

ЗАХИСТ – РАЗОМ

Інструментарій громадянського суспільства
для покращення захисту цивільного
населення в умовах конфлікту



ВСТУП

У 1999 році Рада Безпеки ООН прийняла резолюцію 1265, закликаючи держави краще захищати цивільне населення в умовах збройного конфлікту, а також краще враховувати та виправляти шкоду, завдану цивільним особам під час війни. У кожній наступній щорічній доповіді про захист цивільного населення Генеральний секретар звертав увагу на питання, які постійно викликають або починають викликати занепокоєння, але також наголошував на інноваціях у державній практиці та роботі неурядових організацій, які спільно помітно покращили захист цивільного населення. Досвід показує, що держави регулярно істотною мірою не досягають мети в зусиллях захистити цивільне населення та нести відповідальність за шкоду, однак прогрес можливий, коли держави беруть і виконують зобов'язання щодо розроблення політичних заходів та практичних підходів, необхідних для кращого запобігання та реагування на шкоду. Досягнення вищого рівня стандартів на місцевому та глобальному рівнях через покращення державної політики та практики потребуватиме здатності громадянського суспільства працювати разом на основі спільної оцінки потреб та спільного порядку денного для сприяння змін.

Інструментарій для покращення захисту цивільного населення під час конфлікту («інструментарій») відображає спробу передати квінтесенцію двох десятиліть аналізу, практики та консенсусу щодо того, як держави та сили безпеки можуть краще захищати цивільних осіб, у формі значно спрощеної схеми, яку можуть використовувати організації в будь-якому секторі в будь-якій точці світу. Спираючись на практичний досвід CIVIC, аналітичні висновки з двох десятиліть доповідей Генерального секретаря, рекомендації щодо тлумачення міжнародного гуманітарного права та практичні вказівки організацій, які працюють над захистом у зонах, постраждалих від конфліктів, інструментарій спрямований на визначення найважливіших характеристик кінцевих станів (*за яких цілі вважаються досягнутими*) та шляхів їх досягнення, а не створення нових засад.

«Інструментарій» складається з двох частин:

- 1** **Рамковий інструмент оцінки**, який можна використовувати для вимірювання прогресу щодо набору практичних цілей і кінцевих станів, які означають тверду позицію держави краще запобігати шкоді та вживати заходи реагування щодо неї.
- 2** **Посібник з адвокації**, що підсумовує кроки з розробки стратегії адвокації, притаманної для захисту цивільного населення.

Серед інших способів «інструментарій» можна використовувати двома шляхами:

- Дати можливість громадянському суспільству з різних секторів зосередитися на конкретних аспектах практики держав або сферах, що викликають занепокоєння, в країнах, які переживають конфлікт або відновлюються після конфлікту.
- Забезпечити представникам громадянського суспільства спільну основу для просування всеосяжного набору політичних заходів та практичних підходів для захисту цивільного населення *до того, як почнеться конфлікт*.
- Об'єднати представників глобального громадянського суспільства за допомогою спільного набору практичних цілей і спільного словника, які можна використовувати для удосконалення захисту цивільного населення сьогодні та в майбутньому.

I. ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ

Система оцінки розроблена, щоб допомогти оцінити відданість держави захищати цивільне населення шляхом оцінювання державної політики та практики в чотирьох основних категоріях і на різних етапах конфлікту.

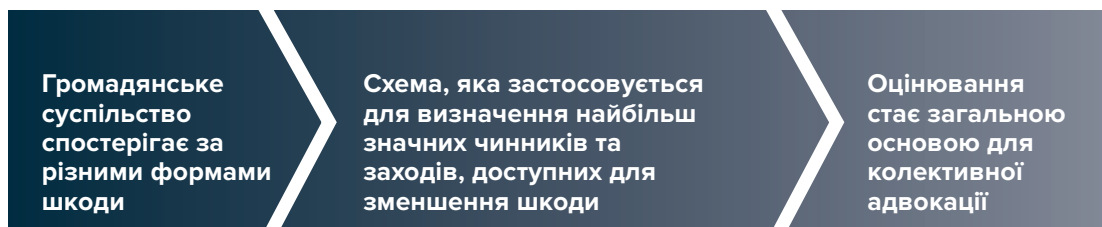
- 1. Внутрішні зобов'язання держави та структури, що сприяють їх виконанню (допоміжні структури):** національна система законодавства, державних політик та інші політичні ознаки державної підтримки, спрямованої на успіх заходів захисту цивільного населення. Ця категорія також включає умови, необхідні для забезпечення підзвітності сил безпеки державній політиці, а також для того, щоб діяльність влади була прозорою та підлягала громадському нагляду, включаючи залучення громадянського суспільства.
- 2. Запобігання та пом'якшення шкоди:** заходи, що вживаються під час планування та операцій, з метою запобігти шкоді та пом'якшити шкоду, яка виникає під час операцій або в результаті присутності та діяльності.
- 3. Реагування на випадки шкоди цивільному населенню (Звітування, Розслідування (дослідження деталей інциденту), Відстеження, та Ведення обліку):** наявні системи та процедури для виявлення, розслідування та відстеження шкоди цивільному населенню.
- 4. Компенсація та відшкодування:** Засоби, за допомогою яких держава забезпечує належне та ефективне відшкодування шкоди, заподіяної протиправною поведінкою, а також дискреційна компенсація, включаючи грошові та негрошові вирази співчуття.

Кожна категорія також надає до п'яти «ілюстративних показників» або бажаних кінцевих станів, які разом становлять змістовне відображення діяльності держави в цій категорії. Показники, представлені в цій системі, впливають із постійно повторюваної присутності в кількох авторитетних джерелах настанов щодо захисту цивільного населення та були підтверджені експертами, з якими консультувалися для цього інструментарію. Хоча ці показники покликані забезпечити загальну основу для оцінювання практики держав, вони аж ніяк не є вичерпними щодо заходів, які держави та їхні сили безпеки повинні або можуть вживати для захисту цивільного населення. Користувач може визначити, чи можна доповнити надані індикатори додатковими, іншими або більш конкретними індикаторами або навіть замінити їх взагалі. Крім того, користувач може зосередитися на певних категоріях, а не на всіх. Нарешті, система оцінювання надає користувачеві умовну базу для оцінювання рівня відданості держави своїм зобов'язанням щодо кожного набору показників, від рівня «лідера» у сфері захисту цивільного населення до «регресивного» рівня, коли способи дій суперечать інтересам захисту цивільного населення.

Два підходи:

- 1 Система може бути використана користувачем або коаліцією користувачів для визначення шляхів адаптації практики держави в напрямку ефективніших заходів щодо однієї або кількох спостережуваних форм шкоди або практик, які створюють ризик шкоди

(1) Оцінювання потреб на основі спостережуваних явищ:

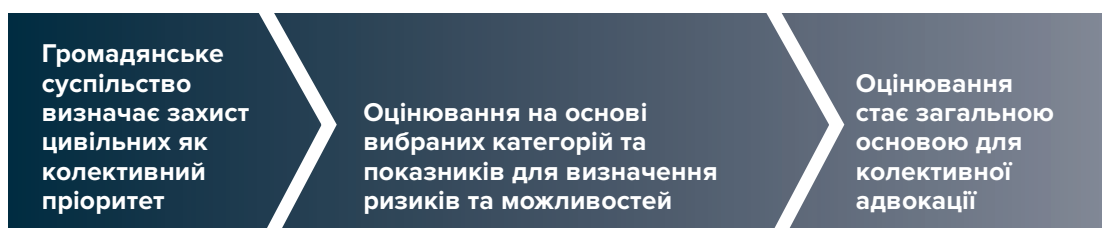


ПРИКЛАД:

Неурядові організації (НУО), що працюють у сфері розбудови миру, відзначають, що цивільні особи в районах, де вони працюють, зазвичай страждають від заходів із забезпечення безпеки (наприклад, комендантська година), тоді як в інших частинах країни НУО, які зосереджуються на правах людини, стурбовані тим, що цивільні особи не можуть повідомляти про шкоду, яку вони зазнали внаслідок заходів безпеки в їхньому районі. Використовуючи систему оцінювання, група НУО разом визначає найважливіші чинники та розробляє чіткий набір спільних пріоритетів, які усі можуть просувати, незалежно від сектора.

- 2 У будь-який час до або навіть на тлі участі держави в конфлікті, систему можна застосувати, щоб зрозуміти, де прогалини в державній практиці можуть становити ризики для цивільного населення, або, навпаки, щоб продемонструвати передову практику захисту цивільного населення в одній чи кількох категоріях – незалежно від того, вступає ця держава чи її сили безпеки у конфлікт чи ні.

(2) Оцінювання прогалин і можливостей:



ПРИКЛАД:

кілька країн активно планують посилити присутність міжнародних сил у спеціальній коаліції у партнерстві з місцевими силами безпеки для боротьби з озброєною опозицією. НУО використовують систему оцінювання, щоб визначити найбільш критичні ризики, які впливають із статус-кво, а також можливості коаліції запобігти шкоді та вжити заходів щодо неї.

Оскільки система розроблена для оцінювання практики держав як комплексної системи заходів, що підсилюють один одного, система оцінювання є **найбільш корисною для вжиття заходів щодо багатьох спостережних явищ або розробки стратегій адвокації, які охоплюють більше ніж одну категорію.**

Після визначення базового підходу систему оцінювання можна використовувати одним із кількох способів, залежно від місцевих потреб та контексту:

1. Як основу для інструменту вимірювання або критеріїв кількісного оцінювання:

Громадянське суспільство може запозичити категорії та показники, щоб розробити інструмент, за допомогою якого державну практику може бути оцінено на національному, географічному чи тематичному рівнях. Щоб використовувати систему як інструмент кількісного вимірювання, користувач може вибрати відповідні категорії та показники та призначити значення кожному (наприклад, 5 або 10 балів) і розробити оціночний лист для зведення остаточної «оцінки». Кількісно «оцінюючи» державу чи її сили безпеки, громадянське суспільство може визначити сфери, які найбільше потребують додаткової уваги у зусиллях з адвокації.

ПРИКЛАД:

Гуманітарні та правозахисні НУО використовують оцінювання, щоб кількісно «оцінити» політику та доктрину держави та її сил безпеки за 100-бальною шкалою (можливо 25 балів для кожної з чотирьох обраних категорій), щоб оцінити загальну відданість державної влади щодо захисту цивільного населення та визначення як прогалин, так і сфер можливостей.

2. Як основу для порівняльного оцінювання: користувачі можуть використовувати інструмент оцінювання для проведення порівняльного оцінювання державної практики однієї держави щодо інших держав або для порівняння державної практики у певних регіонах щодо інших. Використовуючи загальні показники та послідовну методологію для оцінки практики, користувач може визначити відносні сильні та слабкі сторони і зосередити зусилля з адвокації на сферах, що викликають найбільшу стурбованість.

ПРИКЛАД:

НУО з чотирьох різних країн працюють разом, використовуючи показники з інструменту оцінювання та «зразкові рівні лідерства», щоб провести порівняльне оцінювання практики держав і визначити держави, які можна розглядати як «лідерів» у певних категоріях - і ті, які є явно «неприхильними», в інших – щоб сприяти просуванню вищого стандарту практики в усіх із них.

3. Як основу для якісного або цільового оцінювання: користувачі також можуть використовувати систему оцінювання частково або повністю як один із багатьох доступних ресурсів для проведення незалежного цільового аналізу одного або кількох аспектів державної практики.

ПРИКЛАД:

коаліція НУО вирішує оцінити політику та комплекс заходів і підхід уряду щодо розслідування та надання компенсації згідно з достовірними заявами про шкоду цивільному населенню. Опираючись на систему оцінювання та посилення з бібліографії, коаліція проводить якісне оцінювання та складає звіт із рекомендаціями щодо комплексу заходів.



II. ПОСІБНИК З АДВОКАЦІЇ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ТА РЕАГУВАННЯ НА ШКОДУ ЦИВІЛЬНОМУ НАСЕЛЕННЮ

За останні 20 років громадянське суспільство стало відігравати все більшу роль в захисті цивільного населення під час збройних конфліктів. Цей посібник надає користувачеві ресурси для розробки стратегічного плану адвокації для покращення запобігання та реагування на шкоду цивільному населенню в їхньому власному контексті та середовищі.

Посібник розділений на сім розділів, де кожен представляє один з наступних кроків по розвитку теорії змін (наприклад, пояснення чому проблема є важливою та як низка активностей приведе до бажаного результату) та ефективної стратегії адвокації. Кожен розділ також містить корисні пояснення, що робить кожен крок відмінним щодо захисту цивільних.

Посібник містить короткі розділи, а також ілюстрації та приклади:

- 1** Визначення проблеми
- 2** Оцінювання контексту
- 3** Самооцінювання
- 4** Постановка чітких цілей і завдань
- 5** Управління ризиками
- 6** Розробка плану дій
- 7** Оцінювання прогресу

1

Визначення проблеми: два підходи

Метод і підхід громадянського суспільства для просування вищих стандартів захисту значною мірою залежать від місцевих обставин, в яких здійснюватиметься адвокація. Серед можливих ситуацій, доречних для розроблення стратегії адвокації щодо запобігання та пом'якшення шкоди цивільному населенню:

- a. Держави, які активно беруть участь у конфлікті на території інших держав.
- b. Держави, де збройні сили регулярно проводять внутрішні операції із забезпечення безпеки та/або де держава конкурує з озброєними опозиційними групами за контроль над територією.
- c. Держави, які можуть втягнутися у збройний конфлікт або спроби протистояти збройним опозиційним групам у якийсь час у майбутньому.
- d. Держави, які виступають стороною, що приймає, для гуманітарних організацій в контексті збройного конфлікту.
- e. Держави, які надають безпекову допомогу або передають зброю іншим країнам.

Першим кроком розроблення стратегії є визначення масштабу проблеми або прогалини, які варто усунути, і розуміння їх найближчої причини та чинників, що їм сприяють. Метод визначення масштабу залежить від того, чи є метою вжиття заходів щодо явища чи проблеми, які спостерігаються в даний час (наприклад, шкоди для цивільного населення), чи запобігання виникненню проблеми або прогалини в майбутньому шляхом виявлення прогалин.

а. Перший підхід до визначення проблеми. Спостережувані явища: керівні запитання

Формулювання проблеми на основі спостережуваної шкоди може бути досягнуто шляхом виявлення проблеми та можливих причин і чинників, що сприяють.



В чому проблема?

- Які несприятливі наслідки або проблеми зазнають цивільні особи?
- Де виникає шкода (або в яких обставинах/середовищі)?
- Чи впливає шкода на одних людей більше, ніж на інших?
- Чи покращується проблема в будь-якому місці порівняно з іншими?
- Яка відповідна категорія захисту?



Які чинники сприяють виникненню/розвитку проблеми?

- Хто несе відповідальність за шкоду чи помилки у реагуванні?
- Які чинники впливають на поведінку чи практику, що призводить до шкоди чи неадекватного реагування?
- Які чинники пояснюють відмінності в досвіді цивільного населення?

б. Другий підхід до визначення проблеми – Пошук прогалин та можливостей: керівні запитання

Якщо мета полягає в тому, щоб гарантувати, що політика та практика оптимально розроблені для запобігання шкоди та реагування на неї (наприклад, операції плануються або виконуються там, де шкоди ще не було, але є великий ризик заподіяння шкоди), визначення обсягу проблеми може вимагати інших або додаткових запитань:



Які прогалини?

- Які несприятливі наслідки спостерігалися внаслідок прогалин у минулому?
- Які несприятливі наслідки можуть виникнути, якщо не адаптувати політику чи практику?
- Де або за яких обставин може трапитися шкода?
- Хто найімовірніше зазнає шкоди?



Які чинники призводять до прогалин?

- Які упущення в політиці чи практиці підвищують ризик шкоди чи неадекватного реагування на шкоду?
- Яка нинішня практика, якщо її не адаптувати, посилює ризик шкоди чи неадекватного реагування?
- Які чинники сприяють нинішній практиці?

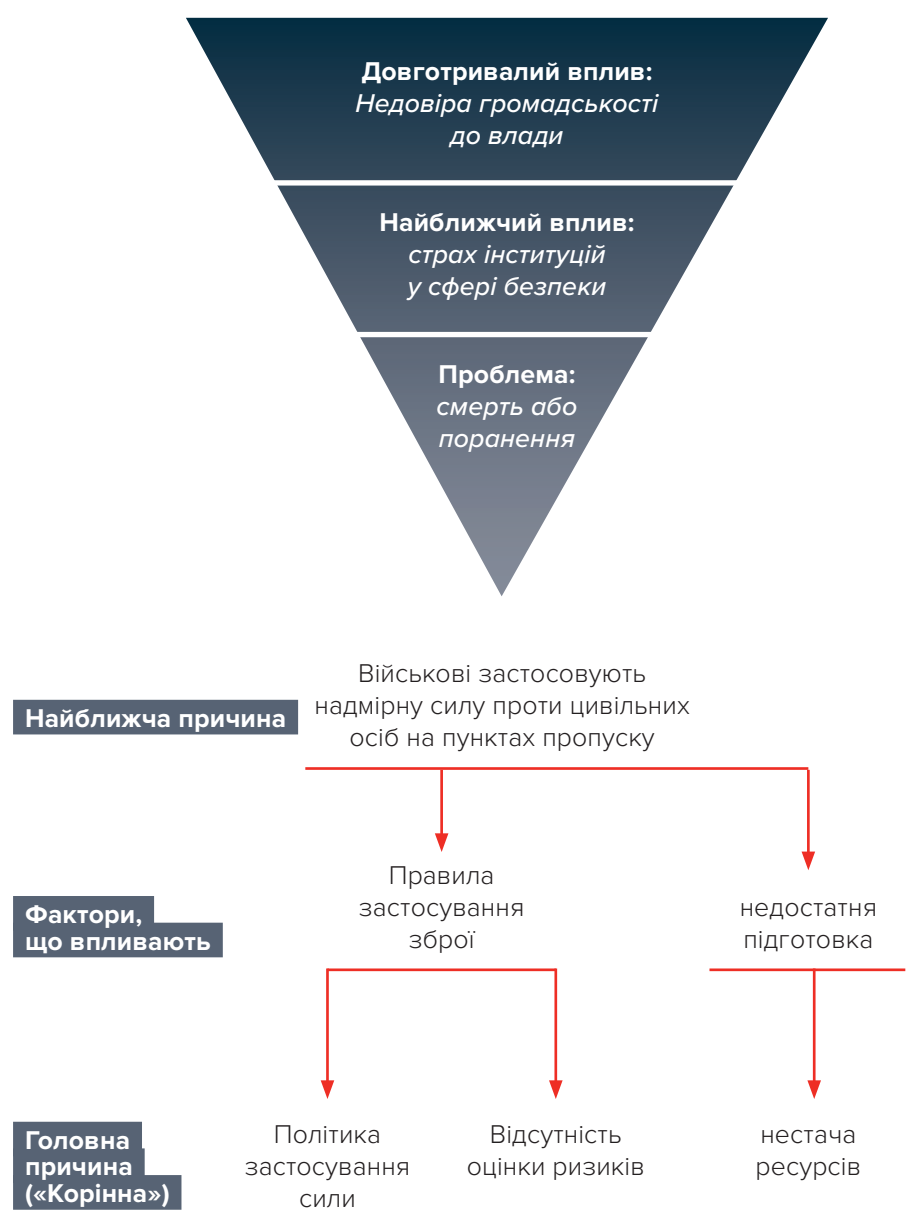
Незалежно від того, чи є метою вжиття заходів щодо спостережуваних явищ чи заповнення прогалини, до того як трапиться шкода, **Система оцінювання запобігання та реагування на шкоду цивільному населенню може надати змістовний набір базових показників для оцінювання того, наскільки державна політика та практика служать для пом'якшення чи посилення несприятливих наслідків** шкоди, а також відправну точку для ідентифікації та надання рекомендацій щодо рішень. У випадках спостережуваної шкоди **спочатку оцінюється проблема**, а потім може бути використана Система оцінювання запобігання та реагування на шкоду цивільному населенню, щоб допомогти ідентифікувати потенційні рішення та пріоритети адвокації. У випадках аналізу прогалин, систему оцінювання може бути використано **спочатку, щоб провести базове дослідження політики та практики**.

Застосування системи оцінювання: ілюстративні запитання

Підхід 1.: Спостережувана шкода	Підхід 2: Прогалини та можливості
Чи пов'язана проблема з нездатністю запобігти заподіяння шкоди чи прогалиною у реагуванні на шкоду?	У якому контексті найімовірніше виявляється потреба запобігти шкоді чи реагувати на неї?
Які категорії та підкатегорії запобігання шкоди цивільному населенню та реагування на неї найбільш тісно пов'язані?	Які категорії та підкатегорії є найбільш підходящими для контексту, в якому слід усунути прогалини чи реалізувати можливості?
Яка інформація доступна для оцінювання причини та наслідків шкоди?	Яка інформація доступна для оцінювання політики та практики?
Які показники найбільш тісно пов'язані зі шкодою, і яким чином відсутність певних індикаторів або недосягнення «бажаних кінцевих станів» впливають на виникнення або поширеність шкоди?	Як далеко заходить об'єкт оцінювання (наприклад, держава чи озброєний суб'єкт дії) у досягненні бажаних кінцевих станів у кожній із відповідних категорій та підкатегорій?
Які чинники найбільш безпосередньо пов'язані з поточним станом визначених показників? (наприклад, командири утримуються від консультацій із спільнотами, оскільки для цього не існує каналів)	Які чинники найбільш безпосередньо впливають на поточний стан політики та практики щодо показників та кінцевих станів?

ІЛЮСТРАЦІЯ 1:

Інструментом для проведення аналізу проблем, який зазвичай використовують адвокаційні організації та коаліції, є «Дерево проблем»¹ (яке пізніше можна використовувати для ідентифікації способів вирішення). «Дерево проблем» надає засоби для ідентифікації проблем та їх наслідків, а також причин і першопричин.



¹ Цей розділ значною мірою черпає натхнення з «Дерева проблем», «Посібник із впливу для впливу: як розробити ефективні стратегії впливу». Oxfam, вересень 2020 р. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>.

2

Оцінювання контексту:

Розробка ефективної стратегії просування змін, необхідних для усунення причин і наслідків проблем або заповнення прогалів, також залежить від розуміння контексту, в якому буде реалізована стратегія адвокації. Це включає як виявлення зовнішніх чинників, які дозволяють або обмежують зміни, так і оцінювання тих чинників, у яких є спроможність та вплив, щоб або впроваджувати зміни або протистояти ним.

а. Активатори та обмеження:

Подібно до того, як низка чинників може служити першопричиною проблеми або прогалини, так само й низка чинників, пов'язаних із навколишнім середовищем, може або уможливлювати, або обмежувати ефективність адвокації у сприянні змінам. Кожна організація чи коаліція може визначити, які категорії чинників, пов'язаних із навколишнім середовищем, є найважливішими для розгляду, включаючи політичні, інституційні чи культурні та соціальні.

Чинники:		Можливості (приклади)	Обмеження (приклади)
Політичний		Політичні зміни (керівництва чи партії) або нові законодавчі календарі	Низькі політичні витрати на збереження статус-кво
Інституційний		Культура свідомого залучення громадськості	Інституційна недовіра громадянського суспільства чи громадськості з питань безпеки
Культурний/ Соціальний		Громадський мандат щодо запобігання чи реагування	Етнічні чи культурні розбіжності, в яких проблеми захисту, що стосуються однієї групи чи ідентичності, маргіналізовані
Пов'язаний із середовищем/ контекстуальний		Випадки шкоди цивільному населенню, привертають увагу до необхідності реформ	Терористична атака створює широку підтримку для агресивного реагування або політики, що призводить до шкоди
Зв'язки з громадськістю		Послідовне висвітлення в ЗМІ проблем конфлікту/безпеки	Обмеження висвітлення в ЗМІ, низький рівень висвітлення в ЗМІ
Зовнішній		Можливості продемонструвати лідерство у захисті цивільного населення на міжнародних форумах	Конкуренція з іншими міжнародними питаннями/ пріоритетами

Керівні запитання для оцінювання важливих можливостей та обмежень:

- Які чинники (5 або 6) є найбільш важливими та безпосередньо пов'язаними зі здатністю змінити політику чи практику, пов'язану з проблемою?
- Як вони пов'язані з проблемою або здатністю розв'язати її?
- Чи є якісь тенденції чи зміни цих чинників, які важливо врахувати? Які вони?

б. Складання схеми зацікавлених сторін:

Фундаментальним для розуміння контексту стратегії адвокації є розуміння кола зацікавлених сторін, яких торкнеться проблема, та динаміки впливу, пов'язаної зі змінами.

Перший крок може включати створення переліку **за рівнем і характером інтересів**:

- **Основні зацікавлені сторони:** ті, з ким безпосередньо пов'язана і на кого впливає проблема (суб'єкти, які приймають рішення, цивільні особи чи громади), а також ступінь їхньої підтримки чи протидії меті адвокації.
- **Вторинні зацікавлені сторони:** ті, які залучені або постраждали опосередковано, але мають інтерес (ті, хто впливає на суб'єктів, які приймають рішення, інші НУО, які поділяють певну зацікавленість у запобіганні та реагуванні на шкоду цивільному населенню), а також характер їхньої підтримки чи протидії меті адвокації.²

Наступний крок передбачає розуміння, рівень **впливу або влади, щоб має сторона щодо результату**.

Багато підходів до розробки стратегій адвокації передбачають сегментацію тих, хто має владу ухвалювати рішення, відповідно до характеру підтримки чи спротиву та рівня влади, який вони мають щодо результату, щоб визначити відомих прибічників, «спостерігачів» (тих, хто не взяв на себе зобов'язань), і опонентів, наприклад.³

ІЛЮСТРАЦІЯ 2. ДИНАМІКА СИЛИ / МАТРИЦЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

2 Цей підхід базується на CARE International. «Довідник з міжнародної адвокації CARE». Травень 2014. <https://www.care-international.org/what-we-do/advocacy-1>.

3 Дивіться чудову матрицю. «Посібник із впливу для впливу: як розробити ефективні стратегії впливу». Oxfam, вересень 2020 р. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>

3

Постановка цілей і завдань

Фундаментальною для всіх ефективних стратегій адвокації є формулювання чітких цілей і завдань адвокації.

Згідно з одним джерелом, мета — це «ширше бачення майбутнього, яке ви хочете забезпечити», а завдання — «більш конкретні зміни, які ви можете оцінити з часом».⁴ Цілі та завдання повинні містити певні атрибути, які дозволяють оцінити прогрес і успіх стратегії адвокації в цілому. Цілі та завдання в стратегії удосконалення запобігання та реагування на шкоду цивільному населенню можуть відрізнятися залежно від конкретного контексту, але, як цілі та завдання в будь-якій стратегії адвокації, вони повинні бути SMART – Конкретні, Вимірювані, Досяжні, Реалістичні та Обмежені Строками.⁵

Дерево рішень

Дерево рішень – один із способів визначення цілей і може бути корисним для визначення шляхів проведення змін через адвокаційну діяльність. Дерево рішень перетворює причини та наслідки дерева проблем в рішення та результати. Щоб створити дерево рішень, почніть з концептуалізації ідеального кінцевого стану речей для кожного наслідку, що його спричинено проблемою, яку ви хочете розв'язати.

Ілюстрація 3: Розробка дерева рішень



4 <https://www.opensocietyfoundations.org/publications/evidence-messages-change-introductory-guide-successful-advocacy>

5 (Oxfam використовує: Чітко Відстежуються, Викликають Довіру, Обмежені Строками, а CARE пропонує: Важливі, Досяжні, Продаються, з Додатковою Цінністю, Організаційно Підходящі).

Встановлення цілей і завдань: Що особливого у роботі із запобіганням, пом'якшенням шкоди цивільному населенню і реагуванням на неї?

Як і інші програми, програма запобігання та реагування на шкоду цивільному населенню може включати цілі та завдання, що стосуються як безпосередньої причини, так і чинників, що сприяють виникненню проблеми або прогалини. Запобігання, пом'якшення та реагування на шкоду цивільному населенню часто включає змінні, які є специфічними для впливу озброєних суб'єктів на громади або способу управління, організації та функціонування інституцій безпеки. Деякі змінні буде легко виміряти та спостерігати, інші буде важче виміряти і складніше спостерігати. У деяких випадках те, що найскладніше піддається спостереженню чи вимірюванню, може бути найбільш значущим, і навпаки.



Вимірювані і спостережувані:



- Законодавство
- Державна політика
- Практика заходів безпеки



Вимірювані та іноді спостережувані:



- Доктрина
- Тактика і процедури
- Підготовка та освіта
- Розподіл ресурсів
- Інституційна спроможність або кваліфікація



Важче виміряти, складніше спостерігати:



- Ставлення та переконання
- Інституційна культура
- Сприйнятливість до впливу

Визначення цілей і завдань може впливати з найвищих пріоритетів, найбільшого ступеню здійсненності (у межах ваших можливостей і часових рамок) і конкретних сильних сторін вашої організації чи коаліції.

Хороший стратегічний план передбачатиме переваги включення набору індикаторів, за якими прогрес – і внесок адвокаційної стратегії – можна оцінити. (див. Таб.1)

Таблиця 4: Цілі, індикатори та результати

Ціль адвокації 1): Поліпшити реагування влади на заяви про шкоду від цивільних осіб

Ціль адвокації 2): Обмежити негативні побічні ефекти воєнних операцій на цивільних осіб

Завдання (Бажані результати)	Проміжні завдання (проміжні бажані результати)	Показники	Приклад підсумків і результатів, що їх можна відстежити
<p>Цивільні особи, які постраждали від воєнних операцій у Північно-Східному секторі, отримують змістовні пропозиції співчуття за заподіяну шкоду принаймні у 75% достовірних випадків.</p> <p><i>(Ілюстративний показник 4.1 системи оцінювання)</i></p>	<p>Військові встановлюють політику та порядок надання грошових виплат (як жест співчуття) в Північно-Східному секторі.</p>	<p>Кількість конкретних та значущих дій влади у відповідь на шкоду.</p>	<p>Парламент приймає поради коаліції НУО та зобов'язується розробити законодавчу пропозицію.</p> <p>Військові публічно зобов'язуються розглянути нову процедуру.</p>
<p>Принаймні в двох регіонах кількість порушень нормального ходу локальної торгівлі на контрольно-пропускних пунктах зменшується на 50%.</p> <p><i>(Ілюстративний показник 2.4 системи оцінювання)</i></p>	<p>Зворотній зв'язок за наслідками військових консультацій з громадами призводить до змін у практиці на контрольно-пропускних пунктах.</p>	<p>Кількість конкретних та значущих заходів, вжитих для пом'якшення шкоди.</p>	<p>За рекомендацією коаліції НУО військові погоджуються зустрітися з лідерами громад двох регіонів.</p> <p>Лідери громад та громадянське суспільство погоджуються з 3 конкретними рекомендаціями щодо змін на контрольно-пропускних пунктах за результатами зустрічі, рекомендованої коаліцією НУО.</p>

4

Самооцінювання

Успішні стратегії адвокації узгоджують засоби з цілями. Перспективи успіху залежать не лише від зовнішніх чинників, які сприяють чи гальмують результати, а й від того, наскільки ваша організація та коаліція мають потенціал та конфігурацію для ефективного просування порядку денного адвокації.

Таблиця 5, Самооцінювання спроможностей та ресурсів

Категорія	Приклад
Доступ	Створені канали, такі як коаліції/міжорганізаційні робочі групи для зустрічей з представниками органів влади. Спеціальні точки дотику у владі для залучення до запобігання та реагування на шкоду цивільному населенню.
Інформація	Загальнодоступна документація та інформація про політику та практику (наприклад, військові посібники чи звіти уряду). Приватне/незалежне дослідження або аналіз інституцій чи явищ (наприклад, аналітична записка неурядового аналітичного центру з питань оборонної політики).
Вплив	Визнаний авторитет на основі встановлених даних про вплив на законодавство чи політику.
Відносини	Контакти та робочі відносини з ключовими зацікавленими сторонами, включаючи осіб, які приймають рішення, та постраждалі спільноти, а також тих, хто має знання чи інформацію, якою можна поділитися
Знання	Технічні знання та знання, що стосуються політики та практики уряду чи в сфері безпеки. Технічні знання та знання у сфері захисту цивільного населення.
Визнання	Авторитетний послужний список публічної та приватної адвокації щодо запобігання та реагування на шкоду цивільному населенню та/або щодо пов'язаних із цим питань
Час	Доступний час для просування стратегії
Ресурси	Фінансування, простір, інші матеріально-технічні вимоги. Люди з необхідними навичками та часом для підтримки.
Єдність або Консенсус	Спільне бачення цілей і завдань. Спільні визначення понять. Ефективна координація.
Визнання упереджень і порівняльних переваг	Визнання порівняльних переваг і неявних та явних упереджень

Процес самооцінювання корисний як перед розробленням стратегії адвокації, так і для визначення того, які здібності чи сильні сторони слід розвинути для кращого просування у досягненні поставлених цілей організації.

ІЛЮСТРАЦІЯ: ПРИКЛАД САМООЦІНЮВАННЯ

Один із способів проведення самооцінювання – можна розробити інструмент обліку спроможностей, необхідних для успіху адвокаційної стратегії та зобразити графічно, щоб допомогти визначити сильні (зелений), нейтральні (жовтий) та слабкі (червоний) сторони. Через розуміння сильних та слабких сторін, організація або коаліція може або розбудувувати ці спроможності з часом, або адаптувати свою стратегію, щоб включити їх.



5

Управління ризиками

Під час виконання своєї роботи НУО і навіть коаліції стикаються з кількома ризиками, від фінансових ризиків до ризиків, пов'язаних із діяльністю в умовах, які взагалі накладають обмеження на громадянське суспільство. НУО повинні проводити оцінювання ризиків, щоб визначити можливі результати чи реакцію центральної або місцевої влади на плани адвокації та вплив такої реакції на роботу організації, безпеку персоналу та клієнтів і виживання організації.⁶

Управління ризиками: Що відрізняє запобігання шкоді цивільному населенню та реагування?

Проведення адвокації щодо запобігання та реагування на шкоду може спричинити для організацій або їхніх передбачуваних бенефіціарів додаткові ризики, які випливають із чутливості предмета або участі озброєних суб'єктів, близькості до зон конфлікту, а також типу задіяної інформації.

Чинники, які необхідно врахувати:

Хоча це не вичерпний список, організації, можливо, бажатимуть взяти до уваги наступне при розробленні плану зменшення ризику.



Вибір тези (меседжу) та засобу (каналу) його передачі: стратегії, які покладаються на конфронтаційні тези, можуть бути високоефективними в певних середовищах, особливо там, де безпека сприймається як суспільне благо, яке підлягає громадському нагляду та ретельному контролю, і де уряд може бути чутливим і реагувати на обґрунтовану критику. В інших місцях НУО чи коаліції можуть зіткнутися з репресіями уряду або негативною реакцією громадськості. У цих випадках НУО можуть розглянути можливість зміни тез, щоб вони стали в ряд з тими суспільними чи інституційними цінностями, які можуть вплинути на поведінку, налагоджуючи контакт через приватні канали для розвитку впевненості та довіри; роботу через суспільний рух, що виникає з ініціативи низів; фокусування на позитивних сигналах, що пропонують шляхи розв'язання; і навіть використання творчих форм мистецтва чи мультимедіа.



Планування заходів безпеки: НУО повинні мати план із забезпечення безпеки, який належним чином охоплює відповідні ризики, включаючи управління цифровими/онлайн ризиками (включаючи відповідальне управління даними та шифрування, захищені інформаційні технології та протоколи безпечного зв'язку) та фізичні ризики (об'єкти і споруди, подорожі персоналу та безпека під час заходів чи діяльності). Персонал повинен пройти навчання, пов'язане з планом із забезпечення безпеки та будь-яким процедурами реагування на надзвичайні ситуації, а організація повинна мати стратегію комунікації на випадок кризи.

⁶ Адвокація в обмежених просторах: інструментарій для організацій громадянського суспільства. https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-06/FINAL_COMPLETE_Lifeline_Toolkit_for_CSO_Advocacy_in_Restrictive%20Spaces_June_2020.pdf



Внутрішній контроль, прозорість та управління: у деяких середовищах НУО можуть зіткнутися з переслідуваннями або нападами спрямованими на підірив їхньої репутації через адвокаційну діяльність. Забезпечення якості та прозорості дослідницьких методів і діяльності, а також прагнення до організаційних основ та діяльності відповідно до законних правил можуть захистити організацію від свавільних атак.



Коаліції та зовнішня підтримка: У деяких середовищах НУО можуть рівнятися у своїй роботі на дружні організації або малоймовірних союзників (наприклад, підприємства чи торгові групи) або шукати підтримки міжнародних прихильників, щоб захистити свою роботу від певних ризиків.

Таблиця 6: Реєстр ризиків

Організації можуть захотіти розробити реєстр ризиків для моніторингу та управління ризиками на початку розроблення стратегії адвокації. Вплив та ймовірність кожної категорії ризику може бути оцінена як високі, середні та низькі, що дає змогу організації відчувати, які заходи по зниженню потребують найбільшої уваги. Реєстр потрібно постійно оновлювати та використовувати для інформування рішень по всьому життєвому циклу проекту або стратегії.

Категорія ризику	Опис	Вплив	Ймовірність	Заходи пом'якшення	Відповідальна особа
Правовий	Правова санкція на підставі невідповідності вимогам	● ● ● Високий	● ● ○ Середня	Посилення внутрішнього управління та системи контролю	Керівник з оперативних питань
Репутаційний	Неправильна характеристика роботи організації	● ● ○ Середній	● ● ○ Середня	Переконайтеся в прозорості методів та джерела фінансування	Президент/ Керівник організації
Інформаційна безпека	Розголошення або крадіжка конфіденційної інформації	● ● ● Високий	● ○ ○ Низька	Посилення протоколу цифрової безпеки	Співробітник служби безпеки

6

Зведення в єдине ціле: планування дій

Після того, як буде визначено проблему та потенційні способи вирішення, а також проведено оцінку контексту, зацікавлених сторін, операційної спроможності та ризиків, наступним кроком є розроблення плану дій з адвокації.

A. Розставте пріоритети і виберіть цілі та завдання:

Визначте найбільш пріоритетні цілі та завдання на основі впливу, здійсненності та організаційних чи коаліційних сильних сторін і можливостей.

B. Додатковий аналіз:

знайдіть і зберіть елементи даних та інформацію, які можуть бути використані для підтримки вашої початкової діагностики проблеми та запропонованих способів вирішення.

C. Вибір основоположних повідомлень:

Використовуючи доступні дані та аналіз зацікавлених сторін, визначте цінність вашого рішення для кожної конкретної аудиторії та визначте, хто найкраще підходить для донесення послання на основі вашого аналізу впливових осіб та зацікавлених сторін.

Поширення інформації: Чим відрізняється запобігання, зменшення шкоди та реагування на шкоду цивільному населенню?

Створення ефективної адвокації завжди вимагає розуміння світогляду цільової аудиторії. Коли справа доходить до запобігання, пом'якшення та реагування на шкоду цивільному населенню під час конфлікту, різні аргументи можуть більш-менш ефективно резонувати з різними урядами чи озброєними суб'єктами. Деякі озброєні суб'єкти можуть вирішити покращити захист цивільного населення, оскільки це відповідає їхній організаційній культурі; інші можуть побачити практичну вигоду в цьому зі стратегічних і політичних міркувань. У дослідженні МКЧХ «Коріння стриманості» наведено корисний огляд деяких причин, чому різні озброєні суб'єкти схильні дотримуватись міжнародного гуманітарного права з різних причин, включаючи культурні, правові та стратегічні.

Таблиця 7: логіка запобігання та реагування на шкоду цивільному населенню

 Тип повідомлення	 Сильна сторона	 Застереження	 Приклад
Етичний/ Цінності	Важливим джерелом впливу на військову професію є інституційні цінності.	Може бути релятивістським, сильно залежати від джерела повідомлення і може викликати порівняльні етичні аргументи.	Докладання більших зусиль для запобігання шкоди сильно вплине на характер і честь військових.
Стратегічний	Узгоджує запобігання чи реагування на шкоду зі стратегічними цілями держави, в т.ч. військовими цілями.	Підлягає емпіричним контраргументам і значною мірою залежить від стратегічного контексту.	Шкода цивільному населенню підриває ефективність сил безпеки, у тому числі для досягнення політичних цілей держав.
Правовий	Співвідносить запобігання та реагування з обов'язковими правовими зобов'язаннями.	Деякі аспекти запобігання та реагування, спеціально не передбачені законом.	Здійснення цього кроку слугуватиме дотриманню зобов'язань за міжнародним правом.
Емпіричний	Не залежить від стратегічного контексту чи інституційної культури, щоб залишатися справедливим. Може використовуватися для підтримки інших форм логічної аргументації.	Потрібує формулювання того, чому негативні наслідки (або позитивні ефекти) мають значення.	Недостатня увага до шкоди цивільному населенню (навіть якщо законна) під час нападу може призвести до наслідків другого та третього порядку, таких як переміщення та серйозні економічні проблеми.

Складання основоположних повідомлень може забезпечити послідовність адвокаційної стратегії. Методи розповсюдження інформації можна простежити за допомогою діаграми, яка співвідносить проблему чи ціль і цільову аудиторію з повідомленням, адвокаційними «запитами», обґрунтуванням та підтверджуючими доказами.

Таблиця 8: складання схеми ключових повідомлень

Проблема/ прогалина	Цивільне населення не довіряє силам безпеки
Елемент даних	56% респондентів мали негативний досвід спілкування зі солдатом, тоді як 75% сказали, що не вірять, що військові захистять їх від озброєних суб'єктів.
Запити	Військові мають налагодити регулярний діалог у двох секторах із громадами
Мотивація/ Повідомлення	Проведення значущих консультацій може допомогти військовим краще зрозуміти потреби та проблеми безпеки, і це можливо на основі минулого досвіду.
Аудиторія	Підрозділ у зв'язках з цивільною адміністрацією та населенням

D. Вибір методів: залежно від характеру проблеми, аналізу зацікавлених сторін та пов'язаних ризиків визначте, якою буде ваша адвокаційна стратегія:

- а. Змагальна (зовнішня), позитивна взаємодія (внутрішня) або гібридна:** змагальні або «зовнішні» стратегії припускають, що уряд або озброєний суб'єкт не можуть вносити необхідні зміни чи робити бажані дії без зовнішнього джерела тиску, такого як ЗМІ, наглядовий орган або міжнародне джерело впливу. Зовнішнє джерело тиску може існувати всередині бюрократії, наприклад, вищий орган чи інша структура або відділ. Позитивна взаємодія (або «внутрішня» взаємодія) покладається на набір стимулів усередині інституції чи самого суб'єкта, щоб здійснювати заходи без необхідності зовнішнього тиску. Можна застосувати гібридний підхід, коли існує змішаний діапазон стимулів і де зовнішні форми тиску можуть застосовуватися в поєднанні з внутрішніми методами, наприклад, закон приймається «ззовні», але коаліція приватно співпрацює з урядом над виконанням вимог закону.
- 2. Громадська, приватна чи змішана:** методи можуть передбачати прозорі дії (наприклад, телевізійну панельну дискусію) та публічні повідомлення (наприклад, звіт чи цитату в ЗМІ) або повністю покладатися на поширення інформації в приватному порядку та непримітні дії. Важливо, що змагальна або позитивна взаємодія можуть здійснюватися публічно або приватно. Наприклад, змагальна взаємодія може включати приватні/неофіційні обговорення з парламентом, ЗМІ чи іншими членами коаліції, тоді як позитивна взаємодія може відбуватися у громадському місці проведення заходу, наприклад, багатосторонній захід, присвячений захисту на базі громади, за участю уряду, громад та громадянського суспільства. Багато успішних методів адвокації часто поєднують деякі елементи приватної та публічної адвокації.

Незалежно від того, яку стратегію адвокації ви застосовуєте, але особливо коли ви схильєтеся до більш змагального підходу, раннє роз'яснення умов відносин із цільовими об'єктами (наприклад, якщо вони очікують, що побачать, як ви чи ваша коаліція публічно виступають з певного питання) може гарантувати певний ступінь взаємної довіри та чітких очікувань.



Громадська змагальна

Публічний звіт із закликком змінити політику чи практику



Громадська позитивна

Громадський захід за участю уряду, громадянського суспільства та громад для визначення шляхів вирішення спільних проблем



Приватна змагальна

Неофіційна зустріч з парламентським комітетом для обговорення закону, що регулює військову практику



Приватна позитивна

Серія неофіційних зустрічей з військовими для розроблення політики, пов'язаної з потерпілими серед цивільного населення

E. Обмеження та можливості: Використовуючи свій контекстний аналіз, чітко визначте обмеження та можливості, які вплинуть на ваш вибір тактики та часових рамок.

F. Вибір тактики: визначте, який діапазон тактик адвокації ваша організація або коаліція використовуватиме для досягнення ваших цілей та завдань. Серед доступних заходів::

- Лобювання: пряма взаємодія з політиками або законодавцями, щоб схилити їх до певної дії.
- Освіта: надання аналітичної інформації низці зацікавлених сторін, щоб закласти основу публічних та приватних дебатів.
- Засоби масової інформації: Висвітлення проблеми у суспільному просторі через новини та соціальні мережі.
- Кампанії: зосередження низки заходів на одній проблемі адвокації протягом певного періоду часу, часто в партнерстві з іншими організаціями або партнерами.
- Підтримка інших:
- Залучення громади:

G. Діяльність по схемі: Після визначення стратегії, тактики та контексту наступним кроком є планування заходів. Схема може включати:

- Завдання
- Стратегію, яку слід використовувати
- Тактику, яку слід використовувати
- Заходи
- Часові рамки
- Відповідальна сторона (хто очолить)
- Необхідні ресурси
- Показники успіху/шукані проміжні результати

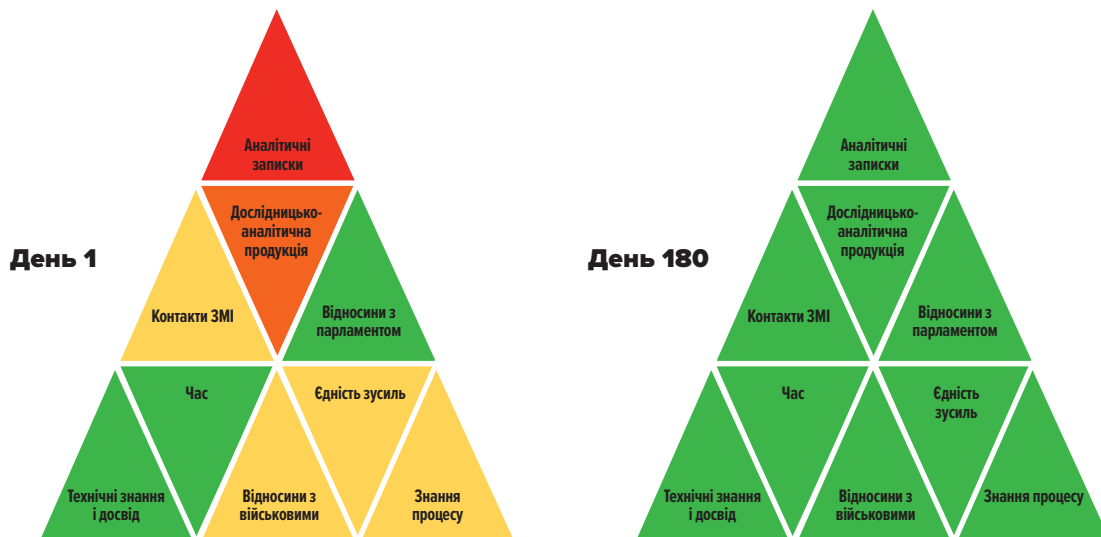
ІЛЮСТРАЦІЯ 6: ПЛАН ДІЙ ЩОДО ВІДСТЕЖЕННЯ ШКОДИ ЦИВІЛЬНОМУ НАСЕЛЕННЮ

Завдання	Стратегія	Тактики	Заходи	Час. рамки	Відповідальні	Ресурси	Показники успіху
Уряд відстежує шкоду цивільним особам для запобігання таких випадків в майбутньому	Громадська/ Приватна	Три зустрічі з військовими з підрозділів/ департаментів планування операцій	Зустрітися з підрозділом планування та операцій	Січень- Березень	CIVIC	Контекст-інформація щодо відстеження шкоди цивільним особам, аналітична довідка	Представники військових просять провести ще одну зустріч; Усне зобов'язання включити відстеження в операціях; Прийняття рішення на рівні політики; зміна політики

Н. Створіть ресурсну базу та посильте потенціал: перед впровадженням плану дій перегляньте ресурси та потенціал, необхідні для досягнення успіху. Організації чи коаліції можуть використовувати самооцінювання та план дій, щоб визначити, яку інформацію, потенційні можливості та ресурси вони мають прагнути зібрати, створити, купити чи «позичити» (наприклад, в інших НУО чи експертів). Деякі можливості та інформацію слід вважати «основоположними», тобто фундаментальними для успіху плану дій, і такими, що заслуговують на постійну увагу та опрацювання; тоді як інші слід розглядати як необхідні для успіху певної тактики та діяльності. Крім того, деякі потенційні можливості, необхідні для успіху стратегії, є довгостроковими інвестиціями (знання та стосунки), а інші можна швидко розвинути. Узгодження заходів із плану дій з відносною сформованістю можливостей може бути корисним для успіху (наприклад, якщо на дев'ятий місяць знадобляться міцні стосунки, почніть їх будувати зараз).

ІЛЮСТРАЦІЯ: ПІРАМІДА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У перший день коаліція розглянула результати свого самооцінювання та план дій і визначила, що для досягнення успіху їй необхідно інвестувати в розвиток основоположних можливостей (наприклад, знання військового процесу) і розвинути кілька ресурсів. Завдяки дослідженням, навчанню та підготуванню аналітичних записок вона розвиває здатність повністю реалізувати свою стратегію до 6 місяця.



Результати вимірювань

Моніторинг ефективності адвокаційної стратегії під час її реалізації не тільки дозволить організації чи коаліції знати, чи успішно вона досягла своїх цілей і завдань (і міру, до якої вона відповідальна за будь-які спостережувані зміни), але й надасть можливість змінити курс і коригувати тактику протягом усієї заданої тривалості дії плану дій.

Вимірювання ефекту адвокаційної діяльності може становити конкретні проблеми, наприклад:

- Приватна взаємодія та контакти можуть бути непрозорими, а тому їх важко відстежити.
- Часовий горизонт для досягнення прогресу може бути довгим і не відповідати загальній тривалості адвокаційної кампанії або стратегії.
- Результати коаліційної або виборчої адвокації може бути важко приписати конкретній партії.
- Наслідками адвокації також може бути відсутність дії, тобто «негативний» результат.

Для того щоб розробляти плани і підходи моніторингу, оцінювання та навчання (МОН), для організацій і коаліцій доступні кілька технічних ресурсів, але будь-який надійний план моніторингу, оцінювання та навчання включатиме наступне:

1. Змістовні, вимірювані показники прогресу щодо бажаних результатів і довгострокових результатів (цілей і завдань).
2. Опис того, як збиратимуться дані для показників та як частина доказової бази щодо здійсненого впливу.
3. Виявлення упереджень, правдоподібних альтернативних пояснень спостережуваних явищ та негативних результатів.
4. Заплановані та ситуативні можливості для оцінювання прогресу та коригування стратегії і тактики.

Вимірювання впливу: Чим вирізняється в запобіганні та реагуванні на шкоду цивільному населенню?

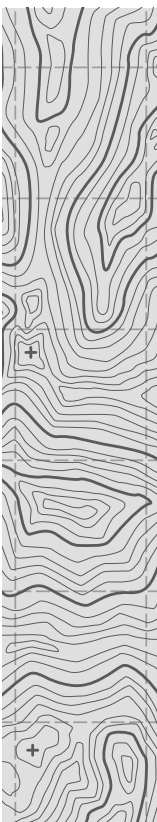
Хоча і не будучи унікальною активністю в сфері адвокаційної діяльності, природа адвокації, пов'язаної із запобіганням і реагуванням на шкоду цивільному населенню, може бути складною, враховуючи плинний характер конфлікту, часові горизонти, які часто пов'язані зі змінами в інституціях та політиці безпеки, швидку зміну зацікавлених сторін і відносно непрозорий характер самих установ безпеки.

Таким чином, створюючи системи МОН, враховуйте наступне:

1. Визначення цілей та завдань програми, які стосуються ваших загальних цілей в масштабі всієї організації, щоб уможливити міжпрограмне відстеження. Вони часто є загальними за своїм масштабом і представляють якісний прогрес (наприклад, цивільні особи, які постраждали від конфлікту, забезпечують покращений захист своїх громад).

Ці цілі мають стосуватися показників, які піддаються кількісному виміру (наприклад, кількість урядів, з якими організація співпрацює щодо адвокації захисту).

2. Призначення конкретних цілей і завдань кожній програмі, які можна визначити кількісно (наприклад, кількість зобов'язань законодавчого органу, взятих на себе публічно чи приватно щодо захисту цивільного населення). Вони часто концептуалізуються в процесі подання заявки на фінансування програми і, таким чином, є ключовими для досягнення цілей програми та успішного тону і темпу програми.
3. Відстеження всіх програмних заходів [зустрічей із зацікавленими сторонами (політиками, членами коаліції, місцевими діячами), листування, включаючи рекомендації щодо захисту та експертизи (електронні листи та документи, що містять пропозиції щодо політики), або зовнішні комунікації (прес-релізи та публікації в соціальних мережах), що стосуються вашої програми.] Оскільки програма прогресує з часом, подумайте про використання цього трекера для визначення етапів, що ведуть до результатів, досягнутих протягом життя проекту. Це спонукає учасників програми щомісяця документувати діяльність, щоб забезпечити вичерпний набір даних для аналізу.



Підсумки:

Навідні питання для розроблення адвокаційної стратегії:

- Яку проблему чи прогалини можна і потрібно усунути?
- Які приблизні причини проблеми або джерела прогалини? Які чинники цьому сприяють?
- Які рішення допоможуть усунути проблеми або прогалини, виявлені під час аналізу проблем?
- Які зміни необхідні до закону, політики, процедури, доктрини чи до чогось іншого для досягнення бажаного кінцевого стану?
- Які чинники можуть сприяти досягненню результату? Які чинники можуть стати на заваді?
- Хто відповідає за внесення необхідних змін? Хто має повноваження впливати на них? Хто ще підтримає зміни? Хто буде проти?
- Які заходи слід вжити?
- Які є пов'язані ризики? Як ними управляти?
- Що нам потрібно, щоб досягти успіху?
- Як ми дізнаємося, чи відбулася зміна, і як ми визначимо, чи допомогли ми це здійснити?