний огляд (UPR) може бути можливістю підняти питання захисту на видимій публічній платформі, а також забезпечити канали для конфіденційної адвокації безпосередньо з державами з делікатних питань.

Крім того, правозахисні механізми можуть слугувати стратегічними шляхами для адвокації та підтримки держав у розробці та впровадженні їхніх законів і політики щодо прав людини, зокрема щодо захисту внутрішньо переміщених осіб, наприклад, шляхом включення Керівних принципів щодо внутрішнього переміщення (або включення до національного законодавства Кампальської конвенції Африканського Союзу, залежно від обставин).

Міжвідомчий постійний комітет ООН (IASC) визначає політику та пріоритети для гуманітарного реагування, мобілізує ресурси та здійснює колективну адвокацію, спрямовану на підвищення ефективності гуманітарних зусиль. Він використовує широкий спектр членства МПК, який об'єднує неурядові організації (НУО) та агентства ООН і взаємодіє з усіма відповідними зацікавленими сторонами в межах і поза межами IASC.

Його адвокаційні зусилля спрямовані на посилення захисту цивільних осіб і забезпечення того, щоб принципова гуманітарна допомога досягала постраждалого населення та відповідала його потребам.



Основні адресати включають Координатора надзвичайної допомоги (ERC), Групу заступників, Групу керівників у надзвичайних ситуаціях (EDG) і Групу оперативної політики та адвокації (OPAG). На рівні країни НСТ, яка є форумом для прийняття стратегічних і оперативних рішень і нагляду, створеним і очолюваним Координатором гуманітарної допомоги (HC), може бути цільовим або стратегічним партнером зусиль з адвокації у сфері захисту.

Очікується, що гуманітарне керівництво ООН на рівні країни відіграватиме вирішальну роль у виконанні широких зобов'язань, викладених у Заклику до дій щодо прав людини¹⁹, Порядку денному щодо захисту²⁰ та Політиці захисту IASC²¹.

Рисунок 2.2: Місцеві та національні адресати для адвокації у сфері захисту

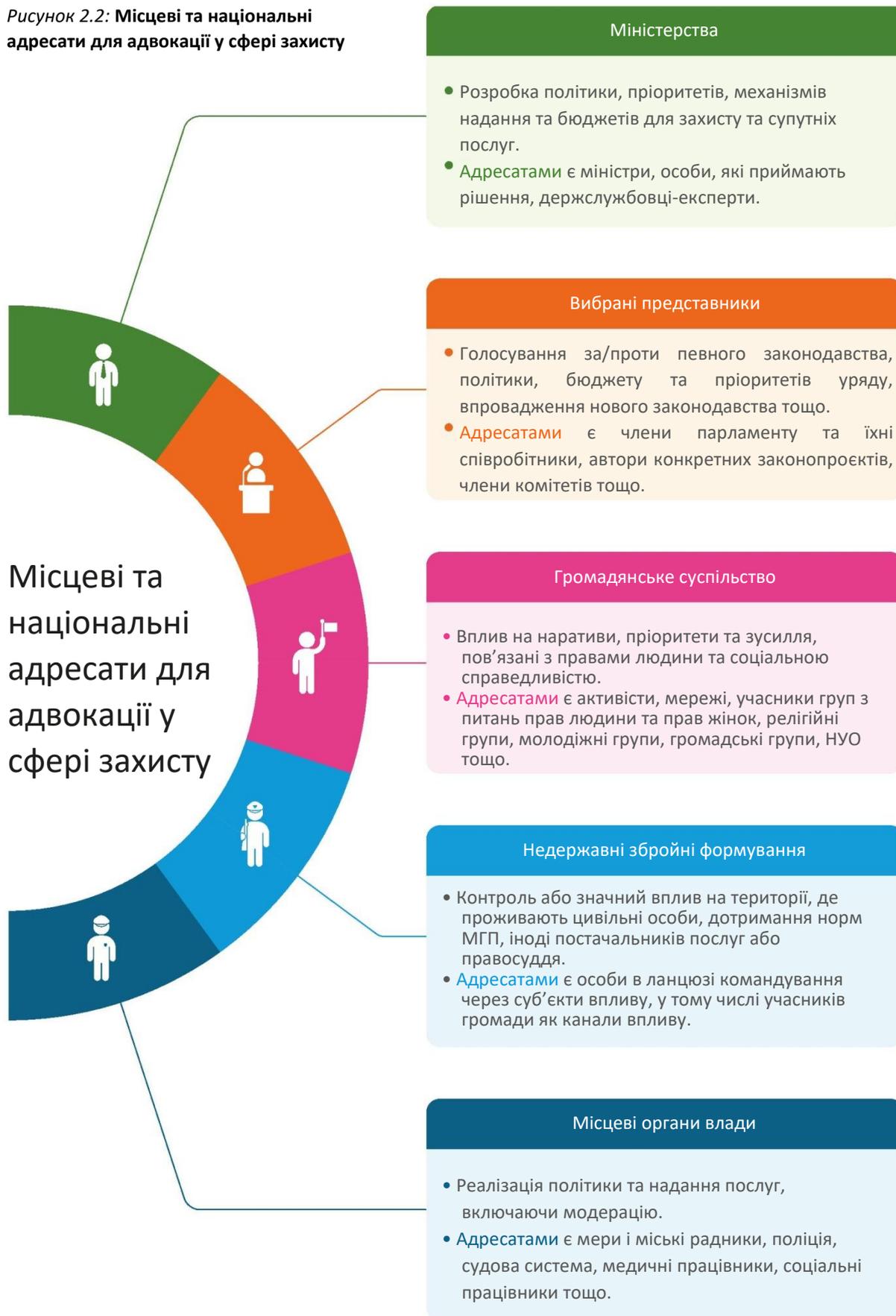
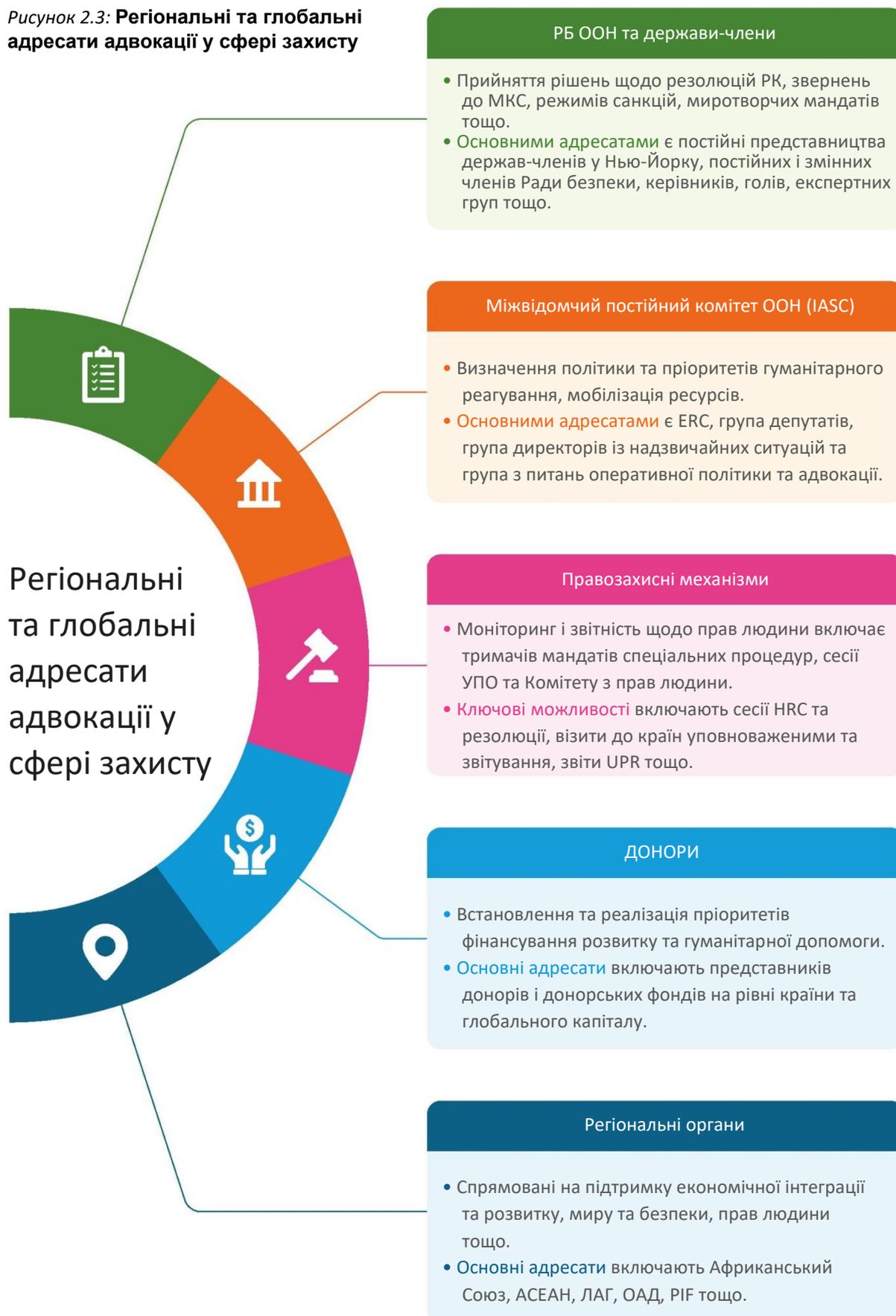


Рисунок 2.3: Регіональні та глобальні адресати адвокації у сфері захисту



Робота з представниками ЗМІ

Засоби масової інформації є важливими суб'єктами, яких слід враховувати в процесі картування зацікавлених сторін та розробки стратегії як потенційних дружніх суб'єктів або адресатів.

Здатність ЗМІ впливати полягає насамперед у просуванні певних публічних наративів або тиску на осіб, які приймають рішення, через мобілізацію громадськості та притягнення їх до відповідальності, зокрема через журналістські розслідування.

Побудова довірчих стосунків із ключовими журналістами в рамках (а також поза межами) певної стратегії адвокації може сприяти ширшому розумінню медіа-партнерами гуманітарних питань і питань захисту, взаємному розумінню методів роботи та кращому усвідомленню фахівцями з адвокації у сфері захисту того, як і коли ефективно використовувати ЗМІ для підтримки цілей адвокації.

Картування зацікавлених сторін, яке включає різноманітних представників ЗМІ, може включати аналіз їхніх різних редакційних напрямків і позицій щодо питань захисту, щоб визначити, які представники ЗМІ можуть бути дружніми суб'єктами, а які – об'єктами роботи з адвокації.

Хоча журналісти та засоби масової інформації можуть бути важливими дружніми суб'єктами, які дотримуються професійного кодексу етики, це не завжди так, і фахівці з адвокації мають належним чином оцінювати ризики та застосовувати вивірений підхід до взаємодії із ЗМІ на основі принципу «не нашкодь», враховуючи часто делікатний характер інформації та питань.

Розглядаючи ризики, пов'язані з взаємодією із засобами масової інформації, суб'єкти захисту можуть використовувати низку способів, навіть у дуже делікатних контекстах, зокрема:

- Проведення «не для запису» брифінгу з довіреним журналістом для надання йому більше контексту та аналізу щодо ключового ризику у сфері захисту та його впливу на людей. Це може бути особливо корисним, коли журналісти не мають доступу до певної території, а суб'єкти захисту мають його, або коли ви намагаєтесь популяризувати певний наратив і розуміння проблеми.
- Надання анонімної цитати журналісту щодо ситуації, що викликає занепокоєння, на основі чіткої домовленості про те, як буде вказано джерело цієї цитати. Це можна сформулювати так: «Представник гуманітарної організації повідомив, що ВПО не можуть вільно пересуватися та отримати доступ до місцевих ринків і базових послуг, що призводить до погіршення продовольчої безпеки та захворювань, яким можна запобігти», уникаючи будь-яких потенційно ідентифікуючих дескрипторів.
- Виявлення дружніх організацій у країні, регіоні або світі, які мають публічний профіль (зокрема колишніх представників уряду, науковців і політичних аналітиків), і підтримка їх у написанні статті для медіа, що відображає спільні ключові повідомлення та рекомендації.
- Організація візитів представників ЗМІ до місць реалізації проектів або важкодоступних районів, щоб вони могли безпосередньо дізнатися більше про ситуацію та почути постраждалих осіб.

Нарешті, застосовуйте нестандартне мислення. Хоча традиційну цільову аудиторію для адвокації може бути важко охопити, впливу можна досягти за допомогою інноваційних підходів і співпраці з різними суб'єктами. Використання посередників або третіх сторін, зокрема третіх держав, може створити нові можливості для впливу на певну ціль, а також допомогти зменшити ризики.

Подібним чином, звернення до нетрадиційних суб'єктів, таких як релігійні лідери, митці та впливові особи в соціальних мережах, або зацікавлені сторони приватного сектору, може забезпечити синергію та різні «канали впливу» на підтримку результатів захисту.

Важливість розробки «теорії змін»

Теорія змін (ТоС) — це дорожня карта, яка наочно ілюструє шлях до змін, яких прагнуть досягти суб'єкти. Більшість проектних пропозицій, державних політик та стратегій адвокації містять теорії змін.

Цей важливий інструмент дає змогу детально планувати дії та забезпечує чітку основу для інформування партнерів про діяльність, а також для моніторингу та оцінки (M&E) адвокаційної діяльності. Розробка ТоС спільно з членами адвокаційного об'єднання також сприятиме створенню спільних ініціатив та спільному володінню.

Існує багато форматів, які регулярно використовуються для ілюстрації теорій змін. Шаблони варіюються від простих лінійних ланцюжків результатів до ієрархії результатів, форматів трьох рядків або стовпців і вільних діаграм. Незалежно від формату, найважливішими аспектами будь-якого ТоС є чітке загальне повідомлення та послідовна історія.

Щоб ефективно показати теорію змін, варто провести внутрішні та зовнішні консультації, а також підготувати версії для різних аудиторій.

Теорія змін: покроковий підхід

Варіант 1

Наративна теорія змін передбачає обмірковування та запис відповідей на такі запитання:

1. В чому полягає загальна бажана зміна?
2. Які контекстуальні передумови?
3. Який ваш внесок у досягнення впливу?
4. Які можливі небажані результати?
5. Як виглядає прогрес?
6. Яким чином закріплюються результати?

Варіант 2

- У цій версії напишіть цілі праворуч на аркуші паперу та перелік потенційних суб'єктів ліворуч..
- Навпроти кожної цілі, малюючи стрілку, вкажіть, хто з лівого боку і що має зробити для досягнення мети.
- Викресліть дії, які нереалістичні або непрактичні. По черзі випишіть, як впливати на тих, хто перерахований ліворуч, малюючи стрілку між дією впливу та ім'ям.
- Продовжуйте процес, доки не з'явиться карта з різними шляхами.
- Після цього ви зможете визначити найкращі дії

Ефективна ТоС базується на доказах, таких як аналіз захисту, дослідження, оцінки, наявна документація, що підтверджує адвокаційне втручання, а також відповідні політики та програми. Визначення ключових зацікавлених сторін, яких необхідно залучити до розробки ТоС, є важливим, а також визначення оптимального часу для їхнього залучення (наприклад, спільне розроблення ТоС, консультації після першого проекту, робочі групи). Залучення постраждалих осіб, маргіналізованих груп, корінного населення, організацій, очолюваних жінками та молоддю, а також місцевих і національних неурядових організацій (НУО) може допомогти сформулювати ТоС з урахуванням захисних аспектів або перспектив, які є інклюзивними, актуальними та впливовими.

Корисність ТоС можна підвищити шляхом створення логіко-структурної матриці (logframe). У той час як ТоС дає загальну картину на стратегічному рівні, logframe ТоС забезпечує програмне розуміння процесу адвокації. Конкретні шляхи ТоС можуть бути деталізовані за допомогою logframe ТоС, який має містити детальний опис цілей, завдань, впливу, результатів, продуктів і заходів. ТоС сама по собі враховує повну комплексну картину глибинних причин, таких як соціальні, економічні, політичні та інституційні процеси, які можуть впливати на необхідні зміни. ТоС може ілюструвати дії, які мають бути виконані іншими зацікавленими сторонами. Традиційні ТоС також включають обґрунтування для кожного кроку та, зрештою, показують, чому та як відбувається процес, з чітким обґрунтуванням. Однак після адаптації в logframe включаються лише компоненти, пов'язані з конкретними кроками, запланованими для суб'єктів адвокації. Заходи представлені в логічному та послідовному форматах, де «А веде до Б». Для logframe найчастіше використовуються таблиці та файли Excel. І ТоС, і logframe ТоС можуть наочно продемонструвати процес змін і врахувати конкретні часові рамки²².

Визначення відповідних національних, регіональних і глобальних моментів для адвокації допоможе встановити ключові етапи під час створення ТоС та logframe ТоС. Заплановані адвокаційні заходи будуть сформовані на основі розуміння того, де і коли ключові зацікавлені сторони були залучені в минулому та де вони можуть бути залучені знову в майбутньому. Щоб досягти цього розуміння, запитайте: Де і коли були прийняті ключові рішення в минулому? Які найближчі важливі події? Які відповідні міжнародні дати? Які відповідні регіональні зустрічі? Які найкращі можливості для вирішення проблеми або підвищення обізнаності?



Жінка ловить рибу в Анхаді. Фото: Алі Наджиб-FXAden/OXFAM

Підходи та тактика адвокації у сфері захисту

Тепер, коли «проблему» адвокації у сфері захисту визначено, а бажані результати, або цілі, встановлено, а також коли картування зацікавлених сторін у поєднанні з аналізом владних повноважень визначило ключові цілі адвокації, а теорія змін окреслила події та рішення, необхідні для досягнення бажаних результатів, настав час діяти.

Кожен крок у процесі, починаючи з аналізу захисту та розробки стратегії адвокації, найкраще проводити за участі різноманітної групи експертів та організацій. Якщо адвокаційна коаліція ще не сформована, зараз саме час звернутися до потенційних партнерів для адвокаційної кампанії. Настійно рекомендується підхід співпраці, оскільки він підвищує легітимність адвокаційних дій та покращує інструменти, що використовуються в цій діяльності. У цьому модулі досліджується, чому і як застосовувати спільний підхід до адвокації.

На додаток до застосування підходу співпраці та забезпечення успішної взаємодії колективу, адвокаційна коаліція має узгодити спосіб звернення до осіб, які приймають рішення, та типи адвокаційних можливостей, на які воно реагуватиме, тобто підхід та тактику адвокації.

Переваги співпраці

У випадках виникнення ризиків у сфері захисту, ймовірно, знайдуться інші суб'єкти, які також зацікавлені у пошуку рішень. Це створює важливу можливість для формування адвокаційної коаліції, а співпраця між партнерами може підвищити легітимність та ефективність адвокаційних дій. Ідеальною є група партнерів, які можуть надати широкий спектр доказів, аналізу, можливостей охоплення та доступу до осіб, що приймають рішення.

Дослідження свідчать про те, що суб'єкти, які займаються захистом, часто не можуть скоординувати²³ свої цілі та підхід. Відсутність співпраці можна пояснити конкуренцією за фінансування або тим, що агентства розділяють пріоритети на основі власних мандатів. Це призводить до втрачених можливостей для колективних дій, спрямованих на покращення захисту осіб, які потребують допомоги.

Рисунок 3.1: 3 ким ми співпрацюємо?

Національні НУО	Міжнародні НУО	Організації місцевого рівня	Соціальні рухи	Організації захисту прав жінок
Громади	Мозкові центри	Вищі навчальні заклади	Уряд	Бізнес-середовище
Засоби масової інформації	Маркетингові агентства	Режисери / Фотографи	Художники	Агенції ООН
Релігійні лідери	Політичні партії	Донори	Інфлюенсери	Хто ще?

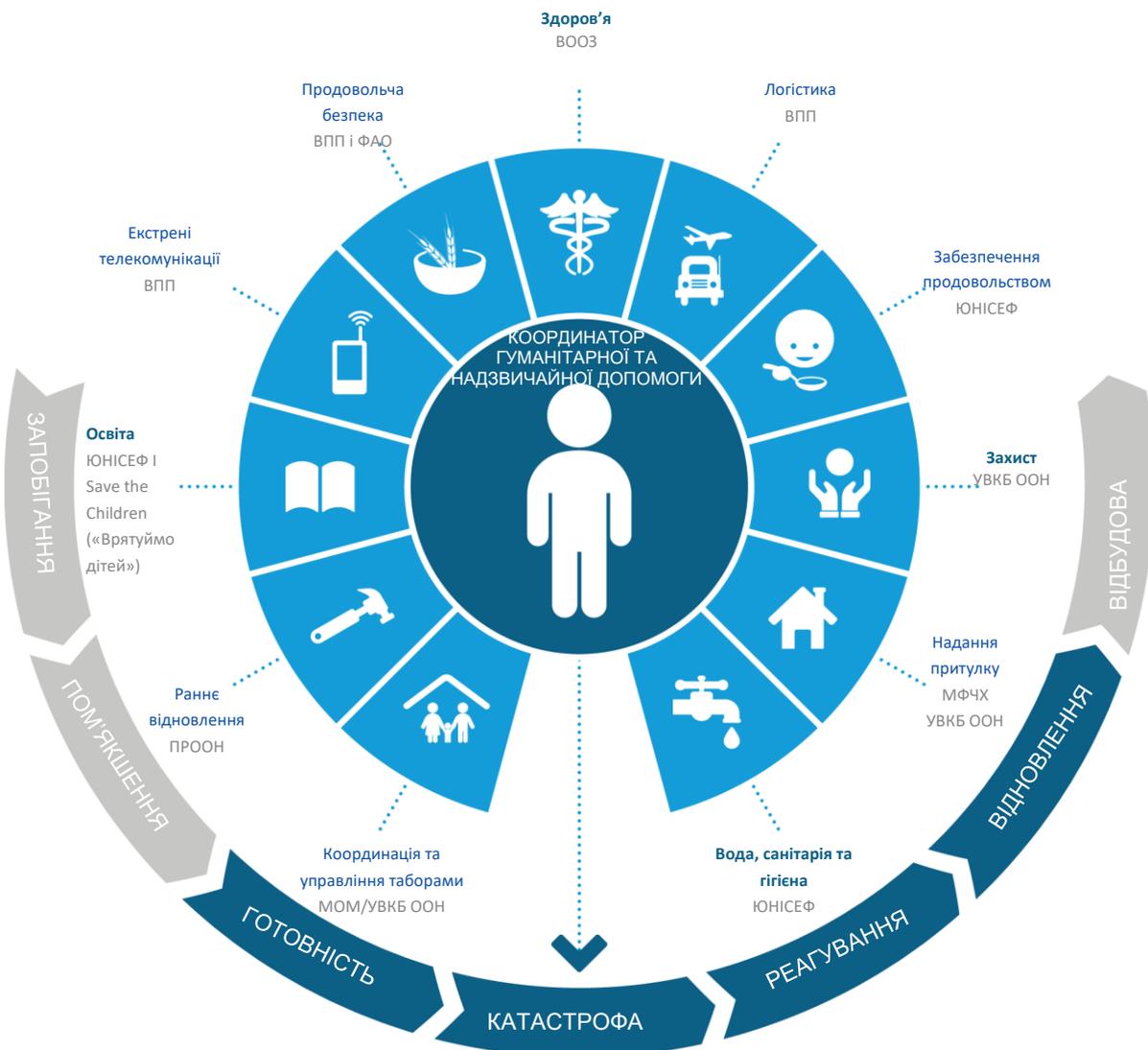
Адаптовано з "Посібник із впливу для досягнення результатів" (Influencing for Impact Guide), OXFAM

Важливо розуміти та узгоджувати інтереси кожного партнера в адвокаційному русі. Необхідна довгострокова відданість, і її можна забезпечити лише тоді, коли партнери відчують, що їхні найкращі інтереси можуть бути задоволені через співпрацю, що до них ставитимуться як до рівних і що вони отримують вигоду, якщо ініціатива виявиться успішною. Деякі партнери в коаліції можуть зіткнутися з перешкодами для рівноправної участі, такими як мовні бар'єри, великі відстані або фінансові ресурси. Партнери повинні взяти на себе зобов'язання виявити будь-які перешкоди на початку та усунути їх.

Також рекомендується стратегічно підходити до вибору партнерів. Деякі партнери можуть краще донести певні повідомлення, ніж інші. Не всі партнери повинні одночасно виступати на передньому плані. Дослідження також рекомендують спільну адвокацію між гуманітарними та правозахисними суб'єктами²⁴.

Кластерна система Організації Об'єднаних Націй, включаючи Глобальний кластер захисту, надає платформу для використання наявної синергії та створення імпульсу для покращення співпраці. Одна з шести основних функцій кластера на рівні країни полягає в підтримці ефективної адвокації шляхом: 1) виявлення проблем та надання ключової інформації та повідомлень Координатору гуманітарної допомоги (НС) та Гуманітарній групі країни (НСТ) для їхніх повідомлень та дій, та 2) проведення адвокації від імені кластера, членів кластера та постраждалих осіб²⁵.

Рисунок 3.2: Координатор гуманітарної та екстреної допомоги



Адаптовано з [Довідкового модуля IASC для координації кластерів](#).

Кластери можуть розробляти плани дій для створення загальносистемного потенціалу адвокаційних партнерств між гуманітарними та правозахисними суб'єктами.

Оскільки адвокація у сфері захисту може становити різні ризики для різних учасників, важливо, щоб усі партнери спільно аналізували ризики, узгоджували плани їх мінімізації та визначали оптимальні способи участі. Варто пам'ятати, що організації захисту прав жінок (WRO) можуть бути потужними дружніми організаціями, надаючи гендерний аналіз, який забезпечує динамічне розуміння рівня захисту громади.

Окрім повноцінних партнерств, слід розглянути можливість залучення лідерів серед зацікавлених сторін. Лідери – це особи та групи, які мають владу та вплив, можуть сприяти підвищенню легітимності справи та забезпечити потужну підтримку. Зазвичай лідери мають особисті історії або погляди на поточну проблему та готові виступати публічно. Їхній авторитет може відкрити двері до осіб, які приймають рішення.

Важливість співпраці з громадами

Принцип, який має супроводжувати адвокацію у сфері захисту на кожному етапі, полягає в залученні та розширенні прав правовласницької громади в цьому процесі. Нехай члени громади висловлюються від свого імені, настільки, наскільки це можливо, доцільно та безпечно для них. Це забезпечить представництво та відповідність стратегії адвокації потребам людей, які найбільше постраждали від проблеми.

Співпраця з громадою також є важливою для довгострокової реалізації цілей адвокації. Хоча адвокація без участі правовласників може досягти бажаних змін у політиці та законодавстві, лише за участі громади можна забезпечити ефективне та змістовне впровадження законів та політики в довгостроковій перспективі.

Спілкуйтеся з членами громади, заохочуйте їх до внесення пропозицій щодо стратегії, її підходу та тактики, і приймайте обґрунтовані рішення щодо форм участі, які їм зручні.

Адвокаційні підходи

Хоча адвокаційні кампанії зазвичай включають кілька заходів, спрямованих на привернення уваги громадськості та ЗМІ, більшість адвокаційних дій проводяться конфіденційно.

Це може стосуватися як членів об'єднання, так і інших дружніх організацій з адвокації. Через ризики, обмежені ресурси або інші фактори більшість може віддати перевагу анонімності. Невелика група впливових осіб, готових ризикувати, може стати публічними представниками адвокаційного руху.

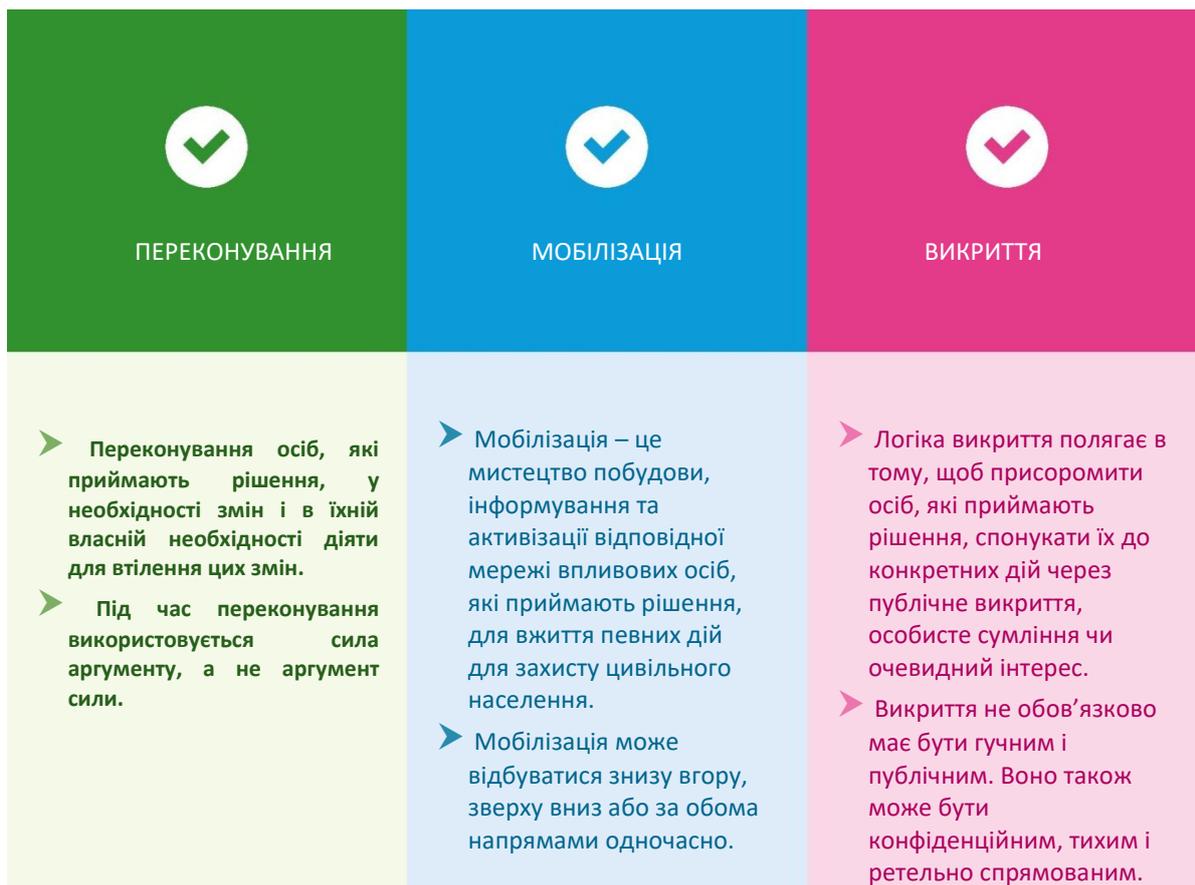
Існує три типи підходів, які зазвичай використовуються для залучення осіб, які приймають рішення, до заходів, необхідних для забезпечення захисту: переконання, мобілізація та викриття.

Ці три методи є частиною структури Protection Egg²⁶, яка підтримує розробку інтегрованих стратегій, що включають дії, спрямовані на припинення або пом'якшення безпосередніх наслідків загроз, відновлення належних умов життя після того, як загроза минула, або створення середовища, де поважаються права та створюються сприятливі умови для вирішення пов'язаних із проблемою ризиків у сфері захисту.

Вибір підходу залежить від наведеного нижче:

- Готовність і здатність осіб, які приймають рішення, діяти.
- Здатність відповідних осіб діяти самостійно.
- Спроможність коаліції до дій та очікувана тривалість дій.
- Уроки, отримані з попередніх дій.
- Оцінений ризик.

Рисунок 3.3: Переконавання, мобілізація та публічне висвітлення



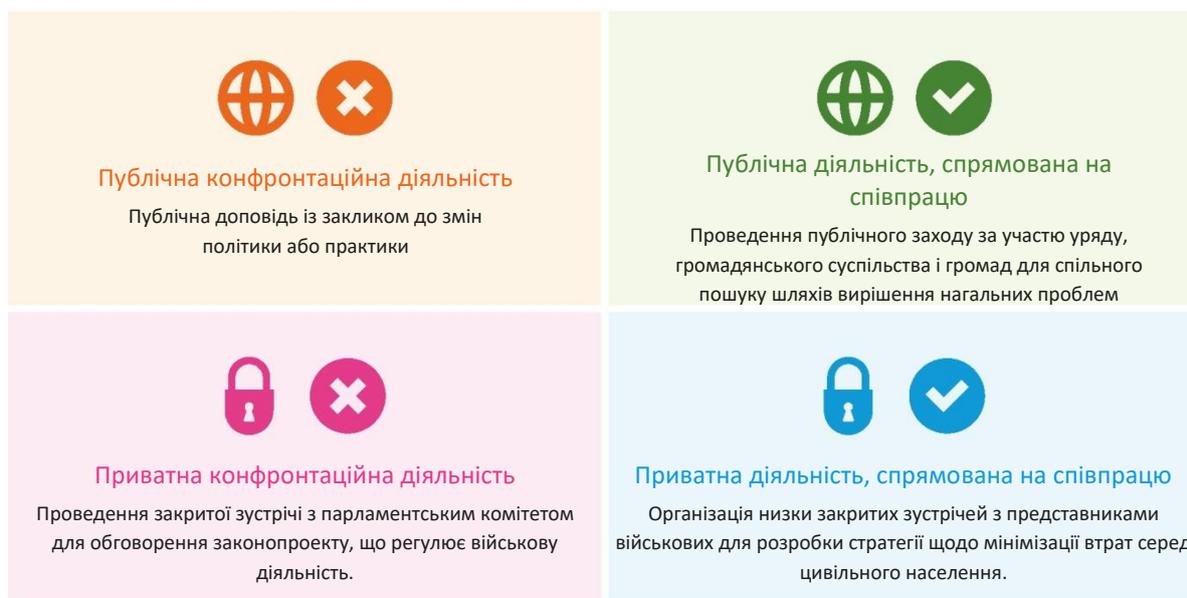
Адаптовано з *Захист: Посібник Мережі активного навчання для підзвітності та ефективності (ALNAP) для гуманітарних організацій*, ALNAP

- **Переконування:** аргумент має бути наведений у розумному, раціональному та переконливому тоні та має відповідати моральній точці зору та власним інтересам особи, яка приймає рішення. Тактика переконання включає прямі зустрічі, цільові звіти, листи та офіційні делегації.
- **Мобілізація:** організовується мережа учасників – окремих осіб або груп – для донесення єдиного повідомлення до особи, яка приймає рішення. Вплив є сильним через кількість учасників, які вимагають виконання певних дій. Тактика мобілізації включає мітинги, масові акції в соціальних мережах, кампанії з написання листів і петицій.
- **Викриття:** передбачає рішучу заяву проти дії або відсутності дії, засудження рішення особи, яка приймає рішення. Це може бути миттєва реакція на інцидент або більш рефлексивний, довгостроковий погляд. Публічне висвітлення може бути публічним, але може відбуватися і в закритих приміщеннях. Тактика викриття включає заяви в ЗМІ, виступи на заходах, прямі зустрічі та листи.

Кампанії з адвокації у сфері захисту можуть включати поєднання переконань, мобілізації та викриття. Однак слід ретельно оцінити можливість того, що викриття може бути контрпродуктивним²⁷. Влада може просто закріпитися на своїх існуючих позиціях у відповідь на сприйняту атаку і виявити небажання зустрічатися з представниками групи з адвокації.

На Рисунок 3.4 показані додаткові варіації публічного та приватного методів адвокації, які використовують конфронтаційні підходи, наприклад, викриття, або ті, що більше зосереджені на позитивних методах переконування. Переважна більшість стратегій адвокації в кінцевому підсумку часто поєднує кілька таких «методів дії» в різний час і з різними зацікавленими сторонами, що відображає характер ризику у сфері захисту, аналіз зацікавлених сторін, теорію змін і толерантність до ризику відповідних дружніх організацій.

Рисунок 3.4: Методи адвокації²⁸



З Центру з питань захисту цивільного населення в умовах конфлікту, [«Захищаємо разом: Запобігання, пом'якшення та реагування на шкоду цивільному населенню, Посібник з адвокації», 2022 р., сторінка 21.2](#)

У деяких контекстах простір для адвокації обмежений. Проте все ще можна взаємодіяти з урядом і впливати на політику та практику. Ретельно обирайте питання для адвокації, орієнтуйтеся на ті частини уряду, які можуть бути більш готовими залучитися до співпраці з конкретної проблеми, і обов'язково працюйте як частина об'єднання, щоб зменшити ризики та розширити мережу.

Тактика адвокації

Тактика адвокації полягає в здійсненні певних дій на досягнення мети²⁹.

- **Дослідження та розробка політики:** наприклад, розробка та формулювання організаційної позиції щодо проблеми та заходів для її вирішення; публікація дослідницьких та аналітичних документів.
- **Лобювання та пряма адвокація:** наприклад, налагодження відносин, організація та відвідування зустрічей, написання лобістських листів або участь у інших прямих комунікаціях з особами, які приймають рішення, і впливовими людьми в уряді, бізнесі та інших установах і організаціях.
- **Організація та сприяння взаємодії та діалогу:** наприклад, об'єднання та взаємодія з різними зацікавленими сторонами та особами, які приймають рішення, через дискусійні простори та платформи.
- **Підтримка адвокації та залучення громад до вирішення проблем:** наприклад, через заходи з підвищення обізнаності, на яких лунає критика, спільні навчальні заходи.
- **Підтримка жінок і чоловіків, постраждалих від криз, як агентів змін та впливових осіб:** наприклад, через програми розвитку лідерства.
- **Комунікації та ЗМІ:** наприклад, взаємодія та використання місцевих, національних та міжнародних ЗМІ та комунікаційних каналів, соціальних та цифрових медіа та інших каналів зв'язку.
- **Альянси та створення мереж:** наприклад, підтримка, фінансування, скликання та участь у мережах громадянського суспільства та жіночих мережах, а також у соціальних рухах для досягнення спільних цілей.
- **Зміна соціальних норм і поведінки:** наприклад, підтримка соціального навчання або використання впливових комунікаторів.
- **Надання підтримки організаціям громадянського суспільства (ОГС):** наприклад, шляхом надання основного фінансування та технічних консультацій і навчання.

Може бути корисно подумати про різні типи тактик з точки зору просторів: запрошені простори, заявлені простори та закриті простори. Які можливості для адвокації вже існують у цих просторах? Які можливості можна створити?

Простір для можливостей адвокації

Простір, до якого запросили	Простір, у якому дії або бездіяльність відповідальної особи набувають публічного розголосу	Закритий простір
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Події чи форуми, організовані або відвідані особами, які приймають рішення. Запрошення на такий захід дає важливу можливість поговорити про необхідність зміни політики «зсередини» та налагодити відносини. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Події чи форуми, організовані без офіційного схвалення. Забезпечують місце для діалогу з дружніми організаціями та навіть впливовими особами, але зберігає критичну незалежність від тих, хто приймає рішення. ➤ Публікації: аналітичні документи, звіти про дослідження, доповіді. ➤ ЗМІ та засоби комунікації, соціальні та цифрові медіа. ➤ Мобілізація та агітація: мітинги, електронні петиції, масові акції в соцмережах. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Прямі зустрічі з особами, які приймають рішення та впливовими особами. ➤ Прямі, нерозголошені комунікації з особами, які приймають рішення. ➤ Використання ключових стосунків із впливовими особами для передачі інформації щодо проблеми тим, хто приймає рішення.

Необхідно стратегічно підходити до розподілу ролей у коаліції. Деяким партнерам краще, ніж іншим, керувати певною тактикою. Наприклад, одна організація може досягти успіху в дослідженні та розробці політики, інша може мати значний досвід організації заходів, третя може ідеально підходити для проведення прямих зустрічей з особами, які приймають рішення, а четверта може підвищувати обізнаність у громадах.

Націлювання та формулювання повідомлень

Ключовим аспектом процесу розробки адвокаційної стратегії є створення та формулювання повідомлень, рекомендацій та наративів, які будуть використовуватися в рамках визначених тактик, каналів та дій.

Аналіз захисту, розглянутий у Модулі 1, надає важливу можливість для формування загального наративу та конкретних повідомлень, які стануть основою будь-якої адвокаційної ініціативи або стратегії. Зведені аналітичні матеріали, такі як Оновлення аналізу захисту³⁰ від Глобального кластера захисту, можуть допомогти у формуванні «історії захисту», а також зосередитися на відповідних рекомендаціях або «закликах до дії» для різних цільових груп або осіб, які приймають рішення, з метою вирішення проблем у сфері захисту.

Рисунок 3.5 ілюструє міркування щодо формулювання цілеспрямованих та дієвих рекомендацій. Загалом, чим конкретнішими будуть ці рекомендації – відображаючи сферу впливу або повноваження різних цільових груп приймати рішення та пропонуючи чіткі дії, необхідні цим групам, з вказівкою місця, термінів виконання тощо – тим легше буде забезпечити їх виконання.

Ці рекомендації та повідомлення можуть бути інтегровані в адвокаційні продукти, такі як аналітичні записки або документи з поширеними запитаннями, або ж використовуватися як ключові тези під час лобістських зустрічей, усних брифінгів чи інших форм взаємодії. Звичайно, самі по собі повідомлення та рекомендації недостатні. Їхня справжня цінність полягає в тому, як вони будуть поширені та донесені до різних цільових аудиторій через відповідні канали, використовуючи підходи та тактики, визначені в рамках адвокаційної стратегії.

Рисунок 3.5: Міркування при формулюванні рекомендацій з адвокації



Те, як ми формулюємо повідомлення, рекомендації та загальний наратив, часто має таке ж значення, як і сам зміст, коли йдеться про мотивацію адресатів адвокації до вжиття необхідних дій. Адаптуючи комунікацію та повідомлення до пріоритетів і цінностей адресатів адвокації, ми збільшуємо шанси на успішну мотивацію та натхнення тих, на кого прагнемо вплинути.

Цей принцип добре відомий суб'єктам захисту, які ведуть переговори з озброєними сторонами. Значна кількість часу та зусиль витрачається на пошук найбільш ефективних способів комунікації з членами державних і недержавних збройних груп, враховуючи їхні фундаментальні цінності та інтереси, з метою донесення необхідності гуманітарного доступу або дотримання норм міжнародного гуманітарного права (МГП).

Важливість формування повідомлень для адвокації захисту як у публічному, так і в приватному просторах чітко підкреслюється в дослідницькому проєкті *Advocating for Humanity* (Адвокація заради людяності) (2019), проведеному Інститутом закордонного розвитку (ODI)³¹. Це дослідження виявило значні успіхи адвокатів захисту, які співпрацювали з Міністерством оборони США, коли вони відійшли від традиційної юридичної термінології в діалозі з посадовцями та натомість використали концепцію та термін «шкода цивільному населенню», що ефективніше передавало вплив військових операцій США на цивільних осіб³².

Дослідження також підкреслило, як дипломати, що працюють з різними урядами, відзначали ефективність використання історій у повідомленнях з питань захисту, поширюваних адвокатами. Ці історії яскраво ілюструють жакливі наслідки порушень МГП для людей та сприяють мотивації до необхідних дій.

Ретельна увага до формування повідомлень та наративів є ще однією сферою, де спільний підхід може принести значну користь адвокаційним зусиллям, враховуючи різноманітні перспективи, які привносять різні суб'єкти захисту.

Місцеві та національні суб'єкти захисту можуть мати особливе розуміння того, які повідомлення матимуть вплив на відповідні органи влади, тоді як колеги з адвокації, що базуються в Нью-Йорку, можуть застосувати свій досвід для адаптації повідомлень з метою отримання підтримки від конкретного члена Ради Безпеки ООН.

Партнер у столиці може підтримати зусилля, запропонувавши найбільш релевантне та переконливе формулювання повідомлень, адресованих парламентарям, з якими вони регулярно взаємодіють. Повідомлення, які поширюють різні фахівці з адвокації, повинні базуватися на спільному аналізі та ключових «закликах до дії», але адаптуватися до різних цільових аудиторій, які можуть сприяти досягненню бажаних змін.

Рекомендації щодо комунікації з особами, які приймають рішення

Ті, хто приймає рішення, теж люди. Спробуйте зрозуміти їхні цілі та обмеження. Це не означає обов'язкової згоди з їхнім підходом чи діями, але ефективна адвокація часто базується на розумінні того, що потрібно конкретній особі для прийняття певного рішення, і що її до цього мотивує.

Не припускайте, що особа, яка приймає рішення, володіє всією інформацією або деталями щодо проблеми, яку ви намагаєтеся вирішити за допомогою адвокації. Поділіться історіями та прикладами того, як проблема впливає на життя людей, оскільки вони можуть не мати доступу до цієї інформації через звичайні канали.

Проведіть попереднє дослідження, щоб дізнатися, що особа, яка приймає рішення, вже говорила або робила з цього питання, навіть вивчивши її лексику та термінологію. Це допоможе точно налаштувати повідомлення, відзначити дрібні позитивні кроки, які вже були зроблені, та використати їх як основу для подальших дій. Також корисно використовувати ту ж лексику, що й особа, яка приймає рішення, або терміни, що є для неї актуальними, уникаючи гуманітарного жаргону.

Забезпечте подальшу взаємодію та розвиток відносин через наступні зустрічі, регулярний обмін інформацією та аналітичними матеріалами, запрошення на відповідні заходи та інші дії, які є доречними в даному контексті.

ВІДСТЕЖЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АДВОКАЦІЇ

На додаток до плану адвокації, який визначає наші дії, важливо також розробити стратегію оцінки ймовірних або досягнутих результатів адвокаційних зусиль у коротко- та середньостроковій перспективі.

Це допоможе вам 1) зрозуміти та виміряти різні «внески до змін», яких досягнуто завдяки адвокаційним зусиллям протягом часу; 2) визначити, де необхідно внести корективи до плану на майбутнє; 3) поділитися інформацією про вплив адвокації на результати у сфері захисту з нашими партнерами, іншими ключовими зацікавленими сторонами, включно з постраждалими громадами, керівництвом організацій та донорами, з метою забезпечення постійної підзвітності, підтримки та розвитку.

Складання плану моніторингу, оцінки та навчання для адвокації

Як наголошується в Посібнику з адвокації Центру з питань захисту цивільного населення в умовах конфлікту (CIVIC)³³, моніторинг ефективності адвокаційної стратегії протягом її реалізації дозволить організації або коаліції не лише визначити, чи досягнуто поставлених цілей та результатів, а й оцінити ступінь їхнього впливу на спостережувані зміни. Крім того, це надає можливість скоригувати курс дій та тактику протягом терміну дії плану.

Існує багато форматів розробки планів та підходів до моніторингу, оцінки та навчання (MEL) для організацій та коаліцій, але кожен план повинен включати такі елементи³⁴:

- Значущі, вимірні показники прогресу щодо бажаних цілей і результатів.
- План того, як збиратимуться дані для показників і формування доказової бази для оцінки впливу.
- Виявлення упереджень, вірогідних альтернативних пояснень спостережуваних явищ і негативних результатів.
- Планові та позапланові можливості для оцінки прогресу, рефлексії, навчання та коригування стратегії та тактики.

Крім того, план MEL сприяє підтримці командного духу протягом кампанії.

Підкреслюйте досягнення кожного успішного короткострокового і середньострокового результату!

Рисунок 4.1: Адвокація як безперервний цикл



З [Інструментарію Міжнародного навчального та дослідницького центру НУО \(INTRAC\) для малих НУО](#), розділ 7: Моніторинг та оцінка вашої стратегії адвокації.

Вимірювання з самого початку

Оцінка результатів адвокаційної діяльності з першого дня може значно сприяти успіху стратегії. Вимірювання результатів створює простір для рефлексії та аналізу діяльності та подій.

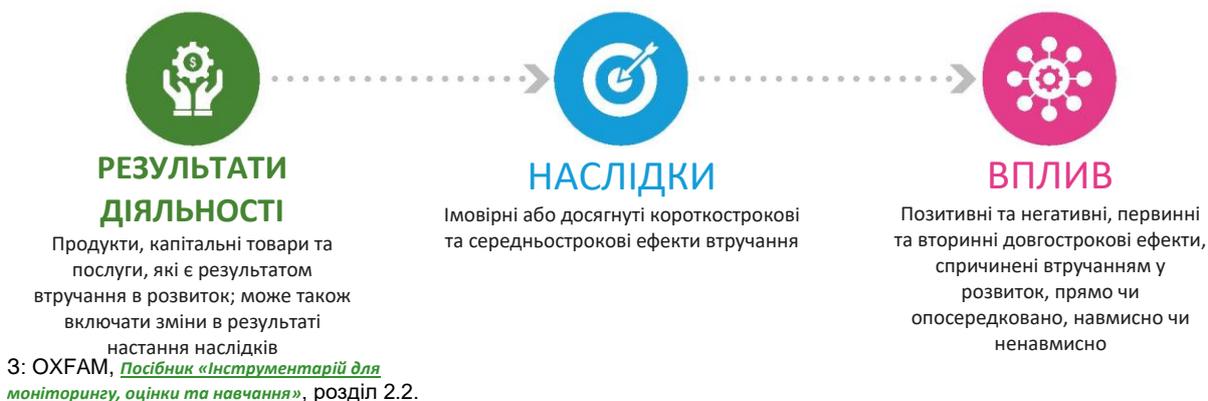
Уроки, отримані в процесі, можуть підтвердити актуальність плану або вказати на необхідність його коригування³⁵.

Що вимірювати?

Результати вже можуть бути визначені стратегією. Це ключові етапи, які сприяють досягненню мети адвокації у сфері захисту. «Результати» описують бажані зміни, а не виконані дії. Під час адвокаційного втручання результати вимірюються для оцінки прогресу на шляху до кінцевої мети.

Результати адвокації у сфері захисту не завжди є виключно наслідком наших власних зусиль. Часто на результат впливають численні додаткові фактори або обставини, і рідко можна приписати результати лише нашій роботі. Необхідно оцінювати внесок у ширшому контексті дій інших суб'єктів та демонструвати, як адвокація сприяла формуванню процесу та досягненню результату³⁶. Деякі результати легко виміряти та спостерігати, тоді як інші складніше виміряти та спостерігати³⁷. Однак, у деяких випадках, найскладніші для спостереження або вимірювання результати можуть бути найбільш значущими. Наприклад, закони, національна політика та практика безпеки легко вимірюються та спостерігаються, тоді як доктрина, процедури, навчання, розподіл ресурсів та інституційна спроможність піддаються вимірюванню, але лише частково спостерігаються. Складніше виміряти та спостерігати ставлення та переконання, інституційну культуру та сприйнятливість до впливу. Дані збираються для оцінки успішності досягнення результатів, які можуть відрізнятися за ступенем конкретності. Дані, зібрані для оцінки результатів адвокації, будуть як якісними, так і кількісними.

Рисунок 4.2: РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ, НАСЛІДКИ, ВПЛИВ



Приклади результатів адвокації у сфері захисту

- Результатами, які можна використовувати для **вимірювання зміни політики** щодо певного питання, можуть бути розробка нових пропозицій або керівних принципів (розробка політики), офіційне запровадження політики (розміщення на порядку денному політики) або офіційно встановлена політика (прийняття політики).
- Результати, які можна використовувати для **вимірювання залученості громадськості** до проблеми, можуть включати кількість людей, які відвідали конференцію або прочитали публікацію в соціальних мережах (публічне оприлюднення), людей, які взяли участь у демонстрації або відреагували на публікацію в соціальних мережах (залучення громадськості), або людей, які підписали петицію чи повторно опублікували твіт (публічне звернення).
- Результати, які можна використовувати для **вимірювання зміни поведінки** щодо проблеми, можуть включати кількість людей, залучених до поширеної інформації або наданої підтримки (підвищення обізнаності), людей, які знають, як діяти щодо проблеми (підвищення рівня знань), позитивне чи негативне ставлення до проблеми або ступінь важливості, що приписується проблемі (змінене ставлення).

Адаптовано з "Посібник із впливу для досягнення результатів" (Influencing for Impact Guide), OXFAM

Як вимірювати?

Теорія змін (ToC) та/або стратегія адвокації визначають наслідки (outputs) та очікувані результати діяльності (outcomes). Вони також повинні містити відповідні індикатори для оцінки ефективності. На основі цього можна розробити План вимірювання впливу адвокації (див. [Інструмент № 5](#)).

План вимірювання впливу адвокації включає:

- результати діяльності (outcomes), які необхідно відстежувати
- дані, які потрібно зібрати
- методи збору даних
- частоту збору даних (наприклад, щотижня, щомісяця, щокварталу)
- осіб, відповідальних за збір даних
- методи використання даних.

План вимірювання впливу адвокації³⁸ допоможе команді визначити, яку інформацію необхідно контролювати. Зосередьтеся на даних, які нададуть чітке розуміння прогресу адвокаційних зусиль. Водночас, враховуючи обмеженість ресурсів та часу, збирайте лише ті дані, які можна реально використати. Перевірте, чи збираються вже необхідні дані іншими особами або організаціями, і чи можна їх отримати.

Аналіз захисту та відповідний план збору та аналізу даних допоможуть уникнути дублювання зусиль. Спеціальний моніторинг та подальші дії щодо ризиків у сфері захисту можуть стосуватися конкретних індикаторів, визначених для відстеження результатів адвокації.

Під час збору даних важливо, щоб кожен, хто надає інформацію, був повністю поінформований для прийняття рішення про свою участь. Організація несе відповідальність за забезпечення права на конфіденційність даних та захист особистих даних, якщо інше не передбачено інформованою згодою. Слід уникати ситуацій, коли учасники наражаються на ризики безпеки внаслідок збору даних.

Необхідно докладати всіх зусиль для забезпечення представництва вразливих груп, зокрема жінок, у процесі збору даних, а також для того, щоб отримані набори даних можна було дезагрегувати за гендером та іншими відповідними категоріями. Слід також забезпечити залучення учасників з маргіналізованих груп населення.

Оцінка результатів адвокації у сфері захисту значною мірою ґрунтується на якісних даних, отриманих в результаті оціночних опитувань та досліджень, а також внутрішнього аналізу. Ці методи дозволяють зрозуміти, як відбуваються зміни в контексті, та як адвокаційні зусилля сприяють цим змінам, що дозволяє оцінити загальну ефективність та підтримати процеси адаптації.

Ще одним важливим методом збору якісних даних є проведення дебрифінгу з командою. [Інструмент № 6](#) містить рекомендації щодо проведення дебрифінгу. Команда також повинна документувати досягнення значних політичних успіхів у процесі адвокаційної діяльності. [Інструмент №7](#) демонструє, як зафіксувати такі досягнення та поділитися ними.

Нарешті, збір результатів (outcome harvesting) є ефективною методологією для моніторингу, оцінки та навчання (MEL) у поточних адвокаційних кампаніях у сфері захисту. Під час збору результатів, результати збираються, а потім аналізуються у зворотному напрямку для оцінки внеску в ці зміни.

Зміни можуть бути негативними та/або не пов'язаними з вашими власними зусиллями, а скоріше з діями інших суб'єктів. Цей процес також називається методологією картування результатів (outcome mapping).

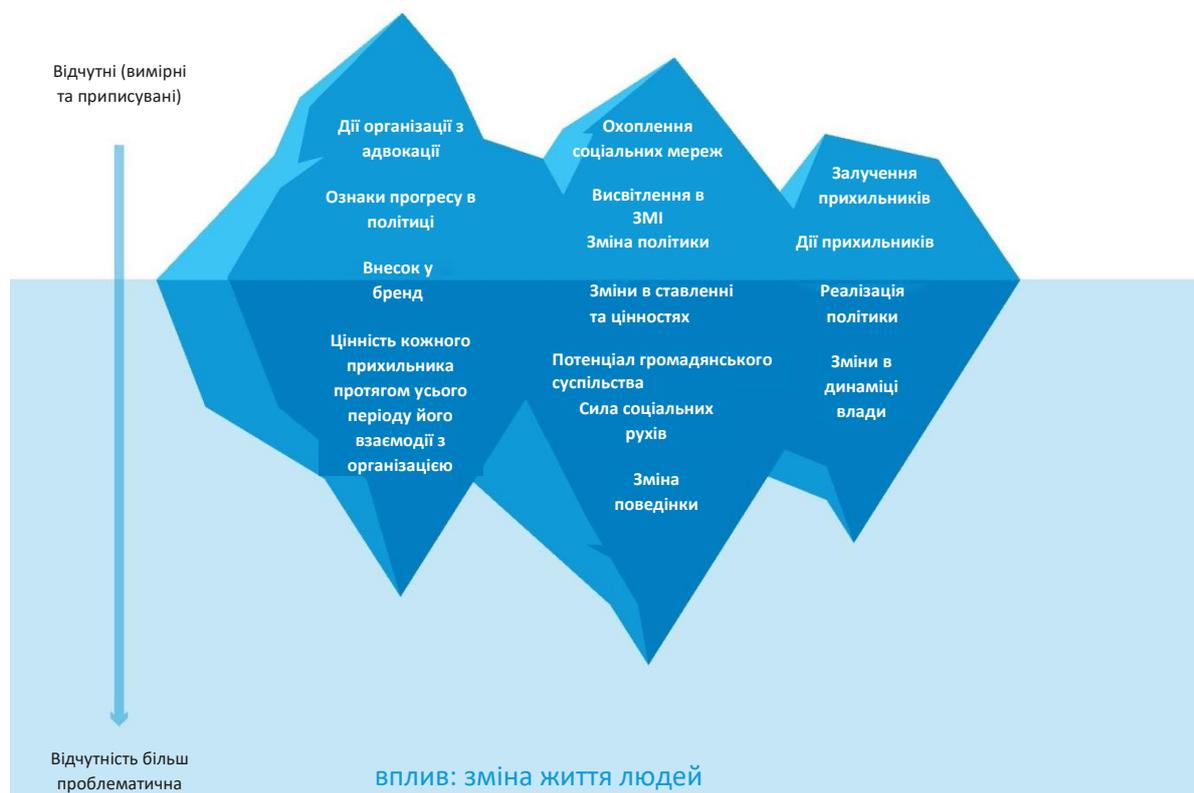
Повний посібник зі збору результатів можна знайти на вебсайті міжнародного альянсу громадських організацій CIVICUS³⁹. Щоб отримати додаткову інформацію про те, як оцінити внесок організації в досягнуті зміни, перегляньте [Інструменти № 7](#) та [№ 8](#).

Проблеми вимірювання результатів адвокації

Вимірювання діяльності з адвокації у сфері захисту супроводжується особливими викликами. Наприклад, адвокація часто спрямована на зміну законодавства або створення нових законів, які є довгостроковими цілями і можуть бути невимірними протягом досить тривалого часу – можливо, навіть протягом життєвого циклу ініціативи адвокації. Адвокація у сфері захисту може також сприяти абстрактному загальному благу, такому як права людини. Іноді метою кампанії є запобігання або відсутність дії (що означає «негативний» результат). Нарешті, адвокація в закритих приміщеннях (наприклад, прямі зустрічі) може бути непрозорою і складною для відстеження.

Виникає бажання зосередитися на більш відчутних і видимих результатах адвокації у сфері захисту, які, відповідно, легше виміряти⁴⁰. Однак, такі результати, як активність у соціальних мережах та кількість учасників зустрічей, можуть мати значення лише в певному контексті. Зосередження на цих успіхах не дозволить оцінити реальні зміни. Вплив, як правило, відбувається на глибшому рівні, ніж те, що легко виміряти. Тому так важливо фіксувати та аналізувати якісні дані, які оцінюють внесок у досягнення, як на проміжному етапі, так і в кінці кампанії.

Рисунок 4.3: Айсберг цінностей



Адаптація матеріалу з: Шланген, Ронда і Джим Коу (2014). Айсберг цінностей: Зважування переваг адвокації та ведення кампанії.

Часто більшість наших спільних зусиль спрямовується на розробку ефективних адвокаційних стратегій та планів, а потім на їхню реалізацію. Розробка спільного плану моніторингу, оцінки та навчання (MEL) для вимірювання нашого внеску у зміни часто відкладається або взагалі не здійснюється. Це призводить до втрати можливості продемонструвати силу нашого впливу та його внесок у покращення результатів у сфері захисту. Виділення часу та ресурсів для розробки навіть простого плану MEL з самого початку є надзвичайно корисним для забезпечення підзвітності, підвищення довіри та підтримки динаміки адвокаційної діяльності в довгостроковій перспективі.

Поради щодо вимірювання менш відчутних результатів адвокації у сфері захисту, які виникнуть під час впровадження плану моніторингу, оцінки та навчання (MEL)

1. Проблема: Як виміряти успіх, коли політику/закон ще не змінено?

Порада: Не обмежуйтеся лише моніторингом політичних цілей; зосередьтеся на результатах (outcomes), визначених в адвокаційній стратегії.

2. Проблема: Важко виміряти прогрес у адвокації, оскільки результати не відчутні.

Порада: Незалежно від матеріальності результатів, завжди можна знайти докази їхнього досягнення. Наприклад, зміну громадської думки можна оцінити за допомогою позитивних статей у провідних ЗМІ або результатів опитувань.

Якщо метою є включення питання до політичного порядку денного, це можна продемонструвати збільшенням кількості парламентських дискусій або запрошенням зацікавлених сторін на консультації. Зміцнення відносин з політиками можна підтвердити їхньою згодою на зустрічі або запрошеннями на презентації.

3. Проблема: Важко зрозуміти, чи є позитивні зміни результатом адвокації чи інших факторів.

Порада: Визнавайте свій внесок, але не забувайте про внесок інших. На формування політики та законів впливає багато факторів, і значна частина процесу відбувається за закритими дверима. Не завжди можливо повністю визначити роль окремої організації в остаточному рішенні, політиці чи законі.

Проведіть критичну оцінку свого внеску на основі зібраних та проаналізованих даних. Це дозволить іншим обговорити результати та висловити свою згоду або незгоду.

- Застосуйте метод триангуляції, поставивши однакові запитання різним зацікавленим сторонам щодо вашого внеску. Порівняйте їхні відповіді та знайдіть збіги.
- Зберігайте та документуйте листи та заяви політиків, які підтверджують вплив адвокаційної діяльності.
- Налаштуйте Google Alerts або аналогічні інструменти для відстеження згадок вашої організації, звітів, ключових осіб тощо.

4. Проблема: Важко відстежити прогрес, якщо стратегія змінюється під час реалізації.

Порада: Оскільки процес не є лінійним, важливо фіксувати всі зміни, внесені до стратегії, підходів або тактик. Збирайте дані після кожної зустрічі та заходу, щоб зафіксувати взаємодію та враження. Ці записи допоможуть у подальшому аналізі факторів, що вплинули на результат.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АДВОКАЦІЇ У СФЕРІ ЗАХИСТУ

Гуманітарна діяльність часто здійснюється в нестабільних та мінливих умовах, де люди стикаються з широким спектром загроз захисту або ризиків з безлічі джерел, включаючи природні небезпеки, вимушене переміщення, збройний конфлікт, насильство та/або порушення прав людини. Ці контексти можуть бути пронизані невизначеністю, що ускладнює управління ризиками, але водночас робить його ще більш необхідним. Адвокація проблем, пов'язаних із захистом, часто стосується чутливих або суперечливих питань. Проте занепокоєння щодо потенційних ризиків для організації, персоналу, партнерів, людей, з якими ви працюєте, і програм не має перешкоджати адвокації, а має спонукати організацію до співпраці з метою реалізації стратегій та тактик адвокації, що враховують ризики, шляхом їхньої ідентифікації, аналізу та реагування на них. Зрештою, йдеться про оцінку ризиків, а не про припущення щодо них, та про їхнє активне управління та пом'якшення для мінімізації потенційних негативних наслідків. Ризики та управління ризиками

Управління ризиками: Особливості запобігання шкоді цивільному населенню та реагування на неї

“Проведення адвокаційної діяльності, спрямованої на запобігання шкоді цивільному населенню та реагування на неї, може створювати додаткові ризики для організацій або їхніх бенефіціарів. Ці ризики можуть виникати через чутливість теми, залучення озброєних сторін, близькість до зон конфлікту або специфіку інформації, що використовується⁴²».

З посібника з адвокації CIVIC.

Ризики можна розглядати як потенційні майбутні шкідливі події або небезпеки та їхній потенційний вплив. Багато організацій (як державних, так і приватних) використовують визначення ризику, запропоноване Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) у 2018 році, яке визначає ризик як **вплив невизначеності на досягнення цілей**⁴³. Важливо розуміти, що цей вплив може бути як позитивним, так і негативним, і що він може змінюватися з часом. Елемент невизначеності також змінюється з часом, оскільки він пов'язаний з нашим обмеженим розумінням майбутнього. Крім того, ризики пов'язані з конкретними цілями (людьми, об'єктами, організаціями тощо), що відрізняє ризики від загальної невизначеності, оскільки не всі невизначеності мають вплив на відповідні організації, їхній персонал, партнерів, бенефіціарів або програми. Тому важливо зосереджуватися на ризикових подіях, які мають вплив на ці цілі, і під час колективного визначення ризиків пам'ятати про відмінності в цілях, цінностях, підходах, мандатах тощо між різними організаціями, що зумовлює різне сприйняття та вплив ризиків або ризикових подій.

Управління ризиками передбачає спроби усунути або зменшити ризик майбутньої шкоди. Існує багато різних підходів та фреймворків, які допомагають різним секторам у цьому. Наприклад, управління ризиками підприємства (ERM) є загальноновизнаним фреймворком для управління ризиками⁴⁴. Існують також інші підходи, які допомагають пом'якшити ризики, такі як інтеграція принципів захисту⁴⁵, яка є процесом включення принципів захисту та сприяння значущому доступу, безпеці та гідності в гуманітарній допомозі, а також способом зменшення ризиків дискримінації, жорстокого поведіння, насильства, нехтування та експлуатації. Деякі організації, наприклад, використовують підхід під назвою «Безпечне програмування»⁴⁶, який спрямований на забезпечення того, щоб гуманітарні заходи включали проактивні заходи для запобігання ненавмисній шкоді людям, а також для підтримки цінностей, стандартів та норм, що лежать в основі їхньої роботи.

Чутливість до конфліктів і принцип «Не нашкодь»⁴⁷ є додатковими способами мінімізації ненавмисних негативних наслідків. Цей модуль не базується на конкретному фреймворку чи підході, а спрямований на розгляд загальних елементів та труднощів управління ризиками в адвокаційній діяльності у сфері захисту, а також наголошує на тому, що управління ризиками є безперервним процесом.

Процеси оцінки ризиків повинні бути невід'ємною частиною планування адвокаційної стратегії та передбачати залучення широкого кола осіб та організацій, що представляють різноманітний досвід та експертизу. Якісна оцінка ризиків повинна дати відповіді на такі запитання:

- Що може статися?
- Яка ймовірність того, що це станеться?
- Який потенційний вплив?
- Хто є основними зацікавленими сторонами, яких це стосується (наприклад, персонал, окремі особи та громади, активісти, прихильники, партнери)?
- Хто є потенційними противниками (які створюють загрози для учасників адвокаційної діяльності та/або бенефіціарів) та дружніми організаціями в адвокаційному процесі?
- Як можна запобігти ризикам, пом'якшити їх або керувати ними?
- Чи переваги перевищують ймовірні ризики?
- Яких дій можна вжити для зниження ризиків?

Розуміння контексту

Одним із перших кроків в управлінні ризиками є аналіз контексту та середовища, в якому реалізується адвокаційна стратегія. Цей контекстуальний аналіз базується на аналізі захисту, картуванні зацікавлених сторін та аналізі розподілу владних повноважень, шляхом вивчення якомога більшої кількості факторів, що впливають на контекст. Ці фактори можуть включати наступні аспекти, які, ймовірно, будуть відрізнятися в залежності від географічних регіонів, міських та сільських умов тощо.

Чинники, які слід враховувати⁴⁸

- Актуальні події, історія, правові рамки, культурні та релігійні традиції та гендерні норми.
- Політичні, економічні, релігійні, етнічні та інші союзи, нерівності та розриви.
- Рівень безпеки або незахищеності та фактори, що його визначають.
- Ставлення та сприйняття різних етнічних груп і груп меншин, гендерів, релігійних груп та іноземців (західних, діаспорних чи регіональних).
- Ставлення та сприйняття груп громадянського суспільства, гуманітарних агентств тощо.
- Проблеми управління, включно з корупцією.

Під час цього процесу може бути корисно визнати, що декларовані та фактичні інтереси/цілі різних суб'єктів можуть не збігатися, а також визначити зв'язки та взаємодію між суб'єктами за допомогою аналізу владних повноважень та оцінити, як ці стосунки можуть вплинути на вашу організацію та дружні організації і, зрештою, на стратегію адвокації. Під час проведення аналізу контексту може бути корисним розбити категорії в контексті, наприклад, використовуючи підхід до аналізу PESTLE. Абревіатура PESTLE розшифровується як «Politics, Economics, Social, Technological, Legal, and Environmental» (укр. *Політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні аспекти*). Це структура управління та діагностичний інструмент, який допомагає організаціям зрозуміти зовнішні фактори та забезпечує

систематичне розуміння ширшого контексту. Під час проведення цього аналізу для кожної категорії корисно визначити проблеми, суб'єктів, відносини, динаміку, владу, контроль, цілі тощо, а також те, який потенційний вплив вони можуть мати на обрані цілі. Див. [Інструмент №9](#) посібника з PESTLE.

Аналіз ризиків

На основі контекстуального аналізу спеціальний аналіз ризику можна розпочати, розділивши процес на три етапи: ідентифікація ризику, оцінка ризику та стратегія ризику (тобто те, як ми керуємо ризиками).

Після відображення суб'єктів, відображення влади та аналізу контексту (наприклад, за допомогою підходу PESTLE) деякі загрози та ризики вже будуть ідентифіковані.

Ви можете допомогти перевірити й уточнити цей аналіз, забезпечивши колективний мозковий шторм і обговорення з ключовими партнерами та дружніми організаціями, використовуючи базові інструменти: наприклад, перелік потенційних ризиків за допомогою простого реєстру ризиків або написання базового списку на дошці буде корисним для забезпечення врахування всіх ризиків. Найпоширеніші типи ризиків, пов'язані з впливом або адвокацією, включають наступне:

- **Прямі ризики безпеки:** До них відносяться стеження (комунікаційне, фізичне); псування активів і майна; погрози та залякування; свавільне затримання або судове переслідування; насильницькі напади, викрадення або вбивство.
- **Політичні ризики:** До них належать негативні реакції уряду на вашу організацію та/або партнерів і спільноти; обмеження здатності до операцій; загрози щодо продовження ліцензії на діяльність.
- **Репутаційні ризики:** До них належать ворожі ЗМІ чи суспільна реакція; втрата громадського або інституційного доходу; пошкодження відносин з іншими суб'єктами громадянського суспільства, національними та міжнародними НУО.
- **Юридичні ризики:** До них належать наклеп (все, що шкодить чи може бути сприйнято як шкодить чийсь репутації); судовий позов проти вашої організації або партнерів; компенсаційні вимоги.
- **Ризики довіри:** Якщо вплив має невеликий вплив або зовсім не впливає на зміни, які ви хочете побачити, існує ризик критики та шкоди репутації серед власного персоналу, прихильників, донорів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Не кожен, хто прямо чи опосередковано залучений до кампанії з адвокації, зіткнеться з однаковим рівнем ризику. Такі фактори, як гендер, вік, раса, національність і соціально-економічний статус особи, ймовірно, впливатимуть на ймовірність того, що вона зіткнеться з негативною реакцією, зокрема насильством і жорстоким поведінням.

Зокрема, правозахисниці та активістки стикаються з помстою як через те, що вони кидають виклик нерівному розподілу влади та ресурсів, так і через те, що багато людей вважають неприйнятним для жінок висловлюватися та вимагати бути почутими. Дійсно, значна частина насильства, з яким стикаються правозахисниці, походить від їхніх власних сімей та громад і може бути здебільшого непомітною для сторонніх.

Подібна ситуація з організаціями, які беруть участь у адвокаційній діяльності або в роботі з захисту в цілому. Національні організації зіткнуться з ризиками, відмінними від ризиків, з якими стикаються міжнародні організації, так само як агентства ООН можуть зіткнутися з ризиками, відмінними від міжнародних НУО чи правозахисних організацій.

Це підкреслює необхідність участі різноманітних осіб, громад та організацій у розробці та впровадженні як ідентифікації ризиків, так і стратегій зниження ризиків.

Після цього кожен ідентифікований ризик необхідно оцінити щодо місця розташування, того, хто або що може бути під загрозою, і якого потенційного впливу, знову ж таки, пам'ятаючи, що настання ризикової події не завжди впливає на різні організації та групи однаково. Система рейтингу ризиків - це популярний підхід, який допомагає оцінити ймовірність матеріалізації ризику, а також зменшує тяжкість впливу, якщо він відбудеться. Це також відоме як «матриця ризиків» (див. [Інструмент № 10](#) і [№ 13](#)). Під час цих процесів може бути виявлено безліч ризиків, яких може бути занадто багато, щоб управляти ними. Залежно від конкретного контексту та схильності залучених сторін до ризику, увага може бути зосереджена на подіях, які найімовірніше відбудуться, ризиках із найбільшим впливом або комбінації обох: ризики з високою ймовірністю та високим впливом.

Стратегії зниження ризиків

Після визначення ризиків і того, хто або що може бути під загрозою, і рішення про те, на яких ризиках слід зосередитися, слід сформулювати стратегію ризиків. Загалом існує чотири різні стратегії на вибір: прийняти/терпіти, уникати/припиняти, передавати та зменшувати/пом'якшувати.

Коли ризик представляє собою позитивну можливість, організації можуть ставитися до нього по-іншому, використовуючи, експериментуючи, покращуючи або приймаючи його.

Прийняття ризику не зменшить його наслідки, і в той же час це не означає його ігнорування; усі ризики слід постійно контролювати. Уникнення або припинення ризику є протилежністю прийняттю: тут стратегія полягає в тому, щоб припинити дії (стратегія адвокації) і знайти нові способи досягнення тих самих цілей.

Передача ризику означає передачу права власності певним чином третій стороні. Коли група агенцій бере участь у колективній адвокації, передача ризику також може мати форму внутрішнього розподілу ризиків між ними, оскільки одні організації можуть бути краще позиціоновані для того, щоб ініціювати зусилля з адвокації, інші зосередитися на двосторонніх зустрічах і тихій дипломатії, а деякі зосередитися на пошуку й аналізі даних.

Зменшення або пом'якшення ризику означає стратегію зменшення ймовірності та/або впливу ризикової події до рівня, який можна прийняти.

Після того, як стратегія боротьби з ризиками була сформульована та задокументована в реєстрі ризиків, залишкові ризики все ще можуть залишатися, які слід оцінити повторно. Крім того, важливо визнати, що будь-яка обрана або реалізована стратегія може посилити інші ризики або створити нові, тому постійний моніторинг залишкових і додаткових ризиків, а також ефективності вжитих заходів є важливою та постійною частиною циклу управління ризиками.

Адвокація у сфері захисту, націлена на тих, хто має вплив, і проведення кампанії в складних і обмежених умовах є за своєю суттю ризикованою. Ризики, пов'язані з вжиттям дій, необхідно порівнювати з ризиками для організації, програм і партнерів, а також для громадян, які виникнуть, якщо ви нічого не зробите, мовчите або дозволите несправедливості статися чи продовжуватись.

Розв'язання труднощів, пов'язаних із адвокацією та ризиками, потребує підтримки керівництва, щоб успішно підвищити стимули діяти та протидіяти неінформованому сприйняттю ризиків.⁴⁹ Ефективне управління ризиками потребує ретельного аналізу та плану, розробленого спільно з усіма відповідними партнерами та дружніми організаціями з адвокації, а також швидкого, ефективного та постійного прийняття обґрунтованих суджень для управління та пом'якшення ризиків у рамках безперервного та повторюваного процесу. Нарешті, є деякі інші основні міркування та дії, які можуть допомогти мінімізувати ризики, з якими стикаються під час участі в адвокації у сфері захисту.

- **Прийняття зважених рішень:** Під час вибору питань захисту для адвокації приймайте обґрунтовані рішення щодо прийнятного та неприйнятного рівня ризику.
- **Ретельне планування адвокаційної стратегії:** Ретельне планування та якісний аналіз є ключовими для управління ризиками. Необхідно прагнути до глибокого розуміння контексту та діючих суб'єктів, включаючи цілі адвокації. Важливо враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ці цілі.
- **Адвокація на основі доказів:** Це є основою управління ризиками в адвокаційній діяльності. Аналіз даних та ризиків у сфері захисту, що підтримує адвокацію, повинен відповідати високим стандартам та не містити припущень або суб'єктивних оцінок реальності.
- **Співпраця з однодумцями** може допомогти зменшити ризики. Залучення бенефіціарів до стратегічних процесів сприяє формуванню почуття причетності, забезпеченню валідації та відображенню потреб постраждалих осіб в адвокаційній діяльності.

Рисунок 5.1: МІРКУВАННЯ ЩОДО РОЗРОБКИ ПЛАНУ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ⁵⁰

Хоча цей перелік не є вичерпним, організації можуть врахувати наступні аспекти при розробці плану мінімізації ризиків.



Вибір повідомлення та каналу комунікації: Стратегії, що базуються на критичних повідомленнях, можуть бути ефективними в певних умовах, особливо там, де безпека сприймається як суспільне благо, що підлягає громадському контролю та де уряд реагує на обґрунтовану критику.

В інших ситуаціях організації громадянського суспільства (ОГС) або коаліції можуть зіткнутися з урядовими репресіями або негативною реакцією громадськості. У таких випадках ОГС можуть розглянути можливість переформулювати повідомлення, щоб вони відповідали суспільним або інституційним цінностям, які, ймовірно, впливатимуть на поведінку, використовувати приватні канали для зміцнення довіри; здійснювати роботу через масові рухи; зосереджуватися на позитивних та орієнтованих на рішення повідомленнях; і навіть використовувати креативні форми мистецтва або мультимедіа.



Планування безпеки: ОГС повинні мати план безпеки, який охоплює відповідні ризики, включаючи цифрове управління ризиками (включаючи відповідальне управління даними та шифрування, захищені інформаційні технології та безпечні протоколи зв'язку) та фізичні ризики (безпека приміщень, поїздок персоналу та заходів).

Персонал повинен бути навчений згідно з планом безпеки та процедурами реагування на надзвичайні ситуації, а організація повинна мати стратегію комунікації на випадок кризи.



Внутрішній контроль, прозорість і управління: У деяких умовах ОГС можуть зіткнутися з юридичними репресіями або атаками на репутацію через адвокаційну діяльність.

Забезпечення якості та прозорості дослідницьких методів, а також дотримання норм організаційного управління, може захистити організацію від свавільних атак.



Коаліції та зовнішня підтримка: У деяких середовищах ОГС можуть узгоджувати свою роботу з іншими організаціями чи малоімовірними дружніми організаціями (наприклад, підприємствами чи торговими групами) або шукати підтримки міжнародних прихильників для захисту від певних ризиків.

Адаптовано з Рисунку в [Посібнику з адвокації CIVIC](#).

Посилання на додаткові матеріали, ресурси та інструменти

Модуль 1

- Американське кооперативне товариство з надання допомоги в усьому світі (CARE). *Набір інструментів для надзвичайних ситуацій: Розробка стратегії адвокації та вжиття дій*. <https://www.careemergencytoolkit.org/topics-issues/2-advocacy/9-developing-an-advocacy-strategy-and-taking-action/>
- Американське кооперативне товариство з надання допомоги в усьому світі (CARE). (2014). *Довідник CARE International з адвокації*. <https://www.care-international.org/files/files/Care%20International%20Advocacy%20Handbook.pdf>
- Глобальний кластер з питань захисту. *Аналітична структура захисту (AC3)*. <https://globalprotectioncluster.org/field-support/Protection-Analytical-Framework>
- Норвезька рада у справах біженців. *Пакет ресурсів захисту Норвезької ради у справах біженців (NRC): Правова та нормативна база*
- OXFAM. Посібник із феміністичного впливу, Розділ 2 про гендерний аналіз. https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfams_guide_to_feminist_influencing_english.pdf
- OXFAM. (2020). Посібник із впливу для досягнення результатів. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>
- Міжнародний комітет порятунку в Демократичній Республіці Конго (IRC-DRC). *Дорожня карта аналізу захисту*. <https://rescue.app.box.com/s/trfxly0dgsfp8msqwl1vufggzil22ff/file/896292800720>
- Міжнародний комітет порятунку в Демократичній Республіці Конго (IRC-DRC). *Карта підходу до вирішення проблем*. <https://rescue.app.box.com/s/trfxly0dgsfp8msqwl1vufggzil22ff/file/896279702440>

Модуль 2

- Громадська організація BOND. *Теорія змін для адвокації та кампаній*. <https://www.bond.org.uk/resources/theory-of-change-for-advocacy-and-campaigns>
- Американське кооперативне товариство з надання допомоги в усьому світі (CARE). (2014). *Довідник CARE International з адвокації*. <https://www.care-international.org/files/files/Care%20International%20Advocacy%20Handbook.pdf>
- Глобальний кластер з питань захисту. (2020). *Колективна адвокація Глобального кластера з питань захисту (GPC) для стратегічного впливу - 22 вересня 2020 р.* <https://www.globalprotectioncluster.org/2020/07/22/gpc-collective-advocacy-for-strategic-impact/>
- Міжнародний навчальний та дослідницький центр НУО (INTRAC). *Захист прав та інтересів: Інструментарій для малих НУО*. <https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
- OXFAM. (2019). Посібник OXFAM щодо феміністичного впливу. <https://www.oxfam.org/en/research/oxfams-guide-feminist-influencing>
- OXFAM. (2020). Посібник із впливу для досягнення результатів. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>
- OXFAM. (2014). Короткий посібник з аналізу владних повноважень. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/313950/ml-quick-guide-to-power-analysis-210214-en.pdf?sequence=1>

- Управління верховного комісара ООН з прав людини (OHCHR). *Посібник з моніторингу прав людини. Глава 31, «Адвокація та втручання в національні органи влади».* <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Chapter31-24pp.pdf>
- G. Michelle. (2022). *Залучення осіб, які приймають рішення з питань прав людини: Практичний посібник для громадянського суспільства.* Центр досліджень біженців Азіатсько-Тихоокеанського регіону (CAPRS), Оклендський університет. https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf?mc_cid=1158399763&mc_eid=8b4d4fbfa2
- Теорія змін (ТОС): NGO Free Press Unlimited: <https://www.freepressunlimited.org/en/who-we-are>
- ТОС: Міністерство закордонних справ Нідерландів: <https://www.government.nl/binaries/government/documenten/policy-notes/2019/11/28/policy-framework-strengthening-civil-society/Annex+5+%28Engels%29+-+Strengthening+Civil+Society+-+Theory+of+Change.pdf>
- ТОС: Вебінар ЮНІСЕФ: [https://www.betterevaluation.org/resources/overview/UNICEF Webinar ToC](https://www.betterevaluation.org/resources/overview/UNICEF+Webinar+ToC)
- ТОС: Приклад UNFPA: [https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/UNFPA strategic plan 2018-2021. Annex 2 - Theory of change - FINAL - 24Jul17.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/UNFPA+strategic+plan+2018-2021.+Annex+2+-+Theory+of+change+-+FINAL+-+24Jul17.pdf)
- WWF. [http://awsassets.panda.org/downloads/Policy and Advocacy Toolkit 300617.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/Policy+and+Advocacy+Toolkit+300617.pdf)
- ЮНІСЕФ (стор. 40, 42 і 44): [http://awsassets.panda.org/downloads/Policy and Advocacy Toolkit 300617.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/Policy+and+Advocacy+Toolkit+300617.pdf)

Модуль 3

- ALNAP. (2005). *Захист - Посібник ALNAP для гуманітарних організацій.* <https://www.alnap.org/help-library/protection-an-alnap-guide-for-humanitarian-agencies>
- ODI/HPG. (2021). *Спільна адвокація між гуманітарними організаціями та правозахисниками.* [https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy IP Collaborative advocacy web.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy+IP+Collaborative+advocacy+web.pdf)
- ODI/HPG. (2022). *Вплив на політику та практику держав щодо захисту цивільних осіб.* [https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing states policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing+states+policy.pdf)
- OXFAM. *Права під час кризи. Керівництво щодо впливу.* <https://www.oxfam.org/en/research/rights-crisis-guide-influencing>
- OXFAM. (2020). *Посібник із впливу для досягнення результатів.* <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>

Модуль 4

- ALNAP. (2014). *Айсберг цінностей: Зважування переваг адвокації та ведення кампанії.* <https://www.alnap.org/help-library/the-value-iceberg-weighing-the-benefits-of-advocacy-and-campaigning>
- Центр з питань захисту цивільного населення в умовах конфлікту (CIVIC). (2022). *Захищаємо разом: Запобігання, пом'якшення та усунення шкоди цивільному населенню. Посібник з адвокації.* [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC Advocacy Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC+Advocacy+Guide-English.pdf)
- Центр оцінки інновацій. (2019). *Коли найкращий напад – це хороший захист: Розуміння та вимірювання адвокації при захисті.* [https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2019/06/ DEF ADV PAGES LO.pdf](https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2019/06/DEF+ADV+PAGES+LO.pdf)
- CIVICUS. *Інструментарій для моніторингу та оцінки.* <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/>

- Міжнародний навчальний та дослідницький центр НУО (INTRAC). *Захист прав та інтересів: Інструментарій для малих НУО*. <https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
- OXFAM. (2020). *Посібник із впливу для досягнення результатів*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>
- OXFAM. *Посібник "Інструментарій для моніторингу, оцінки та навчання" (MEL of Influencing Toolkit)*. <https://melofinfluencing.org/>

Модуль 5

- CARE Emergency Toolkit <https://www.careemergencytoolkit.org/>
- Центр з питань захисту цивільного населення в умовах конфлікту (CIVIC). *Захищаємо разом: запобігання, пом'якшення та усунення шкоди цивільному населенню. Посібник з адвокації (Розділ 5: управління ризиками)*. https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf
- COSO. *Управління ризиками підприємства: Розуміння та передача інформації про схильність до ризику*. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>
- EISF. (2017). *Управління ризиками безпеки: Основний посібник для невеликих НУО*. <https://gisf.ngo/resource/security-risk-management-a-basic-guide-for-smaller-ngos/>
- EISF. (2020). *Security to go: інструментарій управління ризиками для гуманітарних організацій*. <https://gisf.ngo/resource/security-to-go/>
- Група з питань гуманітарної політики (HPG). (2011). *Ризик у гуманітарній роботі: назустріч спільному підходу?* <https://cdn.odi.org/media/documents/6764.pdf>
- InterAction/Humanitarian Outcomes. (2016). *НУО та ризик: Як міжнародні гуманітарні організації справляються з невизначеністю*. https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/02/ngos_and_risk_-_february_2016.pdf
- InterAction/Humanitarian Outcomes. (2019). *НУО та ризик: Управління невизначеністю в місцевоміжнародних партнерствах*. <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/03/Risk-Global-Study.pdf>
- ODI. (2019). *Розвиток з урахуванням ризиків: від кризи до стійкості*. <https://odi.org/en/publications/risk-informed-development-from-crisis-to-resilience/>
- OXFAM. *Безпечне програмування*: <https://www.oxfamwash.org/en/communities/safe-programming>

Тематичні дослідження

Тематичні дослідження

Зміцнення прав учительок у Північно-Західній Сирії

Це тематичне дослідження було розроблено мережею "Хуррас" і NEAR.

Основні висновки та отримані уроки

- Група учительок у Північно-Західній Сирії ініціювала новаторську адвокаційну кампанію, спрямовану на забезпечення права на оплачувану відпустку у зв'язку з вагітністю та пологами. Жінки-педагоги становлять 60% освітнього персоналу в регіоні, що постраждав від конфлікту з 2011 року, і часто є основними годувальниками в своїх сім'ях. Протягом багатьох років жінки-педагоги, які ставали матерями, та їхні новонароджені діти зазнавали значних ризиків, оскільки їм доводилося негайно повертатися до роботи після пологів.
- Реалізація колективної адвокаційної ініціативи стала можливою завдяки підходам, які ставили в центр уваги постраждалих осіб та сприяли їхній безпосередній взаємодії з особами, що приймають рішення. Важливу роль відіграли структури децентралізованої підзвітності перед постраждалим населенням (ААР), а також підтримка місцевих суб'єктів у проведенні оцінки ризиків, аналізі зацікавлених сторін, налагодженні зв'язків та розвитку потенціалу групи з 10 учительок, які очолили цю ініціативу.
- Після кількох місяців переговорів з місцевою владою та донорами, а також впливу на лідерів гуманітарних організацій, адвокаційна кампанія успішно досягла своїх цілей. Вона також сприяла зміцненню змістовної, загальносистемної участі постраждалих осіб у координаційних механізмах та створенню інноваційних структур для переорієнтації гуманітарної допомоги в Північно-Західній Сирії з урахуванням реального досвіду та залучення правовласників.

Окреслення проблеми адвокації та підхід/стратегія залучених учасників

Більшість вчителів у 1070 школах Північно-Західної Сирії — жінки, які становлять 60% освітнього персоналу. Регіон потерпає від конфлікту з 2011 року та наразі приймає понад чотири мільйони внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Вчительки також є матерями та часто є основними годувальниками своїх сімей.

В останні роки, коли територія вийшла з-під контролю сирійського уряду, вагітним педагогам не надавалася відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, навіть на один день після народження дитини. Це означає, що вони не мали часу на належне відновлення або організацію безпечного місця чи догляду за новонародженими дітьми. Ці матері, їхні діти та їхні сім'ї піддавалися широкому спектру ризиків, включаючи фізичні травми, емоційний та психологічний стрес, а також ризики для захисту дітей. Часто проживаючи та працюючи в наметах, вони стикалися з труднощами та нестабільними умовами, які посилювалися сильними дощами та снігопадами щозими. Лише за один тиждень січня 2021 року було пошкоджено близько 120 шкіл⁵¹. Для вирішення цієї проблеми в серпні 2021 року було започатковано колективну адвокаційну ініціативу,

під керівництвом учительок та директорів шкіл за підтримки організації захисту дітей «Хуррас», «Сирійської кампанії» та Консультативної ради сирійських жінок, що є частиною координаційних структур ООН у Північно-Західній Сирії⁵². У 2022 році до ініціативи також приєдналася Робоча група з підзвітності перед постраждалим населенням (AAP). Спочатку було визначено три основні тактики: документування історій педагогів та їхнє представлення як гуманітарних кейсів; проведення тренінгів для розвитку адвокаційних навичок педагогів; а також визначення ключових осіб, що приймають рішення, та впливових осіб на місцевому та міжнародному рівнях (наприклад, цільові групи комітетів з громадянської освіти, управління освіти в регіоні та донори, що фінансують освітній сектор).

Конкретні ролі, дії та тактики адвокації, прийняті різними учасниками

Зі своїми історіями, задокументованими в письмовій формі та супроводжуваними вражаючими візуальними матеріалами, та чіткими пропагандистськими повідомленнями, група вчителів зустрілася з особами, які приймають рішення, і донорами та представила вимогу запровадити тримісячну оплачувану відпустку у зв'язку з вагітністю та пологами як гарантоване право для всіх учительок у північно-західній Сирії. Місцеві НУО, які були залучені, сприяли проведенню зустрічей і перекладали, якщо це було необхідно.

Після цього відбулася серія інших ключових зустрічей, включно з одним випадком, коли вчителі відвідали щомісячні збори Групи гуманітарного зв'язку (HLG) і поговорили безпосередньо з координаторами Кластеру захисту та освіти про ризики, з якими стикаються вагітні вчительки, а інший випадок – з Координатором гуманітарної допомоги (HC) та керівництвом Управління з координації гуманітарних питань ООН (ОСНА). Радники AAP для північно-західної Сирії також сприяли зустрічам групи з представниками Гуманітарного фонду Сирії та заступником регіонального HC. Крім того, під егідою проекту Manahel, місцевої ініціативи, що підтримує 470 шкіл і якою керує приватна міжнародна фірма з розвитку Chemonics, група отримала голос і простір для розробки свого стратегічного плану.

Разом із словами активізувалися дії на місцях, оскільки ініціатива з адвокації набирала обертів. Асоціацію жінок-працівниць освіти було створено з метою захисту прав вчителів та взаємодії з місцевими керівниками. Представник нової асоціації мав змогу бути присутнім на одній із регулярних зустрічей, які двічі на рік проводилися між Управлінням освіти,⁵³ організаціями громадянського суспільства (ОГС), вчителями та Асоціацією батьків дітей з обмеженими можливостями. Ці зустрічі на місцевому рівні мають допомогти сформулювати стратегії освітньої політики в сільських регіонах Алеппо та Ідліб. Представник групи взяв слово у грудні 2021 р.; тим часом, разом із місцевими ОГС, група невпинно домовлялася з Управлінням освіти щодо декретної відпустки для учительок.

Ці зусилля зайняли майже цілий рік, починаючи з презентації вчителями своїх історій і закінчуючи навчанням навичкам ведення переговорів і говоріння та зустрічам з особами, які приймають рішення. Підготовчий період, включаючи написання основних повідомлень, навчання та створення історій, зайняв близько двох місяців. До досягнення мети ініціативи з адвокації в січні 2022 р. використовувалися різні тактики, зокрема інтерв'ю в національній та міжнародній пресі, лобювання донорів і осіб, які приймають рішення, мережеве спілкування та зустрічі з ключовими зацікавленими сторонами, щоб допомогти підтримувати спільні цілі адвокації та координувати дії.

Донори та управління освіти нарешті вирішили надати вчителям тримісячну декретну відпустку, але лише один місяць оплачуваної відпустки. Місцеву політику та політику фінансування освітніх проєктів було узгоджено з виплатою заробітної плати вчителям, які замінюють колег, для покриття місячної відпустки. Хоча звернення до фахівців з адвокації у сфері захисту закликали до тримісячної відпустки, вони не вимагали конкретного фінансового покриття всього періоду. Хоча розповіді вчителів ефективно використовувалися для впливу, не вистачало переконливих доказів, таких як офіційні звіти, щоб поінформувати осіб, які приймають рішення, про ризики у сфері захисту, з якими стикаються вчителі/матері та їхні діти.

Оцінки ризиків та управління ризиками

Аналіз ризиків, проведений мережею «Хуррас»⁵⁴ та The Syria Campaign, прийшов до висновку, що існує висока ймовірність того, що, якби вчителі почали ініціативу від свого імені, вони можуть піддаватися

переслідуванню і ризикують стати жертвами помсти місцевої влади, що полягатиме в їх звільненні з посад і забороні їм працювати в школах. Тому, коли ініціатива з адвокації була запущена, вона спочатку мала на меті передати історію успіху, зосереджену на гнучкості та стійкості жінок-вихователів посеред зatoryжної військової ситуації на північному заході Сирії, не включаючи спочатку питання декретної відпустки. Учительки змогли представити свій заклик щодо права на відпустку по вагітності та пологах на наступних зустрічах із зацікавленими сторонами. Ці закриті зустрічі не записувалися, і застосовувалися правила конфіденційності (тобто жодних повідомлень у ЗМІ чи публікацій у соціальних мережах будь-кого з учасників).

Усі вчительки, які брали участь в ініціативі, долучилися до оцінки ризиків і допомогли визначити оптимальні стратегії їх мінімізації. Їх було поінформовано про потенційні ризики та навчено, як діяти у разі їх виникнення.

Процес, адаптація та результати з акцентом на колективних/спільних елементах

Місцеві організації відіграли ключову роль у наданні можливостей для вчителів ідентифікувати та зустрітися з особами, які приймають рішення, а також навчали жінок і підтримували їхнє розширення прав і можливостей. Поради були надані британською організацією The Syria Campaign, яка спеціалізується на захисті інтересів тих, хто постраждав від війни в Сирії; зокрема, це сприяло проведенню аналізу зацікавлених сторін і посиленню повідомлень про захист інтересів.

Місцеві НУО та представники громадянського суспільства допомогли спільно розробити ініціативу з адвокації, у центрі якої – вчителі, і таким чином стали партнерами. Усі тактики були узгоджені, від спільного написання адвокаційних повідомлень до вчителів, які запрошувалися на зустрічі та брали участь у них, тоді як НУО та координаційні органи відігравали другорядну роль як господарі та фасилітатори.

Концепція правовласників як агентів змін пронизувала всі аспекти цієї адвокаційної ініціативи, і певні дії стали можливими лише завдяки інноваційним підходам, які підтримували безпосередню взаємодію з особами, які приймають рішення, і значущу участь постраждалих осіб у ключових гуманітарних форумах. Ініціатива також сприяла створенню нових структур, розширюючи та зміцнюючи цю динаміку.

Канали ААР, які вже існують і керуються агентствами ООН, дозволили постраждалим людям залучати та брати участь у гуманітарних координаційних платформах, і це відіграло ключову роль у координації зустрічей між групою вчителів та відповідними особами, які приймають рішення. Крім того, інші канали ААР дозволили вести пропаганду з недержавними збройними групами (NSAGs) і де-факто владою щодо пом'якшення евакуації ВПО з табору на північному заході Сирії. Прагнучи розширити такі механізми та створити колективну структуру ААР, наприкінці 2021 р. робоча група ААР у регіоні очолила процес широких консультацій із громадянським суспільством, неурядовими організаціями, міжнародними організаціями та агентствами ООН, який склав однорічний «План дій для змін» із трьома основними цілями: уважно вислухати постраждалих людей; ефективно реагування; і спілкуватися в делікатній манері. Згідно з цими цілями передбачається, що 10 ключових дій будуть здійснені 10 окремими робочими групами⁵⁵ у парі з іншими 10 робочими групами, які здійснюватимуть моніторинг та оцінку кожної дії. Члени робочої групи включають агентства ООН, місцеві та національні неурядові організації, міжнародні неурядові організації, Humanity & Inclusion (HI), Reach, проєкт GenCap NORCAP, Швейцарське агентство розвитку та співробітництва (SDC) і Управління закордонних справ, Співдружності та розвитку Великобританії (FCDO).

Ще одним критичним моментом у просуванні адвокації, яка одночасно захищає та веде постраждалих людей, сталося створення наприкінці 2021 р. Консультативної ради сирійських жінок. Консультативна рада сирійських жінок, яка є частиною гуманітарних координаційних механізмів ОСНА, підтримується НС і бере участь у низці ініціатив з підвищення обізнаності, включаючи захист жінок-працівниць освіти. До групи входять жінки з різних секторів Сирії та низки різних сирійських ОГС. Це допомогло адвокаційним зусиллям із питань захисту жінок і дітей встановити зв'язок з місцевими активістами та отримати імплементацію. Учасники на місцях також

зазначили, що з моменту участі представниць Консультативної ради сирійських жінок (WAB) у зустрічах і обговореннях, «мова» Групи гуманітарного зв'язку (HLG) почала включати цитати постраждалих осіб і питання, які вони порушили. Це відображає вплив групи та вказує на зміну поведінки під час зустрічей від суто технічного підходу до підходу, який базується на прислуханні до голосів постраждалих людей.



47-річний Фарадж сидить на землі, якою він володів, яка колись була вся в зелені. Фото: Іслам Мардініл

Тематичні дослідження

Регулювання використання зброї підривної/вибухової дії в населених пунктах (EWIPA)

Це тематичне дослідження було адаптовано з Девіс, Г. та Спенсер, А. (2022b) [«Спільна адвокація для захисту цивільних осіб: Діти та збройні конфлікти та зброя підривної/вибухової дії в населених пунктах. Звіт НРГ. Лондон: ODI.](#)

Ключові висновки тематичного дослідження

- ▶ Широке використання зброї підривної/вибухової дії в населених пунктах (EWIPA), рівень шкоди цивільному населенню (90% усіх жертв від використання EWIPA є цивільними особами (AOAV, 2021)¹ і проблема того, що МГП є недостатнім для усунення шкоди, заподіяної EWIPA, показали необхідність регулювання використання EWIPA. Це спонукало наголошувати на колективній адвокації в громадянському суспільстві, МКЧХ, ООН та державах-членах, які співпрацювали для визначення та розробки міжнародних норм і політики. Учасники, які були залучені на початку, раніше працювали разом під час попередньої колективної адвокації щодо інших питань, пов'язаних зі зброєю, наприклад, касетних боеприпасів, наземних мін тощо, і була вироблена довіра – ключовий фактор для колективної адвокації. Уроки були отримані після попередньої взаємодії з Декларацією безпечних шкіл (2014).
- ▶ Головною метою процесу встановлення нових норм була розробка міжнародної політичної декларації з орієнтованими на дії зобов'язаннями, що вимагають змін у політиці та практиці держав, які її підписують.
- ▶ Кульмінацією цих пропагандистських зусиль стало те, що в листопаді 2022 р. 82 держави офіційно схвалили Політичну декларацію про захист цивільного населення від використання зброї підривної/вибухової дії в населених пунктах. Зусилля з адвокації тепер будуть зосереджені на досягненні універсалізації політичної декларації шляхом сприяння подальшому підписанню декларації іншими державами та практичному виконанню зобов'язань у декларації, моніторингу державної практики використання EWIPA та підтримки держав та їхніх військових у відході від практики EWIPA.

Проблема адвокації та прийнятий підхід

Конфлікти все частіше відбуваються в містах та інших населених пунктах. Це мало місце у Сирії, Іраку, Ємені та нещодавно в Україні, що призвело до смертей десятків тисяч мирних жителів, які щороку гинули від дії такої зброї. При використанні зброї підривної/вибухової дії в населених пунктах близько 90% жертв становлять цивільні особи (AOAV, 2021). Лише у 2021 р., як повідомляється, понад 11 000 мирних жителів були вбиті або поранені внаслідок використання зброї підривної/вибухової дії (INEW, 2022).²

Руйнування критично важливої інфраструктури та послуг, таких як електроенергія та вода, може мати важкі та довготривалі побічні ефекти. Цивільні особи зіштовхуються з довгостроковими психологічними наслідками та наслідками для здоров'я, часто в умовах, коли служби підтримки є неадекватними (там само). Протягом останнього десятиліття цю руйнівну схему шкоди постійно документували (AOAV, 2021). Понад 10 років тому група експертів з громадянського суспільства, Міжнародного Комітету Червоного Хреста (МКЧХ) і Управління ООН з координації гуманітарних питань (UNOCHA), деякі з яких працювали у сфері роззброєння та захисту

цивільних осіб протягом десятиліть, почали викликати занепокоєння щодо коротко- та довгострокових гуманітарних наслідків дедалі більшого міського конфлікту для цивільних осіб та достатності міжнародного гуманітарного права (МГП) для захисту цивільних осіб у таких контекстах. Досягнення консенсусу щодо проблеми та шуканих рішень було критично важливим кроком для громадянського суспільства, ООН та МКЧХ, щоб об'єднатися, щоб відстоювати спільну мету.

Організації громадянського суспільства створили глобальну коаліцію – Міжнародну мережу з проблем засобів ураження вибухової дії (INEW), яка в 2011 р. оприлюднила «Заклик INEW» (INEW, 2011).³ Це закликала держави та інші учасники вжити негайних заходів для запобігання людським стражданням від використання зброї підірвної/вибухової дії в населених пунктах, визнаючи, що таке використання завдає серйозної шкоди та пошкоджує інфраструктуру; уникнення такої шкоди, перегляд і зміцнення національної політики та практики щодо використання зброї підірвної/вибухової дії, а також збір і надання відповідних даних; робота над повною реалізацією прав жертв і постраждалих; розробка жорсткіших міжнародних стандартів, включаючи певні заборони та обмеження на використання зброї підірвної/вибухової дії в населених пунктах (там само).

Адвокація порядку денного EWIPA була зосереджена на розробці нових норм міжнародної політики, спрямованих на стимулювання змін у державній практиці щодо регулювання та встановлення обмежень на використання EWIPA. Співпраця між низкою різних учасників визначає порядок денний, спілкує та просуває його з іншими зацікавленими сторонами, особливо державами та збройними силами.

Головною метою процесу була розробка міжнародної політичної декларації з орієнтованими на дії зобов'язаннями, що вимагають змін у політиці та практиці держав, які її підписують. Політична декларація, а не юридично обов'язковий договір, була спеціально обрана з огляду на складність і технічні нюанси проблеми, а також політичного середовища.

EWIPA — це навмисно широкий політичний порядок денний, якому бракує особливостей інших планів, пов'язаних зі зброєю, і, як наслідок, сприймається як менш піддатливий для розробки законів для сприяння змінам, як це було зроблено щодо касетних боєприпасів і мін. Опитуваний заявив, що «розпочинаючи з судового оскарження [як це робилося раніше] ризикує внести незначні зміни або навіть завдати шкоди порядку денному».

Проблема EWIPA була навмисно сформульована в гуманітарних термінах, а не як питання дотримання законодавства, особливо тому, що МГП було недостатнім для вирішення використання EWIPA. Гуманітарний аспект дозволив застосувати більш комплексний підхід, який зосереджувався на ширшому людському, соціальному, економічному та екологічному впливі. Подібний підхід використовувався при обговоренні застосування ядерної зброї: «Зосередження уваги на цих питаннях змусило людей запитати – чи це правильно?» (Мойес, 2022).⁴ Навмисне та стратегічне використання слів і формулювання проблеми сприймалися учасниками як критичні для прогресу.

Ролі, відповідальність, дії та тактика

INEW навмисно об'єднав окремих осіб та організації, які володіють певними навичками у сфері технологій озброєння, розробки законодавства та політики, оперативного реагування, моніторингу та збору даних, дипломатії, адвокації та лобіювання, а також гуманітарної допомоги та допомоги постраждалим особам, які працювали для досягнення спільної мети. Окрім членів INEW, група з самого початку ефективно співпрацювала як з МКЧХ, так і з ООН – вони змогли використати свій оперативний досвід, щоб передати серйозність шкоди, пов'язаної з використанням EWIPA. Крім того, МКЧХ уповноважений Женевськими конвенціями і регулярно веде діалог з державами та збройними особами щодо ведення бойових дій, тоді як Управління ООН з координації гуманітарних питань (UNOCHA) уповноважене державами та РБ ООН і має регулярний доступ до них у тій мірі, яка не завжди доступна для учасників громадянського суспільства. Проактивна співпраця між цими групами суб'єктів була ключовою у встановленні довіри та діалогу з державами.

Ключовою передумовою для прогресу діалогу щодо використання зброї підірвної/вибухової дії в населених пунктах було залучення держав-членів, особливо тих, які мають активну військову присутність і можуть внести зміни у свою власну військову політику. Виявлення держав, які мають високу зацікавленість і високу узгодженість із цілями, які відстоює порядок денний EWIPA, і раннє залучення цих держав було ключовим. Норвегія, Австрія та Ірландія займали ключові позиції лідерів у просуванні порядку денного на різних етапах процесу, спочатку для участі в питанні, залучення інтересу інших держав та фінансування організацій громадянського суспільства,

після чого послідувало створення основної групи держав у Женеві та, нарешті, ініціювання та розвиток розробки політичної декларації. Крім того, важливе значення має залучення та залучення регіонально різноманітної групи держав, у тому числі для досягнення універсалізації майбутньої декларації – ключової мети для INEW. З цією метою Humanity and Inclusion (HI) за підтримки INEW залучила такі зацікавлені держави, як Мозамбик і Чилі, які спільно скликали регіональні конференції в Мапуту (2017) і Сантьяго (2018), які допомогли регіональним блокам виробити спільну позицію та підвищити зацікавленість.

Стратегії прихильників порядку денного EWIPA, які використовували для впливу на державні позиції, були різними; зокрема правозахисні організації часто були більш відвертими. Інші вдалися до більш прямої взаємодії з державами та/або військовими, які зосереджувалися на конструктивному діалозі, орієнтованому на пошук рішень.

Багато опитаних вважали, що необхідно не використовувати викриття, а зосередитися на переконливих аргументах, які зосереджуються на гуманітарних наслідках EWIPA, а інші говорили про необхідність забезпечити конструктивний діалог, але не дозволяти переконливим аргументам скомпрометувати червоні лінії.

Проникливий у політичному та військовому відношенні захист інтересів, який розуміє та враховує політичні та військові перспективи, був ключовим фактором прогресу. Важливим для цього був навмисний прагматичний підхід до їхньої політики. Використання термінології «утриматися» та «унікати», а не «припинити» використання EWIPA вважалося більш зручним для багатьох держав та їхніх збройних сил і не «створювало юридичну передумову, від якої держави будуть відмовлятися». Важливо визначити відповідні департаменти та осіб у державах, які підтримують або співчують порядку денному та які можуть працювати над залученням інших частин уряду.

Найважливішим є те, що група використовувала контекстно-специфічні дослідження, щоб встановити існування визначеної, передбачуваної моделі шкоди, пов'язаної з використанням EWIPA. Переконливі, неспростовні докази забезпечили основу для постійної взаємодії з державами з боку роззброєння, політики, гуманітарної діяльності, прав людини та розбудови миру. У зв'язку з цим залучення експертів із предметних питань для представлення проблем – особливо під час залучення державного чи військового персоналу – також було ключовим, як і розвиток розуміння військової мови та мислення.

Розуміння військової мови та використання аргументів, заснованих на технічних знаннях, допомогло зменшити ризик того, що порядок денний буде послаблений політичними чи військовими суб'єктами, чий особисті інтереси суперечать меті адвокації, або відчужені через навмисну технічну мову.

Перешкоди, виклики та ризики для порядку денного адвокації

Різнманітні, неприєднані та іноді конкуруючі позиції можуть поставити під загрозу бажаний результат і надіслати змішані та заплутані повідомлення об'єктам адвокації. Без узгодженої та політично проникливої позиції адвокації також існують ризики того, що позиція адвокації може зіграти на користь політичним інтересам. Гуманітарні організації часто закликають дотримуватись МГП під час ведення військових дій, але держави часто використовують міжнародне право на свою користь. Щодо використання EWIPA деякі сильні у військовому відношенні держави зайняли позицію, що МГП є адекватним, і не погодилися з необхідністю подальших норм.

Така напруженість між суб'єктами підкреслює різницю в готовності деяких організацій просувати непопулярні питання або питання з низькою ймовірністю успіху. Організації-засновники знали, що держави не бажають прийняти обмеження на використання зброї, окрім тих, які вже існують у МГП, яких, як вони стверджували, було достатньо. Однак було важливо не погоджуватися з цією позицією чи очевидною відсутністю державного інтересу на ранніх етапах, а мати перспективу: працювати над визнанням проблеми та переходити до розробки політики. Як сказав один респондент:

«Ви мають бути готові до невдач і дотримуватися твердих принципів. Не вставляйте свої мовні вимоги в існуючі структури».

Так само держави, які ведуть військову активність, мають сильний вплив на виконання зобов'язань декларації. Було дуже добре залучити ці держави до діалогу та забезпечити, щоб вони не використовували свій вплив для послаблення політичних цілей і тексту декларації, а потім не приєднувалися до ослабленої

декларації, а також альтернативні витрати, пов'язані з відсутністю військових активних держав і, як наслідок, обмеженими змінами в політиці та практиці.

Крім того, порядок денний EWIPA вимагав наполегливості та здатності організацій у всьому колективі мати перспективу. Цей рівень зобов'язань потребував добре забезпеченої ресурсами мережі з часом, потужністю та гнучкістю, щоб підтримувати та нарощувати імпульс, створений їхньою власною роботою та зовнішніми факторами. Успіх залежить від цих ключових факторів.

Процес, адаптація та результати з акцентом на колективних/спільних елементах

Одним із ключових висновків з програми EWIPA є необхідність кращого залучення постраждалих або громадянського суспільства з постраждалих держав; представництво постраждалих держав і меншою мірою залучення держав Глобального Півдня та мобілізація громадянського суспільства Глобального Півдня.

Розповідь держав, які постраждали від конфлікту, з перших вуст про наслідки EWIPA може посилити довіру до проблеми та посилити відчуття невідкладності. Активна участь Палестини, наприклад, була названа яскравим прикладом участі постраждалих держав. Він надає державам можливість вести рівноправний діалог і розміщує проблему в реальності конфлікту.

Основні знання та рекомендації щодо колективних ініціатив з адвокації:

- Розгляньте можливість створення мереж, коаліцій або співпраці між міжнародними та національними організаціями громадянського суспільства та міжнародними організаціями для підтримки ініціатив з адвокації, що стосуються цілей, тем і країн адвокації. Допоможіть підтримати розробку та координацію стратегії, позицій адвокації, дослідницьких ініціатив та залучення відповідних зацікавлених сторін адвокації з державами та іншими ключовими зацікавленими сторонами.
- Мобілізація та підтримка національних і місцевих груп громадянського суспільства для участі в мережах і коаліціях, а також залучення урядів на рівні столиці.
- Сприяти послідовній взаємодії між ключовими учасниками, включаючи національне та міжнародне громадянське суспільство, з організаціями ООН та МКЧХ, якщо це доцільно, у тому числі шляхом регулярних зустрічей, обміну інформацією щодо позицій держав та обговорення стратегії та тактики залучення держав.
- Мобілізувати різні держави з різних регіональних груп. Заохочуйте та підтримуйте помітну роль для участі та лідерства держав Глобального Півдня та постраждалих держав, де це можливо та доцільно, у тому числі як чемпіонів штатів.
- Забезпечити узгодженість між адвокаційними позиціями та ініціативами на різних платформах і форумах на міжнародному, регіональному та національному рівнях. Зміцнення зв'язків між різними форумами, де це необхідно, у тому числі з регіональними форумами. Розглянути можливість довгострокового партнерства та/або підтримки груп громадянського суспільства на регіональному та національному рівнях для сприяння цьому.
- Будьте стратегічними щодо того, як і ким поширюються позиції адвокації. Це включає в себе те, як формулюються позиції адвокації та хто виступає з позицією адвокації. Будьте в курсі оптики та максимізуйте можливості для довіри. Оцініть, хто найкраще підходить для максимізації впливу з визначеними цілями адвокації. Підтримуйте різноманітність серед тих, хто здійснює пряму адвокацію.
- Співпрацюйте з національними партнерами та адвокаційними мережами, щоб визначити можливі державні канали впливу (окремих осіб і департаменти), які можуть підтримувати або принаймні співчувати меті адвокації. Працюйте з цими каналами впливу для подальшого розуміння відповідних процесів прийняття рішень і ключових зацікавлених сторін/посад, залучайте інших осіб/департаменти, включно з тими, хто виступає проти мети адвокації.

Не бійтеся порушувати небажані питання. Будьте готові до невдач і терпіть невдачі.

- Забезпечте узгоджену та взаємодоповнюючу позицію в мережах адвокації та/або партнерів. Будьте політично кмітливими та переконайтеся, що вжито пом'якшувальних заходів, щоб позиції та формулювання не підривали мету адвокації.

1. AOAV – Робоча група з питань збройного насильства (2021) Десятиліття шкоди від вибухового насильства, 2011– 2020. Лондон: AOAV. <https://aoav.org.uk/2021/a-decade-of-explosive-violence-harm-2011-2020/>
2. INEW (2022) «Останнє засідання для прийняття зброї підривної/вибухової дії знаменує собою віху в захисті цивільного населення». Веб-сторінка. INEW. www.inew.org/final-meeting-to-adopt-explosive-weapons-declaration-marks-milestone-in-protection-of-civilians/
3. INEW (2011) «Коментар виклику INEW». Веб-сторінка. INEW. www.inew.org/about-inew/inew-call-commentary/
4. Мойес, Р. (2022) «Проблеми формування системи принципів». Коментарі на семінарі «Змусити багатосторонню дипломатію працювати – стратегічне мислення, партнерство, інновації та безстрашність заради успіху», 10 травня. Осло: Стаття 36. <https://article36.org/wp-content/uploads/2022/05/Framing-issues-comments-at-a-seminar.pdf>



Наслідки війни в Сирії. Фото: Пабло Тоско

Тематичні дослідження

Боротьба з гендерно зумовленим насильством у Південному Судані

Це тематичне дослідження було адаптовано з Девіс Г. та Спенсер А. (2022) «Взаємодоповнюваність між міжнародною та місцевою адвокацією у сфері захисту: «не говори за мене, я скажу за себе». Інформаційна записка HPG. Лондон: ODI

Ключові висновки тематичного дослідження

- Зусилля з адвокації протидії сексуальному насильству в Південному Судані підкреслюють, як міжнародна увага до питань захисту може створити простір для національних учасників і постраждалих людей для участі в діалозі щодо проблем, які їх стосуються.
- У листопаді 2018 р. «Лікарі без кордонів» (MSF) опублікували звіт про експоненціальне зростання випадків сексуального насильства, які вони лікували у своїй клініці в Бентіу (MSF, 2018). Хоча це призвело до вигнання одного зі співробітників «Лікарі без кордонів» (MSF), організації захисту прав жінок мобілізувалися, щоб продовжувати підвищувати обізнаність про жахливі рівні сексуального та гендерно зумовленого насильства (СГЗН) у Південному Судані, співпрацюючи з міжнародними гуманітарними та правозахисними організаціями. Це призвело до зростання впевненості громадянського суспільства та постраждалих від СГЗН у піднятті цих проблем і вимаганні змін, що вони пояснювали зростанням уваги до цього питання.
- Збільшення підтримки постраждалих – через медичну, психосоціальну чи судову підтримку – призвело до конкретних змін у житті людей завдяки постійній участі та фінансуванню для запобігання ГЗН та реагування на нього. Зараз ті, хто пережив насильство, мають прямиий діалог із відповідними державними органами, такими як Міністерство юстиції, і постійна спільна адвокація призвела до створення першого в історії суду з питань гендерно зумовленого насильства та неповнолітніх у Джубі у 2020 р., який успішно засудив винних.

Окреслення проблеми адвокації та підхід/стратегія учасників

Зростання рівня ГЗН та високий рівень занепокоєння тим, що зґвалтування використовується як зброя у війні, призвело до дедалі більших публічних закликів запобігати ГЗН та реагувати на нього, зокрема посилити механізми підзвітності. Привернення міжнародної та національної уваги до СГЗН стало ключовим фактором у винесенні проблеми на перший план у Південному Судані. У той час як привернення громадськості до проблеми сприймалося як критично важливе для привернення уваги та підтримки жахливих рівнів СГЗН у Південному Судані, відбувся ряд громадських і приватних ініціатив з адвокації, в тому числі з урядом Південного Судану, дипломатичною спільнотою, Радою безпеки ООН та АС (див. нижче).

Учасники захисту включали членів підклстера з гендерно зумовленого насильства (ГЗН), в якому представлені як національні, так і міжнародні організації, а також захисники прав жінок і правозахисні групи. Співпраця через офіційні партнерства, а також неформальна мобілізація учасників, які переслідують подібні цілі щодо посилення відповідальності за ГЗН, були ключовими платформами для організації.

Підзвітність була темою адвокації підклстера з ГЗН того року, що сприяло підвищенню уваги до проблеми ГЗН у контексті конфлікту як на глобальному, так і на національному рівнях. Ключовим фактором успіху стало залучення впливових урядових однодумців, зокрема Міністра з гендерних питань, у справах дітей та соціального захисту, яка активно підтримувала зусилля з протидії СГЗН. Також важливу роль відіграла високопоставлена посадова особа з Міністерства оборони, яка також була жінкою. Однак, недостатня залученість впливових чоловіків-лідерів стала перешкодою для подальшого просування цього питання.

У Південному Судані міжнародні та національні організації співпрацюють для створення груп підтримки постраждалих від сексуального насильства та налагодження прямого діалогу між ними та представниками уряду. Міжнародна підтримка сприяє посиленню тиску на уряд з метою вжиття необхідних заходів. Важливим елементом цієї роботи стала конференція "Голоси тих, хто вижив", організована за міжнародної підтримки в Джубі у вересні 2021 року. На цій конференції постраждалі від СГЗН мали можливість безпосередньо поспілкуватися з посадовцями та політиками, зокрема з представниками уряду, та розповісти про наслідки СГЗН (Rights for Peace, 2021). Організації громадянського суспільства та групи постраждалих продовжують співпрацювати з міжнародними неурядовими організаціями (МНУО) для привернення уваги регіональних та міжнародних зацікавлених сторін, включаючи Раду Безпеки ООН та Африканський Союз, до проблеми СГЗН у Південному Судані. Вони наголошують на важливості того, щоб ці зацікавлені сторони мали можливість почути безпосередньо історії людей, які постраждали від насильства.

Конкретні ролі адвокації, дії та тактики, вжиті різними учасниками

Ролі та партнерства розвивалися цілісно через низку учасників зі спільною метою – боротися з рівнем ГЗН у Південному Судані. Організація «Лікарі без кордонів» (MSF), яка є авторитетним учасником гуманітарної сфери, яка висуває до публічного обговорення проблему високого рівня ГЗН, сприймається як інструмент для підвищення видимості проблеми.

Південний Судан має сильне громадянське суспільство з організаціями захисту прав жінок і коаліцією жіночого громадянського суспільства. Міжнародні організації підтримали національних учасників у доступі до національних, регіональних і міжнародних платформ і осіб, які приймають рішення. Наприклад, неофіційна група міжнародних організацій, що включає Crisis Action, Justice Africa, OXFAM і Норвезьку народну допомогу (NPA), працювала разом, щоб підтримати громадянське суспільство для безпосередньої участі в мирному процесі. Міжнародні неурядові організації підтримали організації громадянського суспільства Південного Судану в колективній роботі та розробці стратегії щодо підходів впливу, доступу до фінансування для адвокації та взаємодії з національними, регіональними та міжнародними механізмами.

Жіноча коаліція звернулася за підтримкою до OXFAM, Crisis Action і NPA, щоб використати імпульс навколо мирного процесу, щоб привернути увагу до прав жінок і розширення можливостей (OXFAM, 2020). Crisis Action підтримала жіночу коаліцію у проведенні першого в історії онлайн-саміту з питань, що стосуються жінок, миру та безпеки в Південному Судані (Sawa South Sudan, 2018). Ці та пов'язані з ними кампанії сприяли зміні нарративу щодо ролей і прав жінок і дівчат, одночасно кидаючи виклик патріархальним нормам у суспільстві Південного Судану. Успіхи включають збільшення фінансування та видимість СГЗН у Південному Судані, що призвело до покращення охорони здоров'я, психосоціальної підтримки, підтримки засобів до існування та судової підтримки. Головним успіхом стало створення у 2020 р. суду з питань ГЗН та суду у справах неповнолітніх у Джубі; а також прямиї діалог між постраждалими від сексуального насильства та особами, які приймають рішення в уряді, як обговорювалося вище. Деякі з найбільших успіхів у адвокації у сфері захисту були досягнуті неформальними групами, які не отримували коштів, пов'язаних із програмою, і які могли використати імпульс, мобілізуватись і відреагувати у відповідний момент.

Невдачі включають управління очікуваннями та реактивну мобілізацію, особливо там, де були побудовані попередні партнерства та встановлено рівень довіри. Наприклад, після серії особливо кричущих згвалтувань жіноча група мобілізувала протест. Вони звернулися до міжнародного партнера, з яким раніше працювали, але який через бюрократичні труднощі не зміг надати фінансову підтримку. Однак представники міжнародної організації були присутні на протесті, задокументували його, а згодом оприлюднили. Члени жіночої групи вважали, що міжнародна організація фінансово підтримала протест, що призвело до розбіжностей між жінками. В результаті група розпалася. Це породжує питання непередбачуваних, потенційно шкідливих наслідків дій міжнародних учасників, а також проблеми, пов'язані з негнучким фінансуванням.

Розгляд ризику та управління ним

Ризики помсти для постраждалих або захисників. У цьому прикладі правозахисницю жінок залякували, погрожували та переслідували служби безпеки Південного Судану, включно з національною безпекою. Міжнародні гуманітарні організації часто погано оснащені для підтримки борців за права, коли ризики матеріалізуються в їхній країні. У цій ситуації особисті зв'язки між окремими особами організацій сприяли зверненню до міжнародної правозахисної організації, яка могла б підтримати активіста в очолюванні роботи в країні та надати поради щодо того, як орієнтуватися в ризиках. Коли гуманітарні організації співпрацюють з національними учасниками, щоб брати участь у прямій, видимій адвокації, виникає питання про те, як міжнародні організації, які займаються адвокацією, можуть підтримувати своїх національних партнерів, зокрема для пом'якшення потенційних ризиків і реагування на них.

Міжнародні гуманітарні організації часто погано планують та забезпечують ресурсами таку підтримку порівняно з підтримкою, яку міжнародні правозахисні організації надають правозахисникам. Міжнародні гуманітарні організації мають враховувати свій обов'язок піклуватися та морально відповідати перед національними партнерами, навчаючись на підходах, розроблених їхніми колегами з прав людини. Як мінімум, вони мають завчасно створити систему направлення до організацій, які надають пряму підтримку правозахисникам.

Процес, адаптація та результати з акцентом на колективних/спільних елементах

Міжнародне співтовариство має взяти на себе зобов'язання зрозуміти, чи є вони найкращими для того, щоб керувати адвокаційними зусиллями, відігравати допоміжну роль через посилення голосів місцевих адвокаційних платформ, чи відступити, щоб відкрити простір для національних учасників для керівництва адвокаційними зусиллями. Міжнародні організації не мають припускати, що вони знають, яким питанням захисту слід віддати пріоритет для адвокації або як вплинути на зміни краще, ніж постраждалі люди чи національні організації. Ніколи не може бути універсального підходу для всіх, отже, потрібна гнучкість і постійне залучення, взаємна відповідальність і врахування порівняльних переваг міжнародних і національних учасників у здійсненні адвокації у сфері захисту.

Рекомендації зі звіту включають такі дії:

- Забезпечувати платформи для національних суб'єктів для участі в адвокації у сфері захисту, у тому числі на рівнях прийняття рішень або безпосередньо з особами, які приймають рішення. Забезпечити рівноправну участь національних суб'єктів з аналізом, позиціями та пріоритетами національних суб'єктів, які мають відповідну інформацію. Це може відбуватися через представництво в стратегічних консультативних групах з питань захисту, керівництво форумами захисту або спільне володіння стратегіями адвокації у сфері захисту. Проактивно забезпечувати, щоб такі зусилля не були символічними та щоб національні голоси не були маргіналізовані.
- Розбудовувати рівноправні партнерства, в тому числі шляхом залучення національних учасників до розробки стратегій аналізу та адвокації. Це має включати спільний аналіз ролей національних і міжнародних учасників у адвокації. Міжнародні учасники мають взяти на себе зобов'язання зрозуміти, коли вони найкраще підходять для того, щоб керувати адвокаційними зусиллями, коли запропонувати підтримку шляхом посилення голосів вітчизняних фахівців з адвокації у сфері захисту, а коли відступити, щоб відкрити простір для національних учасників для проведення роботи з адвокації. Проявляйте смирення і слухайте.
- Забезпечувати спільний аналіз ризиків та пом'якшення наслідків з місцевими та національними учасниками. Підтримувати стратегії пом'якшення наслідків та спільного планування на випадок надзвичайних ситуацій. Переконатися, що всі партнери належним чином поінформовані про потенційні ризики та готові до них.
- Взаємодіяти та брати участь у поточних відносинах і шляхах для передачі випадків правозахисників до захисних організацій і навпаки. Розгляньте способи їх отримання.
- Інвестувати в багаторічні партнерства та національний потенціал адвокації. Вбудуйте гнучке фінансування в адвокаційні ініціативи, щоб забезпечити реактивну підтримку адвокації.
- Забезпечувати повну інтеграцію національних учасників у гуманітарну допомогу, в тому числі на стратегічному рівні та рівні прийняття рішень.

- Взяти на себе зобов'язання суттєво подолати бар'єри, які заважають національним суб'єктам однаково залучатися до адвокації у сфері захисту. Це включає в себе розпізнавання та розкладання на елементи динаміки впливу разом із системами, процесами та термінологією, яка їх підтримує.



У рамках проекту «Освіта для життя» вчителі навчаються надавати психосоціальну допомогу учням — і зараз вони особливо уважні до дівчат, які мають високий ризик кинути школу після карантину. Фото: Мустафа Осман

Тематичні дослідження

Нова правова база протимінної діяльності в Україні

Ключові висновки тематичного дослідження

- Міжнародні гуманітарні організації, що займаються протимінною діяльністю в Україні, як частина Підклстера протимінної діяльності в рамках Кластера захисту, співпрацювали для привернення уваги державних органів та впливових зацікавлених сторін, зокрема урядів країн-донорів, до нагальної необхідності внесення змін до чинного законодавства про протимінну діяльність. Метою було приведення законодавства у відповідність до міжнародних стандартів та створення відповідної інституційної структури. Першим завданням було забезпечити юридичне розмежування та різні набори законів для військового та гуманітарного розмінування. Другим завданням було вивести гуманітарне розмінування з-під юрисдикції Міністерства оборони.
- Колективна адвокація, підкріплена порівняльним аналізом міжнародних стандартів та найкращих практик, допомогла обґрунтувати необхідність прийняття нових законів. Публікації, що аналізували розвиток відповідного законодавства та його вплив на протимінну діяльність, були ключовим інструментом для адвокації перед урядом та для загального інформування.
- В результаті цих адвокаційних зусиль було створено нову правову базу для протимінної діяльності, усунуто прогалини в чинному законодавстві про протимінну діяльність та видано виконавчі розпорядження щодо інституційних механізмів відповідно до нового закону.

Окреслення проблеми адвокації та підхід/стратегія залучених учасників

Внаслідок конфлікту, який розпочався на сході України у 2014 р., наявність мін і боєприпасів, що не розірвалися (УХО), загрожувала фізичній безпеці населення регіону та засобам існування фермерів, чії поля були забруднені.

Уряд України не мав попереднього досвіду захисту цивільного населення від таких загроз, регулювання розмінування цивільних об'єктів невійськовими суб'єктами або компенсації постраждалим від інцидентів, пов'язаних з мінами та УХО.

Підклстер протимінної діяльності координувався ПРООН та включав представників Організації з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), The HALO Trust, Fondation Suisse de Déminage, ЮНІСЕФ та Данської ради у справах біженців (включаючи Данську групу з розмінування). Три найбільші донори протимінної діяльності в Україні на той час — посольства США та Великої Британії, а також ЕСНО — також брали активну участь у роботі підклстера та його адвокаційній діяльності..

Члени Підклстера протимінної діяльності усвідомлювали нагальну необхідність спонукання уряду до створення законодавства з протимінної діяльності, що відповідає міжнародним стандартам. Як інструмент кампанії вони використовували регулярний інформаційний бюлетень «Legal Alert», щоб збирати та аналізувати всі законодавчі зміни, пов'язані з протимінною діяльністю.

Це було доповнено моніторингом інцидентів, пов'язаних з мінами та UXO, що призвели до жертв серед цивільного населення в районах колишньої зони конфлікту. Карта з відкритих джерел була оприлюднена в соціальних мережах, підкреслюючи необхідність захисту цивільного населення.

Коаліція проводила прямі закриті зустрічі з Міністерством оборони, відповідним парламентським комітетом, Міністерством внутрішніх справ та іншими зацікавленими сторонами. Переговори з Міністерством оборони були особливо складними, оскільки міністерство могло втратити свої повноваження, ресурси та фінансування як орган, відповідальний за розмінування. Його довелося переконати відмовитися від цієї функції заради гуманітарних цілей.

Коаліція використала свій міжнародний досвід та потенціал для виконання гуманітарних робіт з розмінування після прийняття необхідного законодавства. Вона також використала свої міцні зв'язки з донорами протимінної діяльності, які наполягали на тому, що не фінансуватимуть діяльність через Міністерство оборони. Це допомогло переконати міністерство погодитися на передачу своїх функцій. Крім того, адвокаційна коаліція налагодила конструктивні відносини з законодавцями та була запрошена до розгляду законопроекту.

Конкретні ролі, дії та тактики адвокації, прийняті різними учасниками

У рамках своєї роботи з правового захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та одночасно з підвищення обізнаності про протимінну діяльність, Данська рада у справах біженців (DRC), гуманітарна організація, що включає Данську групу з розмінування (DDG), проаналізувала все законодавство, пов'язане із захистом, в Україні та відстежувала прогрес за допомогою Індексу законодавчої бази (LFI). Це інструмент, який оцінює якість законодавства з точки зору його відповідності міжнародним стандартам захисту прав ВПО та осіб, постраждалих від конфлікту. DRC щомісяця аналізувала закони, політики, судові рішення та інші законодавчі акти в Україні та публікувала результати в бюлетені «Legal Alert», щомісячному виданні, яке фінансується спільно з ЕСНО. Кожен правовий акт оцінювався за вісьмома показниками IASC щодо довгострокових рішень для ВПО⁵⁶. Для адаптації оцінки до контексту країни використовувалися субіндикатори. Наприкінці оцінювання надавалася оцінка від -2,5 до 2,5, залежно від актуальності та ймовірності реалізації конкретного правового акту.

LFI забезпечує глибокий аналіз законодавства про захист і допомагає визначити пріоритетні питання захисту. Важливо, що він охоплює не лише законодавство, яке безпосередньо стосується ВПО та постраждалих від конфлікту, але й законодавство, яке може ненавмисно вплинути на ці групи. Він використовується як внутрішній інструмент, але доповнюється щомісячними "Legal Alerts", які пропонують юридичні оновлення та аналіз, доступні як для юристів, так і для неспеціалістів, і поширюються серед гуманітарної спільноти, донорів та державних службовців для інформування про нові правові тенденції та висвітлення проблемних законодавчих сфер. Небагато організацій мають внутрішні ресурси для регулярного юридичного аналізу такого рівня в країні з динамічним законодавством, тому "Legal Alerts" служать усій спільноті. DRC змогла зосередити окремі випуски бюлетеня на законодавстві про протимінну діяльність, і ці бюлетені стали інструментом кампанії за згодою адвокаційної коаліції.

Крім того, координація підклстера агентством ООН полегшила коаліції організацію прямих зустрічей з міністерствами та членами парламенту.

Оцінки ризиків та управління ризиками

Адвокаційна кампанія зіткнулася з трьома основними ризиками: стати інструментом у боротьбі за владу між міністерствами у сфері протимінної діяльності, зіткнутися з інтересами великих приватних компаній з розмінування, які сподівалися, що нове законодавство допоможе їм монополізувати ринок та отримати прибуток, а також отримати репутаційний ризик для гуманітарних організацій у разі їх тісної співпраці з Міністерством оборони, особливо в умовах активного конфлікту.

Для мінімізації ризиків використовувалися закриті зустрічі, такі як двосторонні переговори з відповідними міністерствами, а також з поточними та потенційними донорами протимінної діяльності в країні, що забезпечувало конфіденційність. Водночас широке розповсюдження "Legal Alerts" та карти інцидентів, пов'язаних з мінами та UXO, забезпечило вагому доказову базу для необхідності розробки нової правової бази.

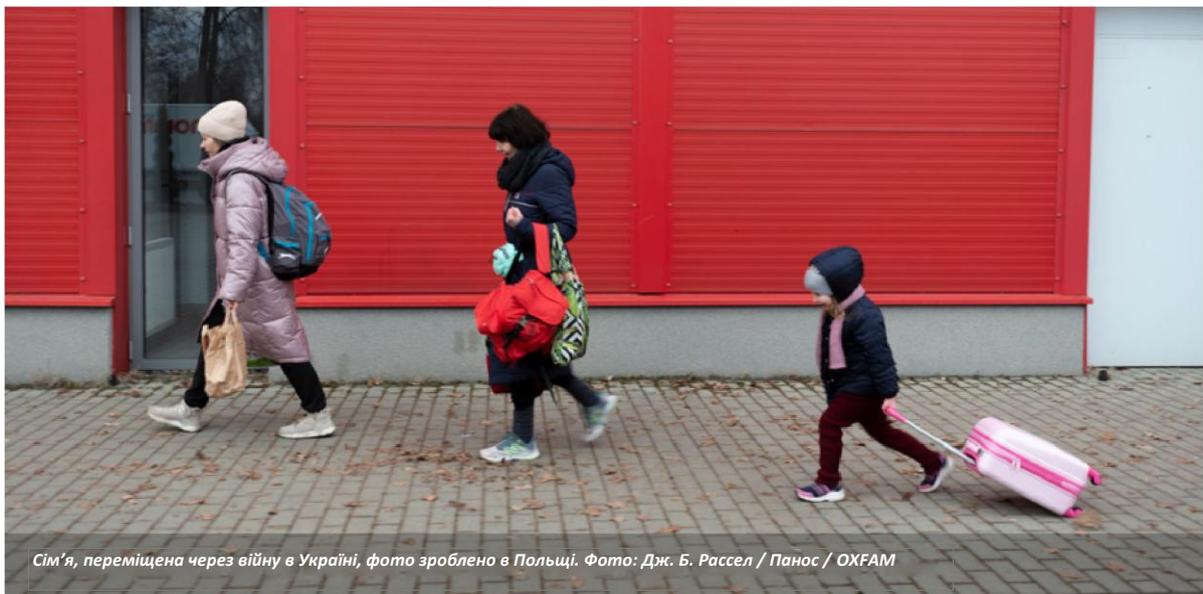
Процес, адаптація та результати з акцентом на колективних/спільних елементах

Адвокація завжди має бути гнучким процесом, оскільки стратегії можуть змінюватися в процесі їх реалізації та тестування різних методів, а також під впливом зовнішніх обставин. Інструменти, що використовуються, також повинні бути адаптивними. Спочатку "Legal Alerts" зосереджувалися на інших питаннях захисту, але фокус було змінено для консолідації громадської думки щодо необхідності нового правового поля для протимінної діяльності. Таким чином, публікація не лише служила інструментом правового аналізу, але й просувала позицію Підклстера протимінної діяльності, а порівняльний аналіз дозволяв висловлювати думку адвокаційної коаліції.

Крім того, LFI став більш чутливим до потреб адвокаційної ініціативи, і його було переналаштовано для аналізу законодавчої бази та інституційної структури країни, а також для оцінки їхньої здатності забезпечити безпеку людей, свободу пересування та відшкодування збитків. Результати аналізу LFI також вказували Підклстеру на законодавчі прогалини, що залишалися, і вимагали подальшої адвокації.

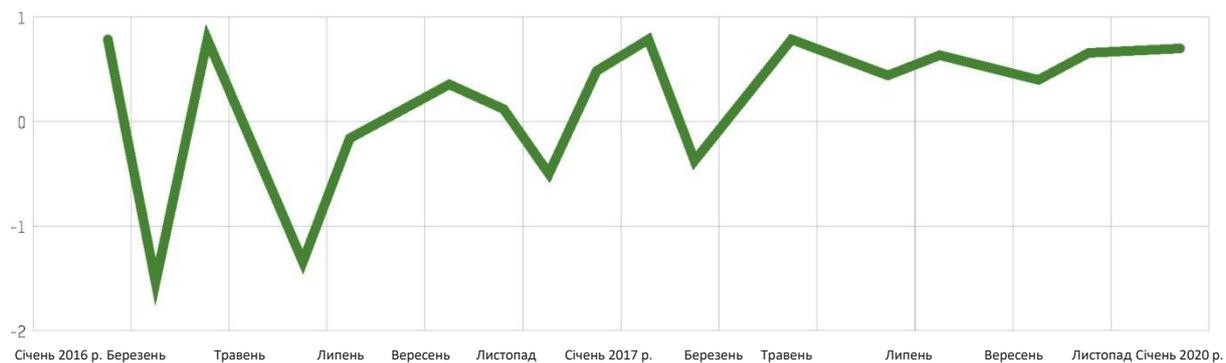
До цього часу більшість адвокаційних зусиль в Україні стосувалася системної адвокації, що неминуче вимагає змін до законів та підзаконних актів. Колективна адвокація залучає багато учасників, але не всі вони мають можливість підтримувати власний потенціал для правового аналізу. Надання DRC правового аналізу іншим партнерам розширило можливості всієї коаліції.

Зрештою, було створено нову правову базу для протимінної діяльності, усунуто прогалини в чинному законодавстві та видано виконавчі розпорядження щодо інституційних механізмів. Ці позитивні результати та успіх Підклстера протимінної діяльності зміцнили його легітимність. Його зусилля привернули увагу багатьох національних НУО, які раніше не займалися протимінною діяльністю, і активність у цій сфері зросла серед місцевих суб'єктів.

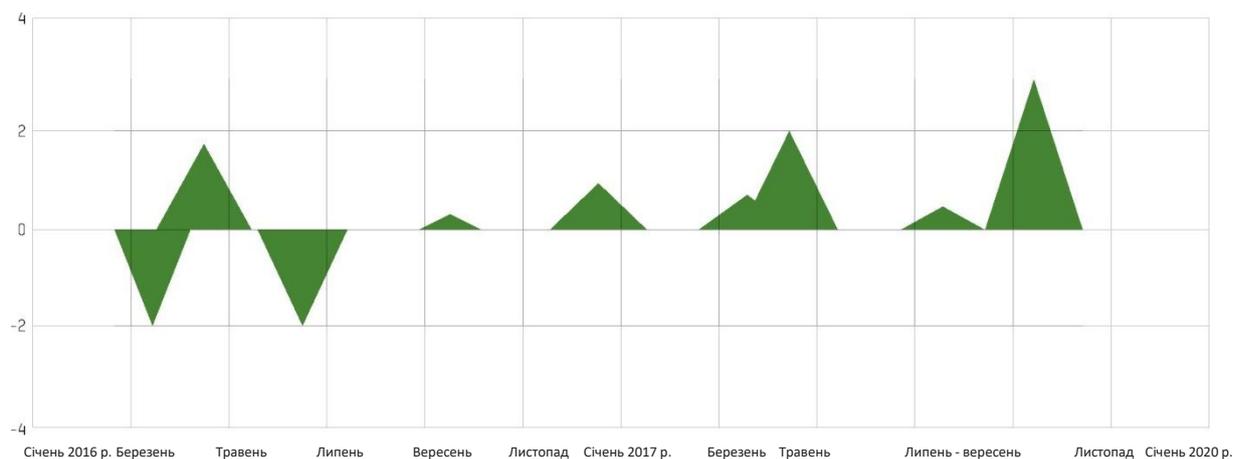


Сім'я, переміщена через війну в Україні, фото зроблено в Польщі. Фото: Дж. Б. Рассел / Панос / OXFAM

Рисунок 6.1: Приклади Індексу законодавчої бази DRC Ukraine



J	E	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
-	-	-	-	-	-	-0,66	-	-	-0,83	-	-
-	1	-1,16	-	-	-0,83	0,66	-	0,66	-	1,16	0,50
-	-	-1,16	-	-	-0,63		-	-	-	-	0,26
-	-	-2	0,88	-	-2	-	-	0,2	-	-	0,45
-	1,06	-	0,83	-	-	-0,25	-	-	-	-	0,60
-	0,50	-	-	-	-	0,66	-	-	1	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-
-	0,46	-1,83	0,5	-	-2	0,5	-	0,2	-	-	0,75
-	0,75	-1,54	0,74	-	-1,36	-0,08	-	0,35	0,09	-0,42	0,51



Тематичні дослідження

Захист прав жінок на окупованих палестинських територіях

Це тематичне дослідження було розроблено Мережею палестинських неурядових організацій та NEAR.

Основні висновки та отримані уроки

- Незважаючи на наявність розвинених організацій громадянського суспільства (ОГС) на Західному березі річки Йордан та в Секторі Гази, які активно займаються захистом прав людини, посилення авторитарних тенденцій з боку палестинської влади та регулярні арешти й репресії з боку ізраїльських сил поступово звужують простір для участі громадянського суспільства.⁵⁷
- Протягом десятиліть цивільне населення на окупованих палестинських територіях (ОПТ) потерпає від постійних нападів, грубих порушень прав та тривалої ситуації небезпеки. У відповідь на це виникла велика кількість ОГС, які накопичили унікальний досвід у сфері колективного адвокатування, зокрема ведення переговорів з політичними партіями, релігійними лідерами та збройними групами.
- Коли заборона на пересування, запроваджена релігійними лідерами, обмежила права жінок, палестинське громадянське суспільство швидко мобілізувалося. Мережі неурядових організацій (НУО) та правозахисні групи протягом кількох місяців проводили активну адвокаційну кампанію, очолювану жіночими та молодіжними організаціями. Для швидкого скасування заборони використовувалися соціальні мережі, громадський тиск, а також підтримка політичних партій та ЗМІ.
- Колективна адвокація, проведена на місцевому рівні за участі зацікавлених сторін з досвідом спільної мобілізації, сприяла започаткуванню першого в історії діалогу з релігійними лідерами, що призвело до внесення змін, а згодом і до повного скасування заборони на пересування.

Окреслення проблеми адвокації та підхід/стратегія залучених учасників

На початку 2021 року Верховна рада шариатських судів у Секторі Гази видала циркуляр, який запроваджував обмеження на пересування жінок.

Згідно з цим документом, незаміжні палестинські жінки не мали права подорожувати без дозволу «чоловіка-опікуна» (батька, сина або іншого родича чоловічої статі). Крім того, у випадках розлучення, дозвіл на подорож дітей міг надати лише батько, що обмежувало права матері.

Це рішення викликало негайну реакцію палестинського громадянського суспільства. Правозахисники заявили, що ці та інші положення циркуляру порушують Основний закон Палестини 2003 року та

міжнародні зобов'язання ОПТ, зокрема Конвенцію про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW).

Також було зазначено, що судова рада перевищила свої повноваження, оскільки питання регулювання пересування мають вирішуватися Палестинською законодавчою радою (PLC) або Вищою судовою радою.⁵⁹

Конкретні ролі, дії та тактики адвокації, прийняті різними учасниками

Циркуляр викликав бурхливу реакцію.⁶⁰ Одна з найбільших мереж НУО на ОПТ, Мережа палестинських неурядових організацій (PNGO), швидко мобілізувала своїх членів навколо двох основних напрямків для швидкого реагування, поєднуючи адвокацію в партнерстві з місцевими правозахисними організаціями та соціальний тиск через публічні протести. Метою було змусити місцеву владу скасувати циркуляр.

Мережа палестинських неурядових організацій провела ряд зустрічей з відповідними ОГС. Для проведення кампанії було залучено жіночі та молодіжні групи, які, як було визначено, представляють самих осіб, яких це стосується, і є зацікавленими сторонами, які зможуть залучити широку підтримку та донести потужні пропагандистські повідомлення.

Разом з правозахисними організаціями та Незалежною комісією з прав людини (ICHR) ОПТ, PNGO створила представницький комітет для розробки та введення в дію колективного плану адвокації для забезпечення захисту свободи пересування та прав жінок і дітей. Створення комітету також дозволило йому швидко сформулювати основні аргументи та організувати низку зустрічей з представниками політичних партій, щоб заручитися їхньою підтримкою та посилити тиск на судову раду, щоб скасувати циркуляр.

Оцінки ризиків та управління ризиками

Хоча вони усвідомлювали, що це буде складно, представники громадянського суспільства не вважали, що діалог із релігійними лідерами сам по собі становить якісь особливі ризики. Ризики були проаналізовані та визначені натомість у зв'язку з внутрішньою динамікою ОГС та їх взаємодією з політиками. Вважалося надзвичайно важливим швидко визначити потенційні ризики та вжити попереджувальних заходів.

Серед них були репутаційні ризики для мережі та для ОГС по відношенню до донорів та їхніх клієнтів (або зацікавлених сторін): те, як вони сприймуть ініціативу, залежало від встановлення чіткого зв'язку та представлення колективного керівництва, яке першочергово та єдино хвилює захист жінок і дітей.

Не менш важливо було підготувати надійний правовий аналіз і поділитися задокументованою правовою базою з особами, які приймають рішення, не лише для належного інформування про вжиті дії, але й для уникнення ризику дезінформації.

Попередній досвід мереж ОГС на ОПТ вплинув на процес адвокації, а також на діалог навколо стратегії адвокації та заходів пом'якшення на рівні новоствореного комітету.

Зацікавлені сторони громадянського суспільства не бачили іншого виходу, окрім як залучитися до адвокації, особливо жіночі та молодіжні групи, які вважали ризик замовкнути набагато більшим, ніж будь-який ризик, пов'язаний з висловлюванням. Нарешті, враховуючи багато спірних питань і проблем безпеки, пов'язаних із адвокацією в цілому на ОПТ, ОГС традиційно прагнуть працювати в партнерстві для розподілу відповідальності та потенційних ризиків.

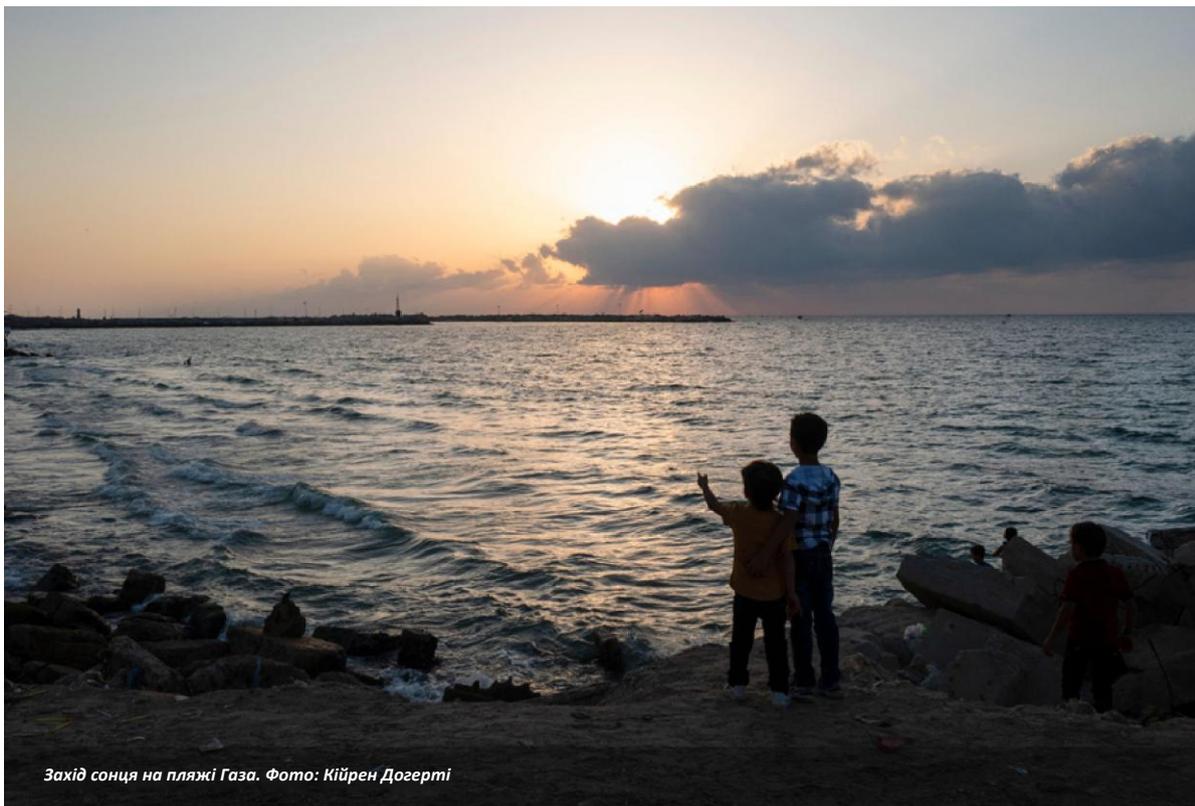
З роками способи, за допомогою яких ОГС будують взаємні стосунки та співпрацюють як партнери, розвивалися, сприяючи швидкій організації адвокаційних ініціатив.

Процес, адаптація та результати з акцентом на колективних/спільних елементах

Ключовим фактором успіху адвокаційної ініціативи стало забезпечення швидкої та ефективної комунікації між її учасниками. Це було досягнуто за допомогою особистих зустрічей, щоденних телефонних дзвінків, групових розмов за допомогою служб обміну миттєвими повідомленнями (SMS, WhatsApp тощо) та онлайн-зустрічей. Після місяця інтенсивних зусиль неурядових організацій і груп громадянського суспільства з адвокації, включаючи зустрічі з багатьма зацікавленими сторонами, різні заяви для преси, публікації в соціальних мережах і приватні листи до шариатських судів, Верховна рада шариатських судів випустила поправку до циркуляру⁶¹, хоча й не скасувала дві найбільш проблемні статті, що стосуються обмежень на пересування для жінок і дітей.

PNGO скликала термінову зустріч, на якій усі зацікавлені сторони спільно та публічно закликали скасувати змінений циркуляр. Через день судова рада оголосила ще одну поправку, яка визнає право всіх жінок на вільний пересування. Проте інші спірні статті залишилися, і їх було відкликано лише після кількох тижнів мобілізації та, зрештою, особистої зустрічі між делегацією представників НУО, включно з очолюваним жінками сектором PNGO та представниками ICHR, з головою Верховної ради шариатських судів. Комітет з адвокації підготував лист, у якому висвітлював порушення, які все ще містяться в циркулярі, і це було вирішальним для продовження колективного тиску з боку громадянського суспільства, ЗМІ та політичних партій. Хоча циркуляр не був повністю відкликаний, було досягнуто серйозних змін до статей, які стосуються обмеження на пересування для жінок.

Хоча неурядові організації в Палестині часто об'єднували зусилля з правозахисними групами для захисту прав у разі порушення прав, ця кампанія була незвичайною тим, що PNGO також мобілізувала підтримку політичних партій як ключову тактику в переговорах з релігійними лідерами. Іншим важливим елементом колективних зусиль з адвокації був підхід онлайн-мобілізації, особливо жіночих і молодіжних груп, який передбачав регулярні публікації в соціальних мережах, які повідомляли про судові рішення та засуджували порушення прав, використовуючи зрозумілу мову без технічного юридичного жаргону, який міг би використовувати широкий загал.



Захід сонця на пляжі Гази. Фото: Кійрен Догерті

ІНСТРУМЕНТИ ТА ПОСІБНИКИ

Інструмент № 1

Визначення «проблеми» та мети адвокації у сфері захисту



<p>У чому полягає «проблема»? (аналіз захисту)</p>	<p>Коротке пояснення (3–5 речень) – посилання на існуючі документи, включаючи аналіз захисту, якщо є</p>
<p>Що ми хочемо змінити? (мета)</p>	<p>Одне речення про те, чого ми хочемо досягти</p>
<p>Чому ця зміна потрібна? (що буде, якщо ми не будемо діяти)</p>	<p>Ключові повідомлення: обмежтеся 3–5 (кожне максимум 3 речення)</p> <p>1)</p> <p>2)</p> <p>3)</p> <p>4)</p> <p>5)</p>

Зв'язок із ризиками у сфері захисту (за наявності аналізу)

**Який пов'язаний(і)
ризик(и) захисту?
(аналіз захисту)**

Маркери для кожного ризику у сфері захисту, пов'язаного з виявленою проблемою

**Як зміна сприяє
зниженню ризиків
у сфері захисту?
(аналіз захисту)**

Загрози: Коротке речення про те, як зміна сприяє зменшенню загроз (якщо це робить)

Ефекти: Коротке речення про те, як зміна сприяє зменшенню впливу загроз (якщо це робить)

Спроможності: Коротке речення про те, як зміна сприяє збільшенню спроможностей (якщо сприяє)



Загальна ціль/мета стратегії впливу

Загальний заголовок про запропоновану зміну, яка здійснюється за допомогою стратегії впливу та кампанії. Має бути стислим, переконливим і надихаючим, зосередженим на результатах вашого впливу щодо покращення життя людей чи навколишнього середовища.

Конкретні завдання

Визначте конкретні зміни, яких вам потрібно досягти на різних рівнях, як внесок у реалізацію загальної мети.

1)

2)

3)



ХТО і ЯК? Які організації та особи? Як вони приймають рішення або здійснюють вплив?	ЩО? Яка їх мета і проблема, яку вони вирішують?	ЧОМУ? Що спонукає і цікавить їх?	КОЛИ? Чи є ключові моменти прийняття рішень?

Інструмент № 4



Що ваш аналіз владних повноважень та зацікавлених сторін може означати для вашої стратегії

Позиція на карті	Опис зацікавлених сторін	Що робити
Між двома верхніми квадрантами	Впливові особи, які є нейтральними щодо цього питання	Переконати їх підтримати вашу позицію
Навколо центру діаграми	Потенційні дружні організації, які мають маргінальний інтерес до цього питання	Переконати їх у важливості питання
Верхній правий квадрант	Впливові дружні організації	Розвивати з ними партнерські відносини
Правий нижній квадрант	Сильні дружні організації з низьким рівнем впливу	Підвищити їхній вплив
Верхній лівий квадрант	Опоненти з високим рівнем впливу	Змінити їхню позицію або зменшити їхній вплив
Нижній лівий квадрант	Опоненти з низьким рівнем впливу	Ігнорувати та ізолювати



Зацікавленість



Вказівки з дебрифінгу

Основні положення дебрифінгу

Дебрифінг – це сесії, під час яких члени команди аналізують результати інтенсивного періоду роботи або масштабної події. Найефективніше проводити такі сесії одразу після події, коли спогади ще свіжі. Тривалість сесії може варіюватися від короткої півгодинної зустрічі до півдня або більше. Команди також можуть проводити підсумковий дебрифінг, що охоплює довший період часу, наприклад, рік або всю адвокаційну кампанію.

Метою дебрифінгу є оцінка досягнення поставлених цілей та виявлення уроків для покращення майбутніх дій. Зокрема, дебрифінг дає можливість команді ретроспективно оцінити, що відбулося: «Чи досягли ми очікуваного?» та «Які нові можливості відкрилися?». Це також можливість підвищити ефективність та продуктивність, поставивши запитання: «Що вдалося добре?» та «Що слід змінити наступного разу?». Нарешті, дебрифінг дозволяє задокументувати та повідомити про досягнення, отримані знання та «повернення інвестицій» (ROI).

Основні вказівки щодо проведення дебрифінгу

- Розпочніть з цілей. Чи досягли ми очікуваного? Чи сталися непередбачувані події?
- Використовуйте фактичні дані для оцінки. Що ми хочемо проаналізувати? (наприклад, висвітлення в ЗМІ, результати зустрічей, кількість учасників, їхній склад тощо).
- Приділіть час обговоренню як «результатів», так і «процесу» – обидва аспекти важливі для підвищення ефективності.
- Зафіксуйте висновки, фактичні дані та рекомендації в підсумковому звіті, презентації PowerPoint або іншому форматі для документування та поширення.

У викладених нижче розділах наведено докладніші відомості щодо підготовки, проведення та подальших дій після дебрифінгу. Для ілюстрації буде використано приклад діяльності американського відділення Oxfam (Oxfam America) під час Міжнародного жіночого дня (IWD) у 2010 році.

Міжнародний жіночий день 2010: Короткий огляд

Заходи до Міжнародного жіночого дня включали:

- 86 амбасадорок програми «Sisters on the Planet» прибули до Вашингтона, округ Колумбія, для участі у дводенному лідерському саміті.
- Було проведено 125 лобійських зустрічей з членами Конгресу та представниками Адміністрації, в яких взяли участь амбасадорки програми «Sisters on the Planet» та співробітники організації Oxfam America.
- Виступили декілька спікерів, зокрема відбулися дві панельні дискусії.
- У перший вечір саміту відбувся урочистий банкет з врученням нагород.

Підготовка до дебрифінгу

Для максимальної ефективності дебрифінгу необхідно ретельно спланувати його заздалегідь. Дебрифінг має ґрунтуватися на цілях заходу або дії, зокрема на тому, чи досягла команда поставлених завдань. В рамках цих цілей визначте, які фактичні дані допоможуть команді оцінити прогрес, як їх збирати та хто це робитиме. Оскільки дебрифінг має відбутися протягом тижня після заходу або діяльності, необхідно оперативно зібрати та проаналізувати відповідні дані до початку сесії. Важливо знайти баланс між отриманням якісних даних і реалістичними очікуваннями щодо часу, необхідного для їх збору та аналізу..

Контрольний список	Джерела даних включають
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Якими є цілі заходу чи діяльності?<input type="checkbox"/> Які докази чи дані допоможуть оцінити результати?<input type="checkbox"/> Як ми можемо збирати дані?<input type="checkbox"/> Хто відповідає за збір та аналіз даних?<input type="checkbox"/> Заплануйте дебрифінг до проведення заходу.<input type="checkbox"/> Визначте учасників дебрифінгу.<input type="checkbox"/> Підготуйте пакет матеріалів для учасників з коротким аналізом та відповідними деталями. За можливості, надішліть заздалегідь.<input type="checkbox"/> Підготуйте порядок денний дебрифінгу.<input type="checkbox"/> Призначте для сесії секретаря та фасилітатора<input type="checkbox"/> Узгодьте формат та спосіб поширення матеріалів.	<ul style="list-style-type: none">➤ Опитування➤ Згадки в ЗМІ➤ Відстеження бюджету➤ Облік учасників➤ Картки зобов'язань➤ Відео/інтерв'ю➤ Нотатки з лобійських зустрічей

Міжнародний жіночий день 2010: Відбір і збір даних

- Цілі саміту були визначені в плані проєкту задовго до його проведення.
- На основі цих цілей керівники проєкту та спеціалісти з моніторингу та оцінки (MEL) визначили необхідні фактичні дані та джерела інформації.
- Механізми збору даних включали два опитування (для співробітників та амбасадорок), нотатки з зустрічей у Конгресі та інші матеріали.
- Дебрифінг був запланований на тиждень після саміту, про що було завчасно повідомлено всім співробітникам. Участь у ньому була обов'язковою.
- Одразу після завершення саміту оцінювачі розіслали опитування та розпочали збір даних.
- Пакет підготовлених матеріалів був наданий учасникам під час сесії дебрифінгу.
- Під час саміту співробітники збирали історії та відгуки від амбасадорок програми «Sisters on the Planet».

Проведення дебрифінгу: рекомендації та ідеї

Ключові питання для обговорення:

- «Що відбулося?»;
- «Які висновки ми можемо зробити?»; і
- «Які подальші кроки?»

Учасники дебрифінгу

В ідеалі, у дебрифінгу повинні брати участь усі члени команди, залучені до заходу або діяльності (включаючи представників інших відділів або тих, хто брав участь частково). Якщо це неможливо, можна провести дебрифінг у меншому складі. Також, підгрупи можуть проводити власні дебрифінги.

Тривалість дебрифінгу

Тривалість дебрифінгу залежить від його масштабу. Сесія може тривати від півгодини до цілого дня. Як правило, для масштабних заходів, довгострокових кампаній або проєктів потрібно від півдня до цілого дня (але кожна ситуація унікальна, тому приймайте рішення на власний розсуд).

Фасилітація дебрифінгу

Необхідність фасилітатора залежить від масштабу заходу. Для великих заходів, таких як події до Міжнародного жіночого дня, фасилітатор допомагає підтримувати фокус дискусії та забезпечує активну участь усіх членів команди. Для невеликих заходів керівник групи може взяти на себе роль фасилітатора. Також, функції фасилітатора можуть бути розподілені між учасниками..

Матеріали для дебрифінгу

Порядок денний, фліпчарти, маркери, роздатковий матеріал (з даними), комп'ютер і проєктор, якщо необхідно; стікери або папір для нотаток. Як зазначалося раніше, дебрифінг має бути зосереджений на досягненні поставлених цілей.

Окрім обговорення результатів заходу або діяльності, дебрифінг повинен включати аналіз процесу. Обидва аспекти надають цінні уроки та сприяють покращенню майбутньої роботи команди.

Загальна схема сесії дебрифінгу може включати наступні етапи для обговорення результатів та процесу. Зверніть увагу, що це лише рекомендації, а не єдиний можливий варіант структури.

Що відбулося?

- Аналіз зібраних даних у контексті поставлених цілей
- Відгуки та додаткова інформація від учасників команди
- Неочікувані результати, нові висновки та інсайти
- Можливі запитання: «Чи досягли ми того, на що сподівалися?»; «Що вдалося зробити добре?»; «Що б ми зробили по-іншому наступного разу?»

Які висновки ми можемо зробити?

- Які висновки ми можемо зробити щодо ефективності досягнення поставлених цілей?
- Який досвід ми отримали в процесі розробки та реалізації подібних стратегій?
- Які уроки ми можемо винести з точки зору організації та управління процесом реалізації заходу, дії або кампанії?

Які подальші кроки?

- Як забезпечити застосування отриманих знань та досвіду в майбутніх заходах, діях або кампаніях?
- Які подальші дії необхідні? Хто несе відповідальність за їх виконання?
- Як буде задокументовано та представлено результати дебрифінгу? Яка аудиторія отримає звіт (наприклад, співробітники Oxfam America, керівництво, відділ, члени команди)? Можливо, знадобиться використовувати різні формати звітності, такі як публікація на Padare, письмовий звіт, презентація на зустрічі або стислий виклад основних висновків.

Для підвищення ефективності дебрифінгу корисно надати стислий звіт про результати аналізу даних. Проте важливо виділити достатньо часу для обговорення, як результатів аналізу, так і інформації, що не була охоплена аналізом, але є цінною.

Також необхідно призначити секретаря для фіксації всіх відгуків та зауважень.

На початку сесії можна провести невеликий інтерактив або використати елементи позитивної мотивації, наприклад, продемонструвати слайд-шоу з фотографіями заходу або висвітлити основні досягнення.

Контрольний список

- | | |
|--|---|
| ➤ Призначити хронометриста та секретаря | ➤ Внести до порядку денного: |
| ➤ Підготувати всі необхідні матеріали та обладнання: | ✓ Огляд цілей заходу або діяльності |
| ✓ Порядок денний | ✓ Аналіз даних згідно з кожною метою |
| ✓ Фліпчарти | ✓ Аналіз факторів, що вплинули на результати |
| ✓ Маркери | ✓ Достатньо часу для обговорення та зворотного зв'язку від усіх учасників |
| ✓ Роздатковий матеріал | ✓ Оновлення аналізу впливу (за потреби) |
| ✓ Ноутбук | ✓ Відновлення хронології подій (за потреби) |
| ✓ Проектор | ✓ Визначення сфер, що потребують подальших дій, та відповідальних осіб |
| ✓ Стікери або папір для нотаток | ✓ Визначення формату звітування за результатами дебрифінгу |

Подальші дії після дебрифінгу

Після завершення сесії дебрифінгу важливо, щоб команда виконала всі подальші дії, визначені під час обговорення, та забезпечила точне документування та поширення отриманих висновків серед усіх членів команди та інших зацікавлених співробітників організації.

Контрольний список

- Переконайтеся, що всі подальші дії виконані
- Підготуйте стислий виклад основних висновків дебрифінгу та поширте його серед усіх членів команди
- Розробіть та реалізуйте план комунікації, використовуючи такі формати, як звіт, вебінар, презентація PowerPoint, публікація на Padare тощо
- Переконайтеся, що остаточні версії важливих документів чітко позначені та збережені на M:drive та/або Padare. Це включає в себе:
 - ✓ Порядок денний дебрифінгу
 - ✓ Зведення зібраних даних разом з вихідними даними
 - ✓ Протокол сесії дебрифінгу
 - ✓ Підсумковий звіт (у форматі документа або презентації)

Приклад: Міжнародний жіночий день 2010

Після дебрифінгу команда, що організувала заходи до Міжнародного жіночого дня, виконала наступні дії:

- Встановила зворотний зв'язок з учасниками заходу та членами Конгресу (після лобійських зустрічей)
- Розповсюдила протокол сесії дебрифінгу
- Підготувала підсумковий звіт



Шаблон фіксації ключових досягнень

Для чого використовується цей інструмент?

Цей шаблон дозволяє швидко та ефективно зафіксувати та поширити інформацію про значущі політичні та кампанійні досягнення, внесок команди та отримані уроки.

Як і коли він використовується?

Цей шаблон використовується командами, що займаються політичною діяльністю та організацією кампаній, після досягнення значущих результатів політики чи кампанії.

Команда може заповнити шаблон, використовуючи різні підходи та рівні деталізації. Можна відповісти на запитання, спираючись на наявні знання членів команди, або зібрати додаткові докази. Команда може провести спільний дебрифінг для обговорення ключових питань або доручити окремим членам команди підготувати звіт, або ж застосувати комбінацію обох підходів.

Опис

1. Заповніть наведений нижче шаблон (на наступній сторінці):
2. Додайте будь-яку відповідну документацію (наприклад, електронні листи, звіти про відстеження, згадки в ЗМІ).

Примітка: За потреби команда може вносити зміни до шаблону.

Значуще досягнення

Назва:

Дата:

Початкові цілі

Чого ви сподівалися досягти на початку проекту? Які цілі були найважливішими?

Ключове досягнення

Що відбулося та чому це важливо?

Внесок і докази

Що ми зробили*? Як ми знаємо, що наші зусилля сприяли результату†?

Інші фактори: Зовнішній контекст і внесок інших

Які *інші* фактори також сформували та призвели до такого результату? Яким був вплив зовнішнього контексту? Чи були задіяні інші групи та люди?

Альтернативні пояснення

Які інші пояснення, чому це сталося? Які ми маємо докази того, що результат не був результатом цих інших факторів?

Що ми зробили для досягнення результату? Які попередні зв'язки, публікації, робота зі ЗМІ, заходи, співпраця в рамках альянсів, залучення громадськості тощо сприяли цьому? (Додайте та перелічіть відповідні підтверджуючі документи, такі як листи підтримки, електронні звернення, статистику електронних звернень, аналіз згадок у ЗМІ тощо).

† Наведіть конкретні докази, які підтверджують наші заяви про внесок. Наприклад: (1) публічні заяви політиків із використанням нашого аналізу політики (2) висвітлення в засобах масової інформації нашого лідерства в коаліції з цього питання, (3) рівень відгуку на електронні звернення, що свідчить про значний тиск з боку громадськості перед голосуванням. Додайте відповідні підтверджуючі дані або аналіз

‡ Що зробили ІНШІ? Хто ще зробив значний внесок? Яку частину результату ми можемо ОБҐРУНТОВАНО приписати НАШИМ зусиллям, на відміну від зусиль інших чи просто зовнішніх факторів, які знаходяться поза нашим контролем? Обґрунтований та підкріплений доказами аналіз є достатнім для визнання нашого внеску. У сфері політичної адвокації ми майже ніколи не можемо претендувати на повну відповідальність за результат (100% відповідальність за результат).

Основне співвідношення ціни та якості

Які ресурси (час співробітників та фінансові кошти) були інвестовані в цей проєкт? Наскільки ефективними були ці ресурси/тактики для досягнення цілей?

Отримані уроки

Які висновки ми зробили? Яким чином можна частіше досягати подібних результатів?



Посібник з проведення сесії реконструкції хронології

Для чого використовується цей інструмент?

Інструмент використовується для візуалізації процесу досягнення змін та оцінки внеску команди в ці зміни.

Як і коли він використовується?

Команди можуть використовувати цей інструмент під час періодичних стратегічних сесій для оцінки прогресу в досягненні цілей, визначення внеску та виявлення отриманих уроків.

Примітка: Цей інструмент є простим у використанні та призначений для стимулювання обговорення серед членів команди. Він не замінює повноцінну оцінку.

Опис

Підготовка

- Розмістіть на стіні фліпчарти з хронологією ключових дат, подій та заходів, що відбулися протягом останнього кварталу (або іншого періоду).
- Підготуйте копію стратегічного або операційного плану.

Реконструкція політичних перемог та досягнень у сфері політичного впливу (45 хв)

- Запитайте учасників команди, які політичні перемоги вони вважають ключовими за останній квартал. Учасники записують свої ідеї на стікерах та розміщують їх на фліпчарті (10 хв)
- Визначте 3-5 ключових перемог шляхом голосування за допомогою кольорових стікерів (10 хв)
- Розділіться на групи по 3-4 особи та реконструйте «причинно-наслідкові зв'язки», що призвели до кожної з обраних перемог. Опишіть, яким чином команда сприяла досягненню цих перемог (наприклад, лобювання, підготовка тексту законопроекту, формування коаліційної платформи тощо) (25 хв)

Узагальнення результатів для вдосконалення стратегії (45 хв.)

- «Галерея»: Один представник від кожної групи залишається біля своєї реконструкції, а інші учасники переглядають роботи інших груп. «Ведучий» коротко пояснює реконструкцію, акцентуючи увагу на ключових факторах успіху та отриманих уроках (15 хв)
- Учасники команди обговорюють спільні риси та уроки, які можна винести з аналізу всіх перемог

Неочікувані результати? Втрачені можливості? Які аспекти нашої діяльності потребують посилення, а які – скорочення? Чи спостерігалися відмінності в досвіді процесу змін та отриманих результатів для різних соціальних груп (стать, вік тощо)? (30 хв)

Наслідки

- Список політичних перемог та досягнень у сфері політичного впливу за звітний період
- Документація внеску команди в досягнення ключових перемог з наведенням конкретних доказів
- Стратегічний аналіз ефективних підходів для інтеграції в подальші стратегічні сесії
- Оцінювальна документація (аудіозапис відкритих дискусій та «галереї» для фіксації ключових моментів обговорення та аналізу, використання стікерів для документування причинно-наслідкових зв'язків пріоритетних перемог).

*Політичні перемоги

- Зміни в політиці чи практиці (державного чи приватного сектору) на національному, регіональному чи глобальному рівнях, які ми можемо обґрунтовано пов'язати з нашою адвокаційною діяльністю.
- Включають як позитивні зміни, так і запобігання негативним змінам. Фактичні зміни в політиці, проміжні етапи (наприклад, прийняття законодавства) та вимірювані покращення в політиці.

Досягнення у сфері політичного впливу

- Зміцнення політичного впливу, розширення доступу до ключових осіб та підвищення актуальності нашої діяльності, що сприяє досягненню поточних та майбутніх цілей.
- Включають: доступ до політиків, поширення інформації, зміни в публічному дискурсі, вплив на ЗМІ та онлайн-простір, публічні заяви та дії осіб, що приймають рішення, нові або зміцнені партнерські зв'язки, лідери думок, конференції, презентації звітів, свідчення, брифінги тощо.



Інструмент PESTLE

Як використовувати PESTLE

1. Для кожної з наведених нижче категорій перелічіть зовнішні фактори, які можуть або безпосередньо спричинити проблеми, або вплинути на їхні наслідки
 - Політичні фактори (Politics)
 - Економічні фактори (Economics)
 - Соціальні фактори (Social)
 - Технологічні фактори (Technological)
 - Правові фактори (Legal)
 - Екологічні фактори (Environmental)
2. Визначте найбільш значущі фактори, які можуть стати можливостями або загрозами. Проаналізуйте, як ці фактори впливають на різні групи населення з урахуванням віку, статі та різноманітності.
3. Визначте п'ять ключових тенденцій, які є найбільш важливими для аналізованого питання.

Політичні фактори

Теми

- Стабільність уряду
- Рівні корупції
- Цензура
- Політичні угруповання і коаліції
- Громадянські заворушення або демонстрації
- Регіональні та міжнародні відносини

Аналіз політичних факторів

- Які актуальні політичні фактори та тенденції спостерігаються в країні? Це охоплює уряд, законодавчу та судову гілки влади, політичні рухи та групи тиску, а також їхню реакцію на відповідні міжнародні стандарти (наприклад, договірні зобов'язання або членство в регіональних організаціях).
- Дослідіть публічні заяви міністрів, прем'єр-міністрів/президентів. Проаналізуйте їхні останні виступи та відстежуйте, чи взяли вони на себе відповідні зобов'язання у виборчих маніфестах або урядових планах, і чи виконали вони ці зобов'язання. Також варто розглянути відповідні публікації міністерств, такі як аналітичні доповіді, щоб визначити, які цілі були встановлені, чи відповідають вони порядку денному адвокаційної діяльності та чи досягаються вони.
- Партійна політика також може мати вплив на процес прийняття рішень. Важливо проаналізувати відповідні дебати в парламенті, щоб визначити, чи є згода щодо позиції уряду. Також важливо визначити, які політичні актори, ймовірно, виступатимуть проти запропонованого адвокаційною коаліцією порядку денного, та розглянути її стратегію реагування.

Економічні фактори

Теми

- Економічне зростання
- Рівень інфляції та доступ до базових товарів
- Торговельні обмеження
- Рівень безробіття
- Рівні бідності

Аналіз економічних факторів

Які економічні фактори та тенденції є актуальними в країні? Це охоплює джерела державних доходів, ключові сектори приватного підприємництва, розподіл доходів та рівень бідності. Ресурси часто стають предметом конкуренції, тому важливо проаналізувати основні джерела та обсяги державних надходжень або надходжень у цільовому секторі для оцінки бюджетних тенденцій та визначення економічної доцільності. Необхідно також враховувати потенційні обмеження кадрових ресурсів державних службовців або надавачів послуг, оскільки саме вони відповідатимуть за реалізацію запропонованих змін.

Соціальні фактори

Теми

- Зростання населення
- Розподіл за віком
- Свідоме ставлення до здоров'я
- Культурна поведінка та традиції
- Етнічний чи релігійний склад

Аналіз соціальних факторів

Які актуальні соціальні фактори та тенденції спостерігаються в країні? Це охоплює демографічні дані, статистику освіти та охорони здоров'я, рівень зайнятості, структуру землеволодіння, стан свободи засобів масової інформації, релігійну приналежність різних соціальних груп. Необхідно також проаналізувати ключові фактори, що сприяють бідності та гендерній нерівності.

Технологічні фактори

Теми

- Рівні інновацій та автоматизації
- Доступ до Інтернету та культура соціальних мереж
- Технологічні зміни
- Середовище кібербезпеки

Аналіз технологічних факторів

Які актуальні технологічні фактори та тенденції спостерігаються в країні (інформаційні технології, стан інфраструктури, рівень доступу до телекомунікацій та телерадіомовлення)?

Правові фактори

Теми

- Протидискримінаційні закони (етнічна приналежність, гендер, релігія)
- Закони про зайнятість
- Закони про власність і доступ
- Закони про охорону праці

Аналіз правових факторів

Які правові фактори та обмеження мають значення для адвокаційної діяльності? Запропонований порядок денний, ймовірно, базується на певному законодавчому підґрунті, тому необхідно проаналізувати відповідні статті Конституції, закони, політичні документи та плани. Можливо, вже здійснювалися спроби реформ, тому важливо вивчити історію цих реформ та виявити поточні перешкоди. Також слід встановити, чи мають наглядові органи, такі як комісії з прав людини або омбудсмени, повноваження для вжиття заходів, і чи вони реально розглядають справи, пов'язані з відповідною проблемою.

Екологічні фактори

Теми

- Погода і клімат
- Екологічна політика
- Природні небезпеки
- Стан основних ресурсів (вода, посіви тощо)

Аналіз екологічних факторів

Які основні екологічні тенденції спостерігаються в країні? Це охоплює вирубку лісів, забруднення довкілля, посухи/повені, сільське господарство тощо. Який вплив змін клімату на проблему, яку коаліція організацій планує захищати? Якщо зміни клімату є фактором, як коаліція може врахувати їх у своїй діяльності?



Швидкий аналіз ризиків та переваг *

Запропонована діяльність	Очікувані переваги для громади (або для партнерів)	Потенційні або реальні ризики для громади, партнерів і/або партнерів	Як можна запобігти цим ризикам, пом'якшити їх або керувати ними?	Узгоджені дії/адаптації (з зазначенням відповідальних та термінів)

Адаптовано з Матриці ризиків OXFAM

Матриця має регулярно оновлюватися для моніторингу ризиків і вимагатиме залучення менеджерів, які можуть робити обґрунтовані судження щодо заходів, які мають бути здійснені.

Інструмент № 11

Система «світлофорів»



Чи переваги перевищують ймовірні ризики?

Для оцінки ризиків можна використовувати систему «світлофорів»:

 Зелений	 Жовтий	 Червоний
<p>Можливості переважають ризики, які не вважаються значними.</p> <p>Продовжуйте діяльність, але здійснюйте постійний моніторинг.</p>	<p>Ситуація характеризується збалансованим співвідношенням можливостей та ризиків. Потрібні більш ретельні заходи пом'якшення та моніторинг.</p>	<p>Ризики значно переважають можливості. Утримайтеся від діяльності, щоб уникнути неприйнятних ризиків.</p>

Можливість:

Основні зацікавлені сторони, яких це стосується:

Ключові зацікавлені сторони, які можуть впливати на рішення:

Сценарій ризику (Що може статися/тип ризику):

Ймовірність: висока/середня/низька

Вплив: високий/середній/низький

Зважування: чи переваги вважаються такими, що переважають ймовірні ризики? Так/ні

Статус: ■ зелений / ■ жовтий / ■ червоний

Дії:

Інструмент № 12

Огляд ризиків



	Ризик	Цільовий ризик	Ймовірність	Вплив	Рейтинг ризику	Заходи для пом'якшення
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



		Вплив (Приклади - див. наступну сторінку)				
		Несуттєвий	Незначний	Помірний	Значний	Надзвичайний
Ймовірність		1	2	3	4	5
<p>Дуже висока Практично неминуче, надзвичайно ймовірно, <i>ймовірність >90%</i></p> <p>Висока Дуже ймовірно, з великою вірогідністю відбудеться <i>ймовірність 60–90%</i></p> <p>Середня Ймовірно, може статися <i>ймовірність 40–59%</i></p> <p>Низька Можливо, але малоймовірно <i>ймовірність 10–39%</i></p> <p>Дуже низька Малоймовірно, практично неможливо <i>ймовірність <10%</i></p>	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Приклади впливу

Несуттєвий	Незначний	Помірний	Значний	Надзвичайний
------------	-----------	----------	---------	--------------

🛡️ Захист і безпека

Жодних змін у безпеці та безпеці.	Незначні наслідки для персоналу та інфраструктури; підвищення напруженості в таборах під час присутності організацій.	Агресивні дії проти персоналу організацій.	Незначні демонстрації проти організацій; погрози персоналу; кидання дрібного каміння в транспортні засоби.	Насильницькі демонстрації, що призводять до закриття офісів; фізичні напади на персонал.
-----------------------------------	---	--	--	--

⚙️ Операційна, програмна та стратегічна діяльність

Незначний вплив на операції та програми.	Табори не закриті, доступ збережений, але ускладнено отримання дозволів на поїздки та віз. Відсутність впливу на програми поза зонами конфлікту.	Відмова в доступі до всіх таборів у зоні конфлікту.	Неможливість діяльності в зоні конфлікту, наказ про закриття польових офісів.	Неможливість діяльності в країні.
--	--	---	---	-----------------------------------

🗣️ Репутація та організаційна культура/цінності

Незначний вплив; поодинокі згадки або чутки в соціальних мережах.	Коротке висвітлення в ЗМІ діяльності організацій; запитання від донорів та інших зацікавлених сторін, але без негайних наслідків.	Критичне висвітлення в пресі протягом тривалого часу; втрата довіри до координаційних структур; потенційна втрата фінансування через дефіцит довіри.	Ключові зацікавлені сторони погрожують припинити співпрацю та підтримку; втрата фінансування в країні.	Ключові зацікавлені сторони розривають зв'язки з організаціями; вкрай негативна громадська думка про організації на глобальному рівні; втрата приватних пожертв.
---	---	--	--	--

❤️ Здоров'я основних зацікавлених сторін

Відсутність змін у загальному стані здоров'я.	Незначне збільшення нелетальних захворювань.	Оборотні наслідки для здоров'я; незначні спалахи нелетальних захворювань.	Незворотні наслідки для здоров'я та збільшення смертності; великі спалахи захворювань.	Великі спалахи смертельних захворювань; високий рівень смертності.
---	--	---	--	--

Примітки

Примітки

1. <https://reliefweb.int/report/world/2023-global-humanitarian-overview-presentation-global-humanitarian-overview-under-secretary-general-humanitarian-affairs-and-emergency-relief-coordinator-martin-griffiths-geneva-1-december-2022>
2. Дізнайтеся більше про аналіз ризиків у сфері захисту як основу для прийняття рішень та рівняння ризику на сторінці 9 у Тематичному політичному документі DG ECHO № 8 Гуманітарний захист (2016), який можна знайти тут: https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/policy_guidelines_humanitarian_protection_en.pdf
3. Політику IASC щодо захисту в гуманітарній діяльності можна знайти за посиланням: <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
4. Детальніше про феміністичний вплив, див. Посібник OXFAM із феміністичного впливу за посиланням: https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfams_guide_to_feminist_influencing_english.pdf
5. ICRC (2018). Зі сторінки 21 скороченої версії Професійних стандартів МКЧХ із захисту, яку можна знайти тут: <https://www.icrc.org/en/publication/4342-professional-standards-protection-work-2018-abridged-edition>
6. Детальніше про те, як використовувати докази ризиків у сфері захисту, визначених у результаті спільного аналізу, див. Аналітичну структуру захисту (АСЗ) Глобального кластера з питань захисту: <https://globalprotectioncluster.org/field-support/Protection-Analytical-Framework>
7. Відповідне міжнародне право, яке стосується, наприклад, міжнародного гуманітарного права, міжнародного права прав людини та міжнародного права біженців
8. З CIVIC Toolkit: Розвиток захисту цивільних осіб у конфлікті, який можна знайти тут: https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf
9. Рисунок взятий з "Посібник із впливу для досягнення результатів" (Influencing for Impact Guide), OXFAM: <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>
10. Теорія змін пояснюється далі в розділі 2.
11. Зображення з <https://www.heatproject.eu/articles/stakeholder-mapping-for-advocacy-campaigns/>
12. Ви також можете ознайомитися з коротким посібником OXFAM з аналізу владних повноважень за посиланням: <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/313950/ml-quick-guide-to-power-analysis-210214-en.pdf?sequence=1>
13. Щоб отримати додаткові вказівки щодо взаємодії з національними органами влади, перегляньте ці вказівки від ОНЧР <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Chapter31-24pp.pdf> або Центра азіатсько-тихоокеанських досліджень біженців <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf>
14. Документ про політику доступний за посиланням: <https://odi.org/en/publications/protection-of-civilians-learning-from-icrcs-roots-of-restraint-in-war-study/>
15. Документи доступні за посиланнями <https://www.genevacall.org/documents/>
16. Детальніше про управління ризиками боротьби з тероризмом тут: <https://www.nrc.no/toolkit/principled-humanitarian-action-managing-counterterrorism-risks/>

17. Див. Інформаційна записка HPG: Доповнюючі підходи між міжнародною та місцевою адвокацією у сфері захисту за посиланням: https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_National-international_collaboration_web_mhVpyZK.pdf
18. Див., наприклад: <https://odi.org/en/publications/advocating-together-to-strengthen-protection-collective-efforts-of-international-and-national-organisations/>
19. https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/2020_sg_call_to_action_for_hr_the_highest_aspiration.pdf
20. <https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2022/03/UN-Agenda-for-Protection-PDF.pdf>
21. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
22. Див., наприклад, інструментарій політики та захисту Всесвітнього фонду дикої природи (WWF) на стор. 29-31: https://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf
23. HPG (2022) Вплив на політику та практику держав щодо захисту цивільних осіб. Посилання на документ: https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf
24. HPG (2021) Спільна адвокація між гуманітарними та правозахисними діячами, можна знайти тут: https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_Collaborative_advocacy_web.pdf
25. Див., наприклад, довідковий модуль IASC для координації кластерів тут: <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-transformative-agenda/iasc-reference-module-cluster-coordination-country-level-revised-july-2015>
26. МКЧХ (2001) Професійний стандарт захисту робіт, доступ: https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/icrc_002_0999.pdf
27. Див. HPG (2022) «Вплив на політику та практику держав щодо захисту цивільних осіб» тут: https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf
28. Графіка з: https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf
29. Див. посібник "Посібник із впливу для досягнення результатів" (Influencing for Impact Guide), OXFAM: Як розробити ефективні стратегії впливу. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>
30. Див.: <https://www.globalprotectioncluster.org/emergencies/protection-analysis-updates>
31. Див.: <https://odi.org/en/about/our-work/advocating-for-humanity-opportunities-for-improving-protection-outcomes-in-conflict/>
32. Доступ до звіту за посиланням: https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf
33. Посібник з адвокації CIVIC можна знайти тут: https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf
34. З Посібника з адвокації CIVIC
35. Інструментарій INTRAC для малих НУО можна знайти тут: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
36. Див. посібник "Інструментарій для моніторингу, оцінки та навчання" OXFAM тут: <https://melofinfluencing.org/>
37. Посібник з адвокації CIVIC тут: https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf
38. Наприклад, див. посібник "Інструментарій для моніторингу, оцінки та навчання" (MEL of Influencing Toolkit) OXFAM тут: <https://melofinfluencing.org/>
39. Завітайте на <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/toolkit/outcome-harvesting/>
40. Дивіться також ALNAP. Айсберг цінності: зважування переваг адвокації та кампанії: <https://www.alnap.org/help-library/the-value-iceberg-weighing-the-benefits-of-advocacy-and-campaigning>

41. Див.: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
42. Рисунок із Посібника з адвокації CIVIC https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf
43. Див.: <https://www.iso.org/news/ref2263.html>
44. ERM бере свій початок у приватному секторі, але має цінність у всіх секторах, у тому числі в установах системи ООН. У своїй резолюції 61/245, ухваленій у 2006 р., Генеральна Асамблея схвалила прийняття ERM в системі ООН для покращення управління та нагляду.
45. Див. https://www.globalprotectioncluster.org/themes/protection_mainstreaming
46. Детальніше про безпечне програмування див. <https://www.oxfamwash.org/en/communities/safe-programming>
47. Див., наприклад: <https://cdacollaborative.org/what-we-do/conflict-sensitivity/>
48. Список від GISF Security to go: інструментарій управління ризиками для гуманітарних організацій, який можна знайти тут: <https://gisf.ngo/resource/security-to-go/>
49. Рисунок із Посібника з адвокації CIVIC https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf
50. Більше про стимули та уявлення про ризики зі звіту ODI: <https://odi.org/en/publications/protection-advocacy-by-ingos-in-armed-conflict-situations-breaking-the-barriers/>
51. <https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/nearly-120-schools-damaged-northwest-syria-floods-thousands-children>
52. Консультативна рада сирійських жінок є частиною Групи гуманітарного зв'язку (HLG), еквівалентної Гуманітарній групі країни (НСТ) в інших контекстах, і вона безпосередньо консультує Координатора гуманітарної допомоги (НС). Місцеве гуманітарне співтовариство вважає Групи гуманітарного зв'язку (HLG) найвищим місцем прийняття рішень щодо відповіді на північно-західну Сирію.
53. Управління освіти – це органи місцевого рівня, відповідальні за освітню політику, координацію та управління в провінціях Ідліб, Латакія, Хама та Алеппо на півночі Сирії. Ними керують місцеві лідери, де-факто влада та незалежні групи, але між ними мало координації.
54. <https://hrs.ngo>
55. 10 дій: належне використання місцевих мов на всіх зустрічах і документах; участь постраждалих осіб у дорадчих радах механізмів фінансування; підтвердження представниками постраждалих людей Огляду гуманітарних потреб (ННО) і Плану гуманітарного реагування (HRP); сприяння залученню різноманітних голосів і приділення особливої уваги потребам жінок, дітей, молоді, людей похилого віку та людей з обмеженими можливостями; надання пріоритету гендерній рівності в усіх механізмах гуманітарної координації; забезпечення участі постраждалих осіб у гуманітарних координаційних зустрічах; забезпечення прямої взаємодії координаторів кластерів із постраждалими громадами; сприяння двосторонньому спілкуванню між постраждалими особами та лідерами гуманітарних організацій та особами, які приймають рішення; зміцнення громадянського суспільства Сирії та забезпечення того, щоб сирійські гуманітарні організації займали центральне місце в усіх зусиллях із взаємодії з постраждалими людьми; та посилення механізмів зворотного зв'язку. Детальніше див.: <https://phap.org/PHAP/Events/OEV2022/OEV220503.aspx> та <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/stima/document/action-plan-change>
56. Міжвідомчий постійний комітет ООН (IASC). (2010). Концепція IASC щодо довгострокових рішень для внутрішньо переміщених осіб. <https://interagencystandingcommittee.org/other/iasc-framework-durable-solutions-internally-displaced-persons> і бібліотеку індикаторів довготривалих рішень. <https://inform-durablesolutions-idp.org/indicators-2/>
57. Європейська рада з міжнародних відносин (ECFR). (б/д) Картування палестинської політики. Вступ: Громадянське суспільство. https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/introduction_civil_society/

58. Управління Верховного комісара з прав людини (OHCHR). (2022). Чотирнадцята періодична доповідь про ситуацію з правами людини на окупованій палестинській території (A/HRC/49/83) відповідно до резолюцій S-9/1 і S-12/1 Ради з прав людини. Охоплює період з 1 листопада 2020 р. по 31 жовтня 2021 р. <https://www.ohchr.org/en/statements/2022/03/occupied-palestinian-territory>
59. Додаткову інформацію про судову систему ОПТ див. у ECFR. (б/д) Картування палестинської політики: система правосуддя. https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/justice_system/
60. Див. <https://images.alwatanvoice.com/news/images/3911129616.jpg>; <https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2021/02/14/1398515.html>
61. Верховна рада шариатських судів видала 21 лютого судовий циркуляр №. (02/2021), який вносить зміни до першого циркуляру № (01/2021).

Цей документ охоплює діяльність з надання гуманітарної допомоги, що здійснюється за фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди, висловлені в цьому документі, жодним чином не мають трактуватися як відображення офіційної думки Європейського Союзу, і Європейська Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ньому.

