

UNOFFICIAL TRANSLATION

This document has been translated from its original language using DeepL Pro (AI translation technology) in order to make more content available to HIV Justice Academy users. We acknowledge the limitations of machine translation and do not guarantee the accuracy of the translated version.

No copyright infringement is intended. If you are the copyright holder of this document and have any concerns, please contact academy@hivjustice.net.

TRADUCTION NON OFFICIELLE

Ce document a été traduit de sa langue d'origine à l'aide de DeepL Pro (une technologie de traduction en ligne basée sur l'intelligence artificielle) pour offrir aux utilisateurs de HIV Justice Academy une plus grande sélection de ressources. Nous sommes conscients des limites de la traduction automatique et ne garantissons donc pas l'exactitude de la traduction.

Aucune violation des droits d'auteur n'est intentionnelle. Si vous êtes le détenteur des droits d'auteur associés à ce document et que sa traduction vous préoccupe, veuillez contacter academy@hivjustice.net.

TRADUCCIÓN NO OFICIAL

Este documento fue traducido de su idioma original usando DeepL Pro (una aplicación web basada en inteligencia artificial) a fin de facilitar la lectura del contenido para los usuarios de la HIV Justice Academy. Reconocemos las limitaciones de las traducciones realizadas a través de este tipo de tecnología y no podemos garantizar la precisión de la versión traducida.

No se pretende infringir los derechos de autor. Si usted es el titular de los derechos de autor de este documento y tiene alguna duda, pónganse en contacto con academy@hivjustice.net.

НЕОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД

Этот документ был переведен с языка оригинала с помощью DeepL Pro (технологии перевода на основе искусственного интеллекта), чтобы обеспечить доступ пользователей Академии правосудия по ВИЧ к большему объему контента. Мы отдаем себе отчет в ограниченных возможностях машинного перевода и не гарантируем точности переведенной версии документа

Мы не имели намерения нарушить чьи-либо авторские права. Если вам принадлежат авторские права на этот документ, и у вас имеются возражения, пожалуйста, напишите нам на адрес academy@hivjustice.net

Адвокация и социальная справедливость: Измерение воздействия

*A monitoring, evaluation and
learning guide on legal advocacy*

Разработано в сотрудничестве с компанией ropex **IYV** consulting

Оглавление

Благодарности	i
месАдж От исполнительного директора	ii
гlossарий терминов	iii
Аbbревиатуры	iv
список рисунков	iv

ПАрТ I: Построение системы мониТоринга и СИСТЕМА ЭВАЛЮАЦИИ для адвокации



сеКтион 1 : введение	1
1.1. введение в канадскую юридическую сеть по ВИЧ/СПИДу	1
1.2. зачем нужно руководство по мониторингу и оценке правовой адвокации?	1
1.3. как пользоваться данным руководством	1
СеКтион 2: мониторинг, эВалюация и леАрнирование (мел) БаСики	3
2.1. зачем вам нужно измерять пропаганду?	3
2.2. Адвокация - это сложно: последствия для mel	4
2.3. Четыре вещи, которые необходимо установить для эффективной плавки	4
сеКтион 3: разработка задания для понимания и оценки адвокатской деятельности	6
3.1. общая структура адвокации	6
3.2. создание рамочной основы для правовой адвокации	9
3.3. теория изменений: что это такое?	14
3.4. теория действия: определение стратегических точек вмешательства	14
3.5. тематическое исследование: теория действия	14
3.6. использование теории действий в качестве подмостков для разработки вашего плана плавки	14
сеКтион 4: внедрение системы mel в вашу оргАнизацию	17
4.1. сфера применения формального мониторинга и оценки	17
4.2. институционализация хорошей системы mel в вашей организации	17
4.3. развертывание системы mel в адвокатской организации	18
4.4. точки сопротивления	18
сеКтион 5: начало работы с некоторыми инструментами мониторинга	19
5.1. некоторые основные инструменты мониторинга для юридической и других форм адвокации	19
1. отслеживание веб-трафика, социальных сетей и онлайн-активизма	19
2. отслеживание СМИ	20
3. отслеживание создания и распространения знаний	20

4. Картирование альянса	20
5. отображение мощности	21
6. инструмент предварительной, промежуточной и итоговой оценки стратегического судебного процесса	22
7. перехватывающие интервью	22
8. Обзоры после события (или критического события) (Aeg)	22
9. разработка базового руководства по презентации организационных приоритетов	22
секция 6: что относится к внешней эВалюАции?	24

PArT II: SAMpLE forMATS: SoME MoniToring Tool SAMpLE forMATS

25

1. отслеживание	26
СМИ	
2. Составление карты альянса	27
2А Форма составления карты альянса	27
2В Визуализация карт Альянса	29
3. Послесобытийный обзор (Аэр)	30
3А Анализ после проведения мероприятия, организованного юридической сетью	30
3В После конференции рецензии участников собрания	31
3С планирование, мониторинг и форма Aeg для совместно проводимых мероприятий	32
4. стратегические судебные процессы до оценки, в середине срока и в заключительном обзоре	35

ПРИЛОЖЕНИЕ I: ПОДХОДЫ К ЭКСТЕРНАЛЬНОЙ ЭВАЛЮАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ЭВАЛЮАЦИИ

43

эволюция организационной структуры, целостности и коллабораций	43
оценка Подход 1: оценка организационного потенциала адвокации	43
оценка Подход 2: совместная оценка потенциала и практики	43
ФормАтивная эВалюАция (процесс эВалюАции и эволюция стрАтегии)	43
оценка Подход 3: оценка развития	43
политика изменение импАкт эволюция	43
оценка Подход 4: тематическое исследование	43
vAlue Для денег	44
подход к оценке 5: соотношение цены и качества	44

ПРИЛОЖЕНИЕ II: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

45

Благодарности



Канадская юридическая сеть по ВИЧ/СПИДу и компания *roper liv consulting* выражают благодарность следующим лицам:

Министерству гражданства и иммиграции Онтарио за партнерскую грантовую программу; Джареду Рейнору и Дипти Суду из группы ТСС за щедрую помощь в оценке стратегических судебных процессов; Габриэль Уотсон и Сьюзи Маклин за подробную рецензию на руководство; а также сотрудникам и правлению Канадской юридической сети по ВИЧ/СПИДу, которые тестировали инструменты и вносили свои идеи.

Для Канадской юридической сети по ВИЧ/СПИДу разработка данного руководства осуществлялась под руководством Кимахли Пауэлл, директора по развитию и работе с населением, и Сандры Ка-он Чу, директора по исследованиям и адвокации, при участии Элисон Саймингтон, Джанет Батлер-Макфи, Вайдона Сохаили, Адринех дер-Богосян и Ричарда Эллиотта, исполнительного директора. Огромная благодарность Лауре Ропер из "Ропер Лив Консалтинг" за ее роль в разработке данного руководства.

Сообщение от директора исполнительной власти

Защита прав человека: мы делаем это из стремления к справедливости и потому, что знаем: без правозащитной деятельности редко кто из тех, кто имеет власть устанавливать правила, поступает правильно. Слишком часто те, кто хочет власти, и те, кто ее имеет, будут добиваться, устанавливать и применять правила, чтобы получить или сохранить ее для себя. Часто это означает молчаливое попустительство или даже активное поощрение беспорядка и жестокого обращения с другими – и особенно с теми, кто уже находится в неблагоприятном положении, маргинализирован или легко становится козлом отпущения.

История эпидемии ВИЧ-инфекции наглядно и трагически показала, как отказ в правах и справедливости подпитывает кризис общественного здравоохранения. Соответственно, история показывает нам, что права и справедливость необходимы для эффективного реагирования – и почему нам срочно и важно выступить в их защиту. История ВИЧ и СПИДа – это история гибели миллионов людей из-за равнодушия, безразличия, дискриминации и жадности слишком многих лиц, принимающих решения, но это также история того, как адвокаты и активисты, которые ею занимаются, могут спасти – и уже спасли – миллионы жизней.

Различные тактики и инструменты необходимы в разное время, в разных правовых и социально-политических условиях, разным адвокатам, решающим проблему разными способами – с разных институциональных, организационных, политических и геополитических позиций, с разными возможностями, организационной культурой и ресурсами, способствующими реализации проекта адвокации. Для Канадской юридической сети по ВИЧ/СПИДу конкретное взаимодействие с законом и использование инструментов, которые иногда предоставляет закон, являются основными аспектами нашего общего, более широкого подхода к адвокации прав человека в борьбе с ВИЧ, как индивидуально, так и совместно с рядом партнеров и союзников, как внутри страны, так и на международном уровне.


Конечно, мы хотим добиться успеха в своей адвокации: исправить несправедливость, отменить вредный закон или политику, изменить дискриминационное отношение, защитить людей и сообщества от злоупотреблений, получить средства на охрану здоровья и спасение жизней. Чтобы увеличить наши шансы на успешное осуществление перемен, мы хотим более систематически оценивать воздействие наших усилий по адвокации. Что работает или работает? Что не работает или не работает?

В этом руководстве мы попытались уточнить и обобщить некоторые наши представления о том, как контролировать и измерять наше влияние как адвокатов, и извлечь из этого уроки – особенно в отношении нашей работы по правовой защите. Мы учились в процессе, и мы надеемся, что,

продолжая стремиться к постоянному обучению, мы станем лучшими, более сильными и более эффективными адвокатами. Мы надеемся, что вы также найдете это руководство полезным для осмысления проблем, связанных с мониторингом и оценкой правовой адвокации, и с нетерпением ждем изучения вашего опыта.

В конце концов, самое главное – это отстаивать справедливость, независимо от того, победим мы или проиграем в итоге. Но, конечно, лучше победить.

в знак солидарности,



ричард эллиотт

гlossарий терминов

Адвокатские термины

В контексте данного руководства и адвокационной работы, проводимой Канадской юридической сетью по ВИЧ/СПИДу, мы используем следующие термины:

Адвокация: Процесс попытки повлиять на формулирование или реализацию политики. Усилия по адвокации могут быть направлены на местные, провинциальные/территориальные или федеральные органы власти; региональные органы; международные организации; цели частного сектора – или конкретных лиц, принимающих решения в этих органах.

правовая адвокация: Использование закона или правовых инструментов, аргументации, процессов и механизмов для защиты или продвижения прав человека отдельного человека или широких групп людей. правовая адвокация может взаимодействовать с законом на различных уровнях (например, местном, провинциальном, федеральном или международном) и может осуществляться на внутренних, региональных и международных форумах. Помимо использования судов, правовая адвокация использует многие стратегии, связанные с адвокацией в целом, чтобы повлиять на знания, отношение и действия общественности и законодателей в поддержку более справедливой политики, в том числе путем реформирования законодательства.

стратегический судебный процесс (или судебный процесс в общественных интересах): Стратегический судебный процесс – это процесс инициирования или вмешательства в судебное дело, которое потенциально может привести к существенное изменение закона, толкования закона или юридической практики в целях уважения, защиты и реализации прав группы или категории людей. часто используется в сочетании с другими инструментами адвокации для повышения осведомленности, увеличения поддержки затронутой категории людей и поощрения или принуждения к законодательной реформе.

термины мониторинга, оценки и обучения (meI)

оценка: Акт систематической и объективной оценки эффективности стратегии, программы или инициативы с целью корректировки или улучшения стратегии в будущем (**формативная оценка**) или оценки степени достижения целей в конце программы (**суммарная оценка, оценка результатов или воздействия**). Оценка результатов также может быть формативной, поскольку она дает информацию для последующих усилий по адвокации.

культура обучения: Среда, которая поощряет любознательность, вознаграждает обучение как на основе успехов, так и неудач, а также поощряет обмен стратегическими взглядами как ключевыми институциональными активами.

мониторинг: Постоянный или частый процесс, который измеряет прогресс в выполнении мероприятий, связанных с планом реализации инициативы.

стратегическое обучение: использование фактических данных о том, что работает и что не работает, для получения действенных идей по улучшению стратегии и тактических подходов для достижения большего воздействия.

теория изменений: для целей данного руководства – высокоуровневое изложение ключевых факторов и действующих лиц, которые приводят к желаемым изменениям. Заявление о миссии организации обычно в той или иной степени отражает ее теорию изменений.

теория действий: Формулировка логики программы, определяющая основные мероприятия организации или альянса, их последовательность и ожидаемые результаты, которые в конечном итоге приведут к достижению целей адвокации. Теория действий часто представлена в виде блок-схемы, причинно-следственной диаграммы или матрицы. Она формирует основу как стратегии программы, так и плана мониторинга, оценки и обучения.

Аббревиатуры

Аэр	отзывы после мероприятия
СПИД	синдром приобретенного иммунодефицита
CreAM	Ясно, актуально, экономично, адекватно, контролируемо
ВИРУС ГЕПАТИТА С	вирус гепатита С
ВИЧ	вирус иммунодефицита человека
МЭЛ	мониторинг, оценка и обучение
ММС	обязательное минимальное наказание
SCS	услуги по контролируемому потреблению
rCA	Закон об уважении к сообществам
SMART	Конкретный, измеримый, достижимый, реалистичный, ограниченный по времени
ToA	теория действия
ToC	теория изменений

список рисунков

Рисунок 1 Рамки разработки и оценки адвокации: Аудитория и области изменений	6
Рисунок 2 Структура стратегии: Стратегии и тактики	7
Рисунок 3 Рамочная стратегия: Результаты адвокации с течением времени	8
Рисунок 4 Стратегии правовой защиты	9
Рисунок 5 Точки принятия решений в стратегическом судебном процессе.....	10
Рисунок 6 Оценка готовности к судебному разбирательству	12
Рисунок 7 Оценка барьеров на пути к успеху.....	12
Рисунок 8 Промежуточные результаты юридической адвокации.....	13
Рисунок 9 Конкретные примеры теории изменений.....	15
Рисунок 10 Структура стратегии: Результаты по квадрантам для адвокации услуг по контролируемому потреблению (SCS).....	16
Рисунок 11 Анализ мощности.....	21

pArT i

Построение ✓

СИСТЕМЫ

* МОНИТОРИНГА И ✓

ОЦЕНКИ ДЛЯ *

АДВОКАЦИИ

РАЗДЕЛ 1:

Введение

1.1 введение в канадскую юридическую сеть по ВИЧ/СПИДУ

Задача Canadianhiv/AidSlegalnetwork ("Legalnetwork") – защита и продвижение прав человека людей, живущих с ВИЧ и пострадавших от него. Мы противостоям несправедливости, будь то юридические решения, государственная политика или суд общественного мнения. Мы представляем себе мир, который уважает неразрывную связь между здоровьем и правами человека и поддерживает достоинство для всех. Мы с нетерпением ждем, когда же наступит конец AidS.

— и мы вносим свой вклад в достижение этой цели, защищая и продвигая права человека. Мы знаем, что работает в области профилактики и лечения вич-инфекции, однако эти усилия сдерживаются вредными законами и политикой. В юридической сети мы реализуем наше видение через четыре взаимосвязанных и взаимодополняющих способа работы: исследования и анализ, судебные процессы и другие формы адвокации, просвещение общественности и мобилизация сообществ.

— в Канаде и на международном уровне.

Те, кто наиболее подвержен ВИЧ, как правило, маргинализированы различными способами, испытывая дискриминацию, насилие, криминализацию или другие злоупотребления по признаку пола, сексуальной ориентации, гендерной идентичности или самовыражения, инвалидности, употребления запрещенных веществ, судимости, статуса мигранта, вовлеченности.

в секс-бизнесе, расовая принадлежность или статус коренного народа, тюремное заключение или другие виды заключения, или бедность. В связи с достижениями в области профилактики и лечения вич-инфекции многие люди считают, что решение проблемы вич-инфекции не столь актуально, однако она продолжает оставаться критической проблемой для тех, кто сталкивается с многочисленными формами дискриминации, бедностью, отсутствием доступа к медицинским услугам или юридическим услугам.

представление – факторы, значительно повышающие риск заражения вич.

Юридическая сеть стремится совершенствовать свою собственную правозащитную практику, сотрудничество с другими организациями и влияние нашей работы. Данное руководство по мониторингу, оценке и обучению (МО) призвано помочь мы систематически изучаем и документируем нашу работу, чтобы постоянно совершенствовать и оттачивать наши стратегии в выполнении нашей миссии.

1.2 зачем нужно руководство по мониторингу и оценке правовой адвокатуры?

Разработка хороших систем МЭЛ может быть сложной задачей для правозащитных организаций, поскольку мы часто решаем большие проблемы с ограниченными ресурсами, что оставляет мало времени на обдумывание системы МЭЛ. Существует все больше руководств по адвокации (и мы использовали некоторые из них), но мы считаем, что важно иметь руководство, которое отражало бы характер юридической адвокации. Мы создали это руководство совместно с Iuv Consulting, при значительном участии союзников, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности организации в MEI в отношении нашей адвокации. Мы надеемся, что уроки, которые мы извлекли из оценки адвокации и сформулировали в этом руководстве, будут применимы и для других организаций.

Кроме того, в Приложении i рассматривается вопрос о том, когда целесообразно заказывать внешнюю оценку, а также определяются некоторые подходы, которые обычно используются при оценке адвокации, а Приложение ii включает библиографию дополнительных ресурсов.

как пользоваться данным руководством

1.3

Это руководство, а не инструкция или план. В нем содержатся рекомендации, примеры и образцы инструментов, чтобы организации социальной справедливости и правовой защиты могли улучшить свою систему мониторинга и оценки способами и в темпе, которые им выгодны. Его можно читать сразу, но он составлен таким образом, чтобы вы могли обратиться к наиболее актуальному разделу. Кроме того, вы можете свободно выбирать из представленных инструментов и подходов и адаптировать их так, как это имеет смысл.

руководство разделено на две части:

* часть i описывает построение системы мониторинга и оценки адвокационных усилий.

- раздел 1 знакомит вас с руководством.
- В разделе 2 рассматриваются основы MEL, особенности пропагандистской MEL и предпосылки для эффективного проектирования MEL.
- Раздел 3 начинается с общих рамок для понимания и оценки адвокации, затем более подробно рассматривается юридическая адвокатура, включая стратегический судебный процесс, чтобы помочь уточнить общие рамки.
- в разделе 4 обсуждается процесс разработки и интеграции системы MEL в организацию, включая роли, обязанности, процесс и степень обоснованности внешней оценки в организации с сильными системами мониторинга и обучения.
- В разделе 5 представлены некоторые основные инструменты мониторинга для правовой адвокации. Даже без полноценной системы MEL стратегическое использование некоторых или всех этих инструментов может дать важные знания для организации.
- в разделе 6 кратко обсуждается необходимость внешней оценки в контексте сильной системы MEL

* часть ii включает разработанные нами инструменты мониторинга, которые могут быть использованы или адаптированы для других организаций.

РАЗДЕЛ 2:

Основы мониторинга, оценки и обучения (МО)

2.1 зачем вам нужно измерять пропаганду?

Требования подотчетности от доноров обычно заставляют многие организации разрабатывать системы мониторинга и оценки. Эти требования часто приводят к соблюдению требований, а не к творческому МЭЛ, который является неотъемлемой частью цикла планирования, реализации и обучения, способствующего развитию системы организации. Поэтому, хотя подотчетность часто возглавляет список причин для разработки систем МО, мы считаем, что тремя основными причинами для инвестирования в МО являются (1) стратегическое обучение для повышения эффективности работы, (2) подотчетность и (3) способность привести самые веские аргументы в пользу вашей организации.

обучение для повышения производительности

Обучение направлено на понимание того, что работает и не работает, с целью развития успеха или изменения направления деятельности перед лицом разочаровывающих или неожиданных негативных результатов. Мы постоянно неформально учимся адвокации: какие аргументы кажутся наиболее убедительными. политикам, какие "крючки" в СМИ наиболее эффективны, когда наиболее важно придать проблеме человеческое лицо, что движет общественным мнением по проблеме, какие средства коммуникации и повествования в СМИ или образы наиболее эффективны. Однако организации и альянсы часто либо теряют эти знания из-за текучести кадров, либо не могут извлечь из них пользу, применяя их на практике.

в более широком смысле для других усилий по адвокации.

оценки перед планированием являются важным инструментом для установления базовой линии. как только стратегия

В случае, если инициатива разработана и реализуется, важно хорошее документирование моментов принятия решений и жесткие петли обратной связи MEL, особенно в инициативах, которые являются новыми, быстро развивающимися, спорными или разворачивающимися в динамичных контекстах.

Подотчетность

✳ Системы MEL обеспечивают подотчетность организаций перед различными заинтересованными сторонами. Существует несколько соответствующих форм подотчетности:

- Подотчетность перед донорами, когда организация или альянс отчитывается за свои действия и потраченное

финансирование. Донорами могут быть различные учреждения (государственные, частные или корпоративные фонды, правительства) или частные лица. Часто основная часть усилий по мониторингу и оценке направлена на удовлетворение требований отчетности требованиям институциональных доноров. Некоторые доноры имеют конкретный набор показателей, по которым они оценивают организации (например, количество обслуженных клиентов), но такой подход может не иметь смысла в инициативе по адвокации. Один из способов вести продуктивный диалог с финансистами о соответствующих стандартах и метриках для оценки адвокационной деятельности - это разработать сильную систему MEL и привести веские аргументы в пользу другого набора метрик или качественных доказательств, в том числе посредством практики качественной MEL вашей адвокационной работы.

→ **взаимная подотчетность в рамках альянса**, когда участники отчитываются друг перед другом о выполнении своих обязательств в рамках совместной стратегии или усилий. Насколько подробным и формализованным является этот процесс, зависит от характера альянса, а также от сложности и продолжительности работы. Часто о взаимной подотчетности задумываются только после того, как у альянса возникают проблемы (например, плохие коммуникации, отсутствие доверия между членами, невыполнение обязательств). Можно избежать многих из этих сложностей, если заранее четко определить цели, ожидания и процессы.

→ **Подотчетность перед клиентами или затронутыми группами**, когда организация или альянс отчитывается перед людьми, которым она якобы служит, и/или консультируется с ними. (Для Юридической сети это включает людей, живущих с ВИЧ, секс-работников и людей, находящихся в тюрьмах, среди прочих). Такая подотчетность особенно важна для организации, которая стремится продвигать права человека тех, кто больше всего пострадал от дискриминационной политики, практики и убеждений. Один из способов, с помощью которого организации могут решить проблему подотчетности такого типа, - это разработка общих принципов и их периодическая проверка. соблюдение этих принципов - а также проверка качества и функционирования альянса.

среднесрочные и долгосрочные) и доступных способов представления работы может значительно повысить вовлеченность и поддержку.

приведение аргументов в пользу вашей организации или Альянса

Иногда адвокаты могут показаться бесполезным занятием, особенно в неблагоприятной политической обстановке, где победы бывают нечасто. Кроме того, правовая и политическая адвокаты, и особенно стратегические судебные процессы, часто являются высокотехническими инициативами, которые неспециалисту трудно понять. Кроме того, процесс изменений может быть довольно непрозрачным, особенно потому, что большая часть адвокатской работы происходит за кулисами - создание альянсов, достижение консенсуса, культивирование чемпионов и т.д. - таким образом, общественности (или даже донорам) трудно понять процесс изменений и роль (роли), которую играет организация или альянс в продвижении их интересов и осуществлении изменений.

разработка последовательных, ориентированных на результаты (краткосрочные,

2.2 Адвокация – это сложно: последствия для mei

Адвокация и попытки добиться изменения политики – будь то через законодательные органы, суды или международные инстанции – часто являются долгосрочным и непредсказуемым процессом. Стратегии и этапы меняются со временем, а адвокаты часто импровизируют, что означает, что система MEI должна не только иметь жесткую обратную связь, которая влияет на принятие решений, но и быть способной корректироваться, чтобы усилия оценивались по реалистичным стандартам. Например, некоторые успехи адвокации могут вызвать сильную обратную реакцию или контрмеры, что приводит к неудачам; эти неудачи должны оцениваться в контексте более широких усилий, с течением времени, а не изолированно.

Как правило, усилия по адвокации включают в себя множество заинтересованных сторон и партнеров, а также осуществляются с помощью нескольких стратегий одновременно, что затрудняет определение того, кто внес вклад в достижение положительных или отрицательных результатов. Даже в случае стратегического судебного процесса, хотя аргументы и решения хорошо документируются в ходе отдельных разбирательств, судебный процесс часто является лишь одним из элементов в процессе достижения изменений в политике.

Дополнительная сложность в определении вклада адвокационных усилий заключается в том, что политики часто недоступны или неохотно участвуют в оценке, а если и участвуют, то неохотно признают, что на них повлияла адвокационная кампания.

Эта сложность делает мониторинг особенно важным, как для документирования прогресса в режиме реального времени (для принятия своевременных решений), так и для обеспечения безопасности.

и избежать искажений, которые могут быть внесены в протокол после факта из-за ненадежной памяти.

Поскольку в большинстве адвокационных усилий и процессов участвует множество субъектов, в большинстве случаев оценка может лишь правдоподобно доказать, что организация или кампания способствовала результату. Эта аргументация становится более убедительной благодаря дополнительным подтверждающим доказательствам, собранным по мере реализации усилий, включая последовательную фиксацию неформальных комментариев и наблюдений людей, на которых кампания пытается повлиять.

важно, чтобы системы и практики MEI были легкими и гибкими и способствовали улучшению результатов адвокационной деятельности значимыми способами.

учитывая интенсивный характер адвокационной работы,

Четыре вещи, которые необходимо установить для эффективного плавания

➤ потенциал и влияние организаций в начале адвокационной деятельности

2.3

Основная цель мониторинга и оценки заключается в определении степени достижения организацией или альянсом целей своей программы и анализе причин успеха или его отсутствия.

Вот четыре основные предпосылки для проведения эффективного ме:

- A. ясность в отношении целей.** Когда речь идет об адвокации, организация или альянс часто ставят перед собой большие, амбициозные цели (например, искоренить гендерное насилие, положить конец глобальной торговле стрелковым оружием), которые являются используемые для вдохновения и мобилизации общественности. Их не следует путать с более реалистичными, в конечном итоге достижимыми целями, над которыми организация работает ежедневно и по которым финансисты и другие сторонники оценивают ее деятельность. Примерами таких целей могут быть принятие законодательного акта, содержащего конкретные политические формулировки, создание благоприятного юридического прецедента путем стратегического судебного разбирательства, получение международного статуса, в том числе и на международном уровне. орган для принятия резолюции или руководящих принципов, или принятия практики, защищающей права людей, живущих с вич, или сообщества, особенно пострадавшего от вич.
- B. Хорошее понимание начального состояния игры или исходных условий в начале адвокационной инициативы.** Как правило, вы делаете это в любом случае, потому что это основа для определения наилучшей стратегии адвокации. однако, возможно, вы не документируете начальные условия в формальных оценках предварительного планирования. или диагностики в деталях. В стандартной оценке программ эти условия называются "базовой линией", но в оценке адвокации они, как правило, выглядят несколько иначе.

* Некоторые сведения носят **количественный** характер, например

- распространенность и тенденции ВИЧ-инфекции в пенитенциарной системе
- количество поставщиков услуг сообществ для людей, живущих с ВИЧ. с ВИЧ
- количество организаций, работающих за и против конкретного вопроса

* Другая информация является **качественной**, например

- формулировка законодательства или его интерпретация, которую адвокаты стремятся изменить
- анализ влияния влиятельных лиц и политиков, выступающих за, против или нейтрально относящихся к

Раздел 2: Основы мониторинга, оценки и обучения (МО)

С. Специально разработанная теория действий и подробная стратегия, по которой можно измерить прогресс.

Адвокационные организации используют множество различных стратегий и тактик, потому что, учитывая непредсказуемый характер изменений в политике, трудно предугадать, что "приживется". Дисциплинированная правозащитная организация четко определяет выбранные ею стратегии и тактики, их последовательность и предполагаемый процесс изменений (от повышения осведомленности, создания политической воли до политических действий) и внимательно следит за процессом, чтобы увидеть, действительно ли она добивается изменений, к которым стремится. Четко формулируя ожидаемые изменения на каждом этапе и внимательно отслеживая процесс, легче определить, где могут возникнуть проблемы с реализацией или проблемы с теорией/стратегией.

d. ясность в отношении ключевых вопросов, требующих ответов.

Как упоминалось выше, системы ОМО могут быть предназначены для различных форм подотчетности, обучения и позиционирования организации, и они могут быть как формативными (в ходе реализации), так и суммарными (по завершении усилий). Цель и предполагаемая аудитория должны определять как то, что отслеживается, так и то, как разрабатывается оценка. Как правило, вы обязаны проводить мониторинг и оценку, учитывая требования доноров к отчетности. Кроме того, вы должны направить свою энергию на то, что имеет наибольший смысл. Это может быть инициатива, которая не набирает обороты, или альянс, который испытывает трудности. Это может быть даже более узкий и интенсивный фокус на отслеживание реакции заинтересованных сторон и общественности на спорную позицию, которую заняла организация или альянс. И наоборот, это может быть успешная инициатива, которую вы хотите задокументировать, чтобы усилить ее влияние и распространить в широких кругах в качестве хорошей модели.

При обдумывании масштабов мониторинга и оценки, которые будет проводить организация, ключевой руководящий вопрос: "Какой наименьший объем информации мне нужен для того, чтобы принимать значительно лучшие решения или в значительной степени удовлетворять ожидания заинтересованных сторон?"

РАЗДЕЛ 3:

разработка структуры для понимания и оценки адвокации

3.1 общие рамки адвокации

этапы и цели адвокации

На основе анализа десятков адвокационных усилий Джули Коффман и Таня Бир из Центра инноваций в оценке (Несмотря на то, что адвокационные усилия непредсказуемы, нелинейны и в значительной степени зависят от контекста и проблемы, эти рамки помогают установить простой и более единообразный подход к планированию, оценке и информированию об адвокации.

* В адвокации политики адвокаты **повышают осведомленность** о проблеме, тщательно сформулированной для получения общественной поддержки, с целью **создания политической воли и потенциала**, а также **побуждения к действиям** по проблеме, которые в идеале приводят к победе в политике. Согласно Коффману и Биру, правозащитные организации ориентируются на три аудитории:

1. широкая общественность и/или основные заинтересованные группы избирателей
2. люди или учреждения, оказывающие "влияние" (например, ведущие представители групп избирателей, правоведы, специалисты, формирующие мнение, политики), включая СМИ
3. политиков, которые в конечном итоге принимают решения

С помощью законодательной адвокации правозащитники **пытаются изменить расстановку политических сил** с оппозиции или безразличия на поддержку своего вопроса. Организации также могут использовать **стратегическое судебное разбирательство** и использовать суды как способ изменения политики.

Рис. 1 Пропагандистский дизайн и оценочное задание: Аудитория и домены для обсуждения



акеры

Адаптировано из "Рамок стратегии адвокации: Инструмент для формулирования теории изменений в адвокации, март 2015 г.

стратегии и тактики

Усилия по адвокации могут включать широкий спектр стратегий и тактик. Они могут быть (1) низовыми, направленными на повышение осведомленности и мобилизацию широкой общественности или активистских групп; (2) "низовыми", направленными на влиятельных лиц; или (3) некоторым сочетанием этих двух методов. Усилия по адвокации могут работать внутри системы или извне (например, больше полагаясь на протест и срыв), или и то, и другое. На рисунке 2 показан диапазон стратегий и тактик, которые могут использовать адвокаты, а также то, способствуют ли они повышению осведомленности, воли или действиям. Этот график полезен для составления схемы запланированных мероприятий и отслеживания того, как стратегии вашей организации действуют. В случае альянса эта схема может помочь членам определить разделение труда (например, какая организация будет играть ведущую роль в коммуникации и передаче сообщений, а какая – вести кампанию по сбору петиций), и так далее).

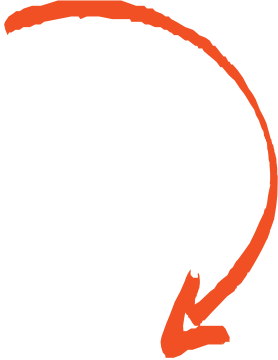
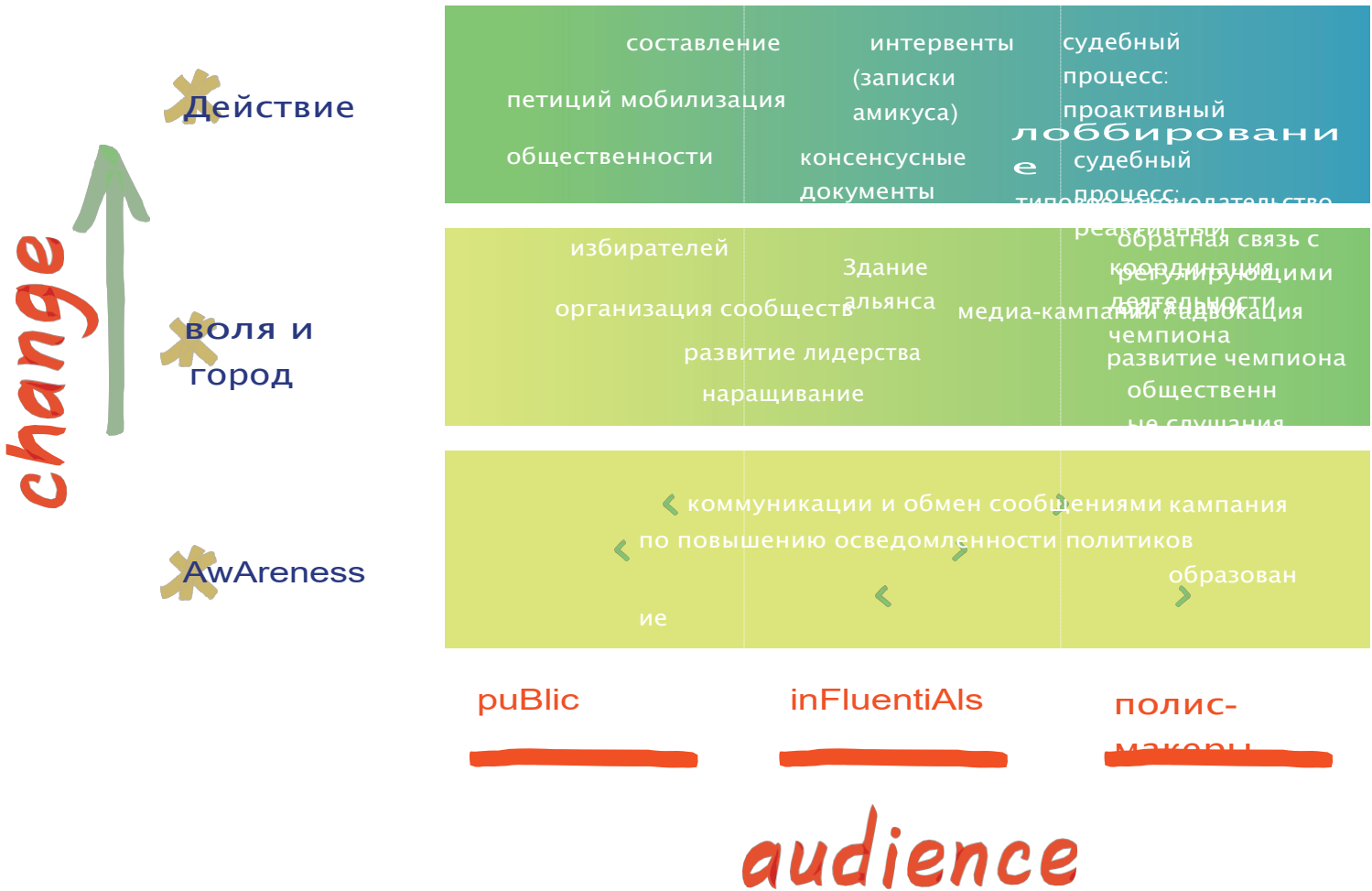


Рисунок 2 стратегия ФрАммы: стратегия и тактика



Адаптировано из Coffman and Beer, март 2015 г.

определение результатов

Хотя важно четко определить время и интенсивность каждой тактики и контролировать ее реализацию, об эффективности тактики можно судить только по тому, приведет ли она к ожидаемым изменениям для различных аудиторий в каждой из областей изменений (рисунок 3). Например, чьи установки и убеждения стремится изменить кампания? Какие знания и убеждения хочет изменить кампания? Чей и какой потенциал необходимо укрепить, и как это создаст политическую волю? Итеративный процесс мониторинга реализации ваших стратегий и тактик и, в свою очередь, сравнение их с изменениями в каждой из областей поможет вам откорректировать вашу стратегию. хорошее документирование достижений в каждой области изменений также поможет вам дать сбалансированную оценку воздействия усилий по адвокации, независимо от конечного результата политики. другими словами, вы можете проиграть политическую битву, но если у вас будет более сильный альянс,

больше возможностей, отношения с более широким кругом влиятельных лиц и чемпионов, вы сможете доказать, что ваши усилия стоили того, и, несмотря на потерю, вы будете лучше подготовлены к будущим усилиям.



Рисунок 3 стратегия фрАммы: Результаты адвокации с течением времени

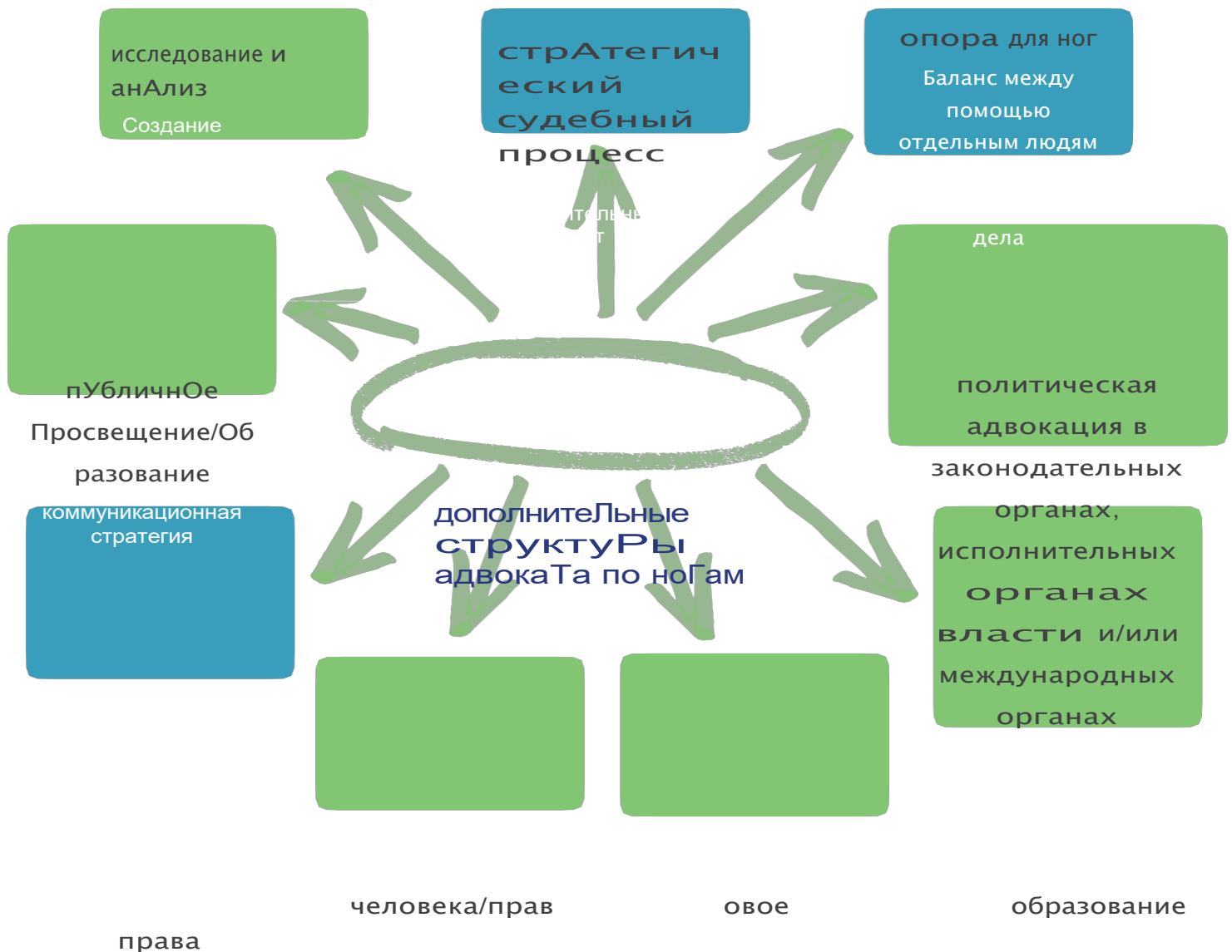


Адаптировано из Coffman and Beer, март 2015 г.

3.2 создание рамочной основы для юридической адвокации

Поскольку мы являемся юридической организацией, юридическая сеть создавала это руководство с особым интересом к разработке основ правовой адвокации, которая может быть использована для решения вопросов, связанных с ВИЧ и другими политиками социальной справедливости. Рисунок 4 иллюстрирует дополнительные компоненты стратегии правовой адвокации, которые будут присутствовать в большей или меньшей степени в зависимости от вопроса, контекста и истории адвокации.

Рисунок 4 законные стратегии адвокатской деятельности



Альянс и
строительство
городов

медиАтивная
стрАтегия

мобилизация
сообщества

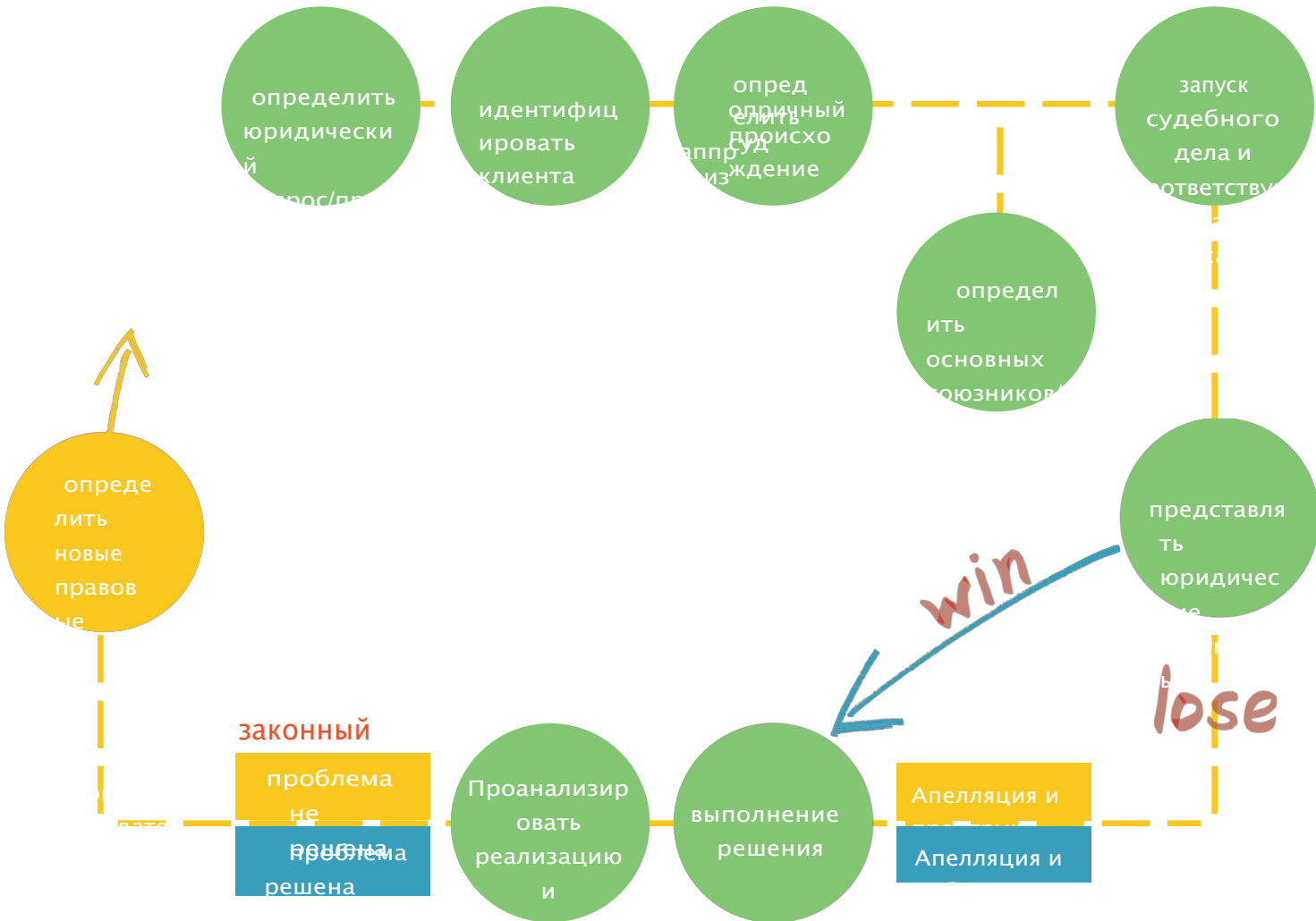
понимание стратегического судебного процесса

Одним из элементов, отличающих правовую адвокацию от законодательной, является использование **стратегического судебного процесса**: выбирается дело, в котором правовое решение, вероятно, создаст (или подтвердит) прецедент с далеко идущими последствиями. Хотя многие люди имеют общее представление о защите общественных интересов, процесс и динамика стратегического судебного процесса не



всегда понятны. Рисунок 5 иллюстрирует этот процесс.

Рисунок 5 **точки принятия решений в стратегическом судебном процессе**



Адаптировано из презентации группы ТСС на Американской ассоциации оценки, Чикаго, 2015 год.



CASE

STUDY:

Услуги по надзору за потреблением - пример стратегического судебного процесса

Службы контролируемого потребления (СКП) – это медицинские учреждения, в которых люди могут потреблять (часто внутривенно) наркотики, полученные в других местах, под наблюдением медицинского персонала. Помимо предоставления стерильных одноразовых материалов и безопасных, гигиеничных условий для инъекций, сотрудники СКП помогают пользователям в профилактике передозировки и других передовых методах, чтобы избежать негативных последствий для здоровья, которые могут возникнуть в результате использования нестерильного оборудования и небезопасных методов потребления. В случае передозировки персонал может немедленно вмешаться, снижая вероятность смерти.

Юридическая сеть сыграла ключевую роль в адвокации, которая привела к созданию в 2003 году центра *Insite*, первого официально разрешенного центра СКП в Северной Америке. С тех пор этот центр, расположенный в Ванкувере, зарекомендовал себя как безопасное, санитарное место, где люди могут употреблять инъекционные наркотики с гораздо меньшим риском заражения или передозировки и подключаться к важнейшим медицинским услугам.

Чтобы поддержать продолжение работы *insite*, операторы *insite* и активисты из числа потребителей наркотиков инициировали судебное дело, оспаривая очевидный отказ правительства распространить исключение из канадских законов о наркотиках на хранение различных наркотиков. Юридическая сеть вместе с другими организациями, входящими в коалицию, вмешалась в дело "Канада (генеральный прокурор) против Общества общественных услуг *phS*". в сентябре

В 2011 году Верховный суд Канады (ВСК) вынес единогласное решение в пользу конституционного исключения, позволяющего *Insite* продолжать работу без риска уголовного преследования для своих клиентов и сотрудников. После решения ВСК ряд сервисных агентств и муниципалитетов начали изучать возможность создания таких служб в своих общинах. Однако в 2015 году федеральное правительство приняло закон "Об уважении к сообществам", в котором изложено более 26 новых условий, необходимых для заявителей, желающих создать такие службы.

исключение из некоторых положений Закона о контролируемых препаратах и веществах (*CdSA*) и создание других законодательных препятствий, что тормозит расширение масштабов этих услуг. адвокаты законодательной реформы и стратегическое судебное разбирательство могут оказаться необходимыми для устранения этих препятствий в законе и создания правовой базы, которая позволит большему количеству этих медицинских услуг работать.

все правильно: принятие решений для стратегической юридической адвокатуры

Участие в стратегическом судебном процессе подразумевает значительные затраты ресурсов для организации-инициатора. Даже та организация, которая решит поддержать дело (предоставив исследование, юридические консультации или записку amicus curiae), должна помнить о последствиях своего участия для собственной стратегии адвокации. Следовательно, еще до начала или начала участия в деле организация или альянс должны провести оценку готовности к началу судебного процесса или участию в существующем судебном процессе (рисунок 6) и определить потенциальные препятствия для успешного судебного процесса (рисунок 7).

Например, измерение пульса общественных настроений, чтобы понять, увеличивается или уменьшается поддержка тяжущейся стороны или проблемы по ходу судебного процесса, или отслеживание потенциала, устойчивости и уровня приверженности членов коалиции по мере прохождения дела через судебную систему.

Рисунок 6 Оценка готовности к судебному разбирательству



Адаптировано из TCC group, 2015.

ограниченная или ограниченная поддержка

Рисунок 7 Оценка барьеров на пути к успеху



на пути к
успешному
стрАтегичес
кому
судебному
разбирательс
тву

О
ц
е
н
к
а

б
а
р
ь
е
р
о
в

победа в кАссе, но
поражение в суде
пУбличного мнения

ресурс BAriers

- Доступ к финансированию
- Качество финансирования (ограниченное/неограниченное; многолетнее по сравнению с однолетним; требования к отчетности)
- неадекватная правовая поддержка

Адаптировано из TCC group, 2015.

определение конечной цели и возможных этапов ее достижения

с учетом этой оценки у вас должна быть ясность в отношении того, как выглядит успех в каждом конкретном деле, и определенная оценка вероятности этого успеха. Это может принимать различные формы, включая

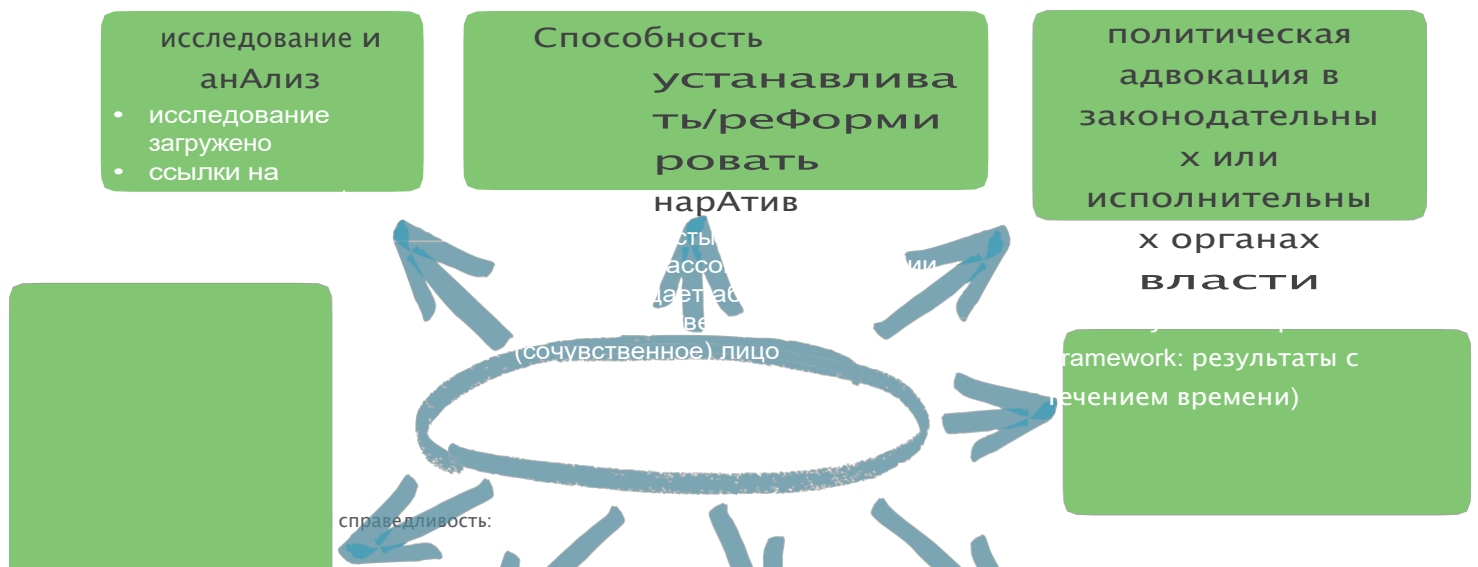
- Выиграть дело таким образом, чтобы благоприятно повлиять на широкий круг людей
- Создание важного прецедента, который может быть использован в дальнейшем
- Разработка новой политики в результате рассмотрения дела, либо для предотвращения судебного процесса, либо в ответ на победу в нем
- Создание видимости и более широкой поддержки проблемы, даже если дело проиграно, как часть долгосрочной стратегии
- Расширение прав и возможностей пострадавшего сообщества путем повышения осведомленности, наращивания потенциала и привлечения внимания к проблеме
- Предотвращение превращения вредной политической позиции или юридической интерпретации в вредный закон

Даже если конечной целью является выигрыш дела, существуют промежуточные результаты или этапы, по которым можно оценить прогресс. Некоторые из них приведены на рисунке 8.

Если дело проиграно, документирование прогресса в достижении этих промежуточных целей становится весьма важным с точки зрения подведения итогов для возможных будущих действий. Также важно донести до заинтересованных сторон, что даже в случае проигрыша процесс был генеративным (а не изнурительным), благодаря успехам в создании альянсов, привлечению новых сторонников, повышению значимости проблемы в СМИ, оказанию давления на политиков и т.д. Другими словами, хотя некоторые из этих вещей являются средством достижения конкретной политической цели, они также являются самоцелью для поддержания длительной борьбы за права человека и социальную справедливость.

Чтобы разработать систему мониторинга и оценки для конкретного вопроса, кампании или дела, важно подробно описать, как, по вашему мнению, ваша организация или коалиция будет добиваться изменений. Это часто бывает многоступенчатый процесс, включающий в себя разработку теории изменений и/или теории действий, затем стратегического плана, а часто и годовых или оперативных планов. Другими словами, сильные дисциплины планирования способствуют хорошему МП, а сильное МП укрепляет стратегию.

Рисунок 8 промежуточные результаты для стратегического судебного разбирательства



публика
(избиратель
ный округ)
Просвещени
е/образовани
е

опора для ног

итоги/этапы
стрАтегичес
кого
судебного
разбирательств
а

медиа
профиля

мобилизация
сообщества

Альянс и
строительство
городов

Адаптировано из TCC group, 2015.

3.3 теория изменений: что это такое?

Существует много путаницы вокруг того, что представляет собой теория изменений (ТИ) – от очень высокоуровневых заявлений о том, как происходят изменения, до теорий изменений, включающих весь спектр предположений и вмешательств, которые могут привести к желаемому результату, от причинно-следственных заявлений или диаграмм, сосредоточенных на вмешательствах конкретной организации, до подробных логических схем.

Для целей данного руководства мы формулируем высокоуровневый ТЗ юридической сети следующим образом:

Чтобы искоренить вич и СПИД в Канаде и во всем мире, необходимо уважать, защищать и реализовывать права человека и достоинство людей, живущих с вич или подверженных риску заражения. Канадская юридическая сеть по вопросам ВИЧ/СПИДа фокусируется на оспаривании дискриминационных законов, нарушающих права уязвимых групп населения. Мы также добиваемся принятия и применения законов, которые снижают дискриминацию, криминализацию и другие злоупотребления, а также способствуют укреплению здоровья и безопасности маргинализированных групп. Мы опираемся на наши особые компетенции и работаем в союзе с организациями, которые усиливают голос затронутых народов.

Процесс определения ТоС обычно начинается с вопроса: "Какова наша долгосрочная цель или результат?" После определения цели, следующим вопросом будет: "Какие условия должны быть созданы для достижения цели?" После того, как ответы на эти вопросы получены, ТоС можно использовать для начала планирования и оценки результатов.

Теория изменений также может быть выражена в визуальной форме. Давайте вернемся к приведенному выше примеру услуг по контролируемому потреблению. В "Measuring up", учебном руководстве для организаций гражданского общества, занимающихся вопросами ВИЧ-адвокации, описаны шесть шагов по разработке визуальной карты теории изменений на примере услуг по снижению вреда для потребителей инъекционных наркотиков (рис. 9). В этом примере теория изменений проясняет цель, определяет стратегии высокого уровня и связывает стратегии с краткосрочными, промежуточными и долгосрочными результатами.

Лучшего способа визуализации теории изменений не существует. Как организация, вы можете экспериментировать с различными форматами, пока не найдете тот, который наиболее четко отражает процесс изменений, который вы используете.

3.4 теория действий: определение стратегических точек вмешательства

Говоря о конкретных приоритетах организации, мы имеем в виду

индивидуальные теории действий (ТД), в которых излагается программная логика каждого из стратегических приоритетов организации, определяются основные мероприятия, их последовательность и ожидаемые результаты в виде блок-схемы или схемы.

причинно-следственная диаграмма. На уровне правовой сети для любого конкретного приоритета мы устанавливаем общую цель политики, а затем определяем стратегии и тактики и их последовательность, рассчитывая на достижение прогресса в некоторых или всех областях результатов (как показано ранее на рисунке 8). Эти теории действий лежат в основе не только стратегии программы, но и структуры MEI. Не существует единственного наилучшего способа проиллюстрировать ТД. Но иллюстрация не важна; скорее, важен процесс разработки ТД. Это объясняется тем, что

подробного изложения заключается в том, чтобы определить, S-3
какие из них вам нужно задать. Именно так ТоА приводит к
созданию эффективной системы MEI.

- стимулирует стратегическое обсуждение ключевых элементов программы и последовательности действий;
- обеспечивает единство взглядов на логику программы; ➤ помогает определить и сформулировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы. результаты; и
- это нерассказанное представление усилий, которое дополняет зачастую плотные повествовательные или матричные отчеты, облегчая их восприятие.

тематическое исследование: теория действия

3.5

На рисунке 10 приведен пример предварительной ТП, связанной с нашими усилиями по расширению доступа к СКС. Юридическая сеть поддерживает СКС, поскольку они обеспечивают безопасную, гигиеничную среду, в которой люди имеют доступ к заранее полученным лекарствам, стерильному оборудованию и соответствующему медицинскому вмешательству в случае необходимости, что имеет отношение к нашей теории изменений, поскольку она связана с

вич. Мы уже внесли свой вклад в стратегический судебный процесс, чтобы обеспечить законное предоставление таких услуг. однако, как мы уже говорили, принятый впоследствии федеральный закон об уважении к сообществам (rCA) делает крайне обременительным для таких учреждений получение необходимого исключения от федерального министра здравоохранения, что позволяет им работать без риска того, что клиенты или персонал подвергнутся уголовному преследованию за хранение наркотиков.

Стратегические судебные процессы могут оказаться необходимыми в будущем для оспаривания наиболее проблематичных положений Закона. На рисунке 10 показаны возможные усилия по адвокации перед политиками и в стратегических судебных процессах, а также усилия по повышению осведомленности, увеличению потенциала и мобилизации различных субъектов для принятия мер.

использование теории действия в качестве подмостков для разработки вашего плана плавки

3.6

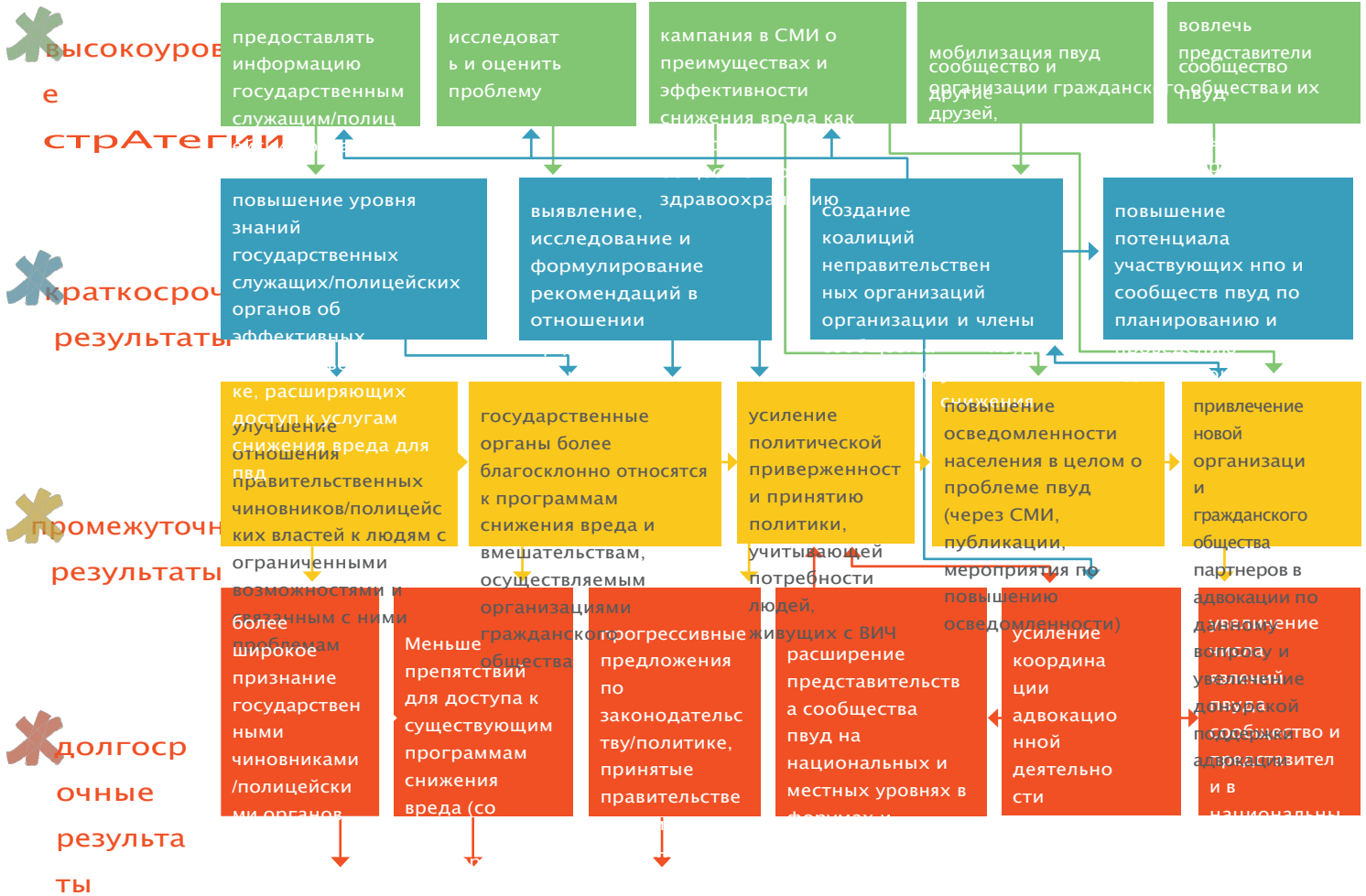
Ваша теория действий служит основой для разработки стратегии, оперативного планирования и планирования MEI. вы должны определить, что вы должны отслеживать по каждому из блоков теории действий, определив конкретные контрольные показатели или маркеры по мере развития инициативы во времени.

для каждой ячейки в вашей теории действий задайте себе эти контрольные вопросы: Кто участвует? Какие действия должны быть завершены? Когда все должно быть сделано? Как выглядит хорошее исполнение, если оно хорошо реализовано? Для каждого компонента ТД также существует ряд оценочных вопросов, которые вы можете задать, но часть ценности их

Поначалу это может показаться непосильной задачей, и это действительно так, поскольку существует определенная кривая обучения. В следующем разделе рассматривается процесс внедрения системы MEI в вашей организации, предлагаются постепенные шаги, которые позволяют привлечь персонал в качестве (более или менее) добровольных партнеров.

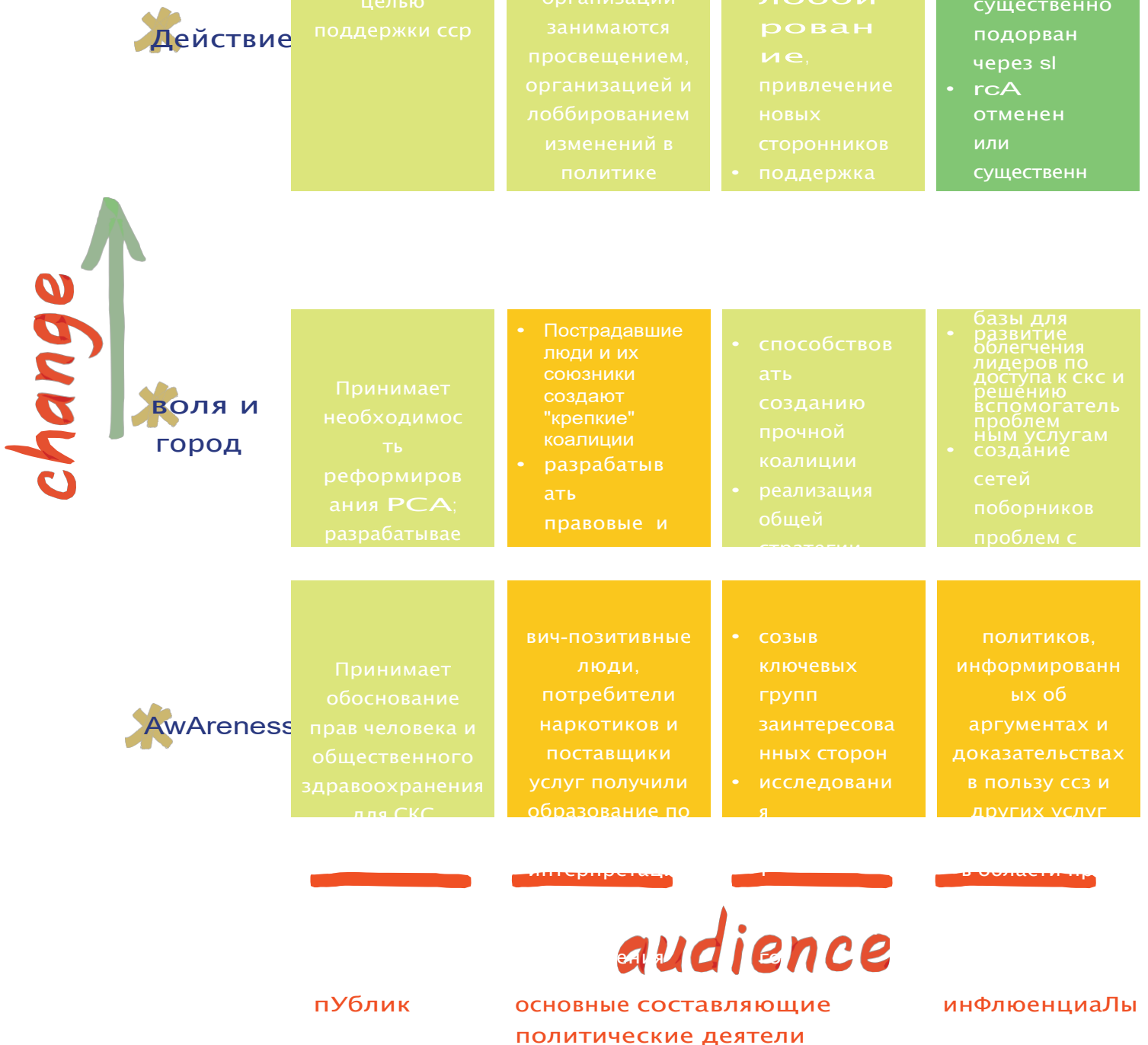
Рисунок 9 пример теории перемены

Пример теории изменений, лежащей в основе адвокационной деятельности в стране-образце, направленной на то, чтобы государственные органы приняли политику, учитывающую потребности людей, употребляющих наркотики (ЛУН), что приведет к расширению доступа к услугам снижения вреда.



Адаптировано из книги "Измерение результатов: Руководство для координаторов, 2010.

Рисунок 10 конкретный пример теории действий: результаты по аудитории для адвокации по услугам контролируемого потребления (scs)



РАЗДЕЛ 4:

внедрение системы MEI в вашей организации

4.1 сфера применения формального мониторинга и оценки

в разделе 2.3 мы определили четыре вещи, которые необходимо установить для хорошей плавки:

- A. Ясность в отношении целей усилий
- B. Хорошее понимание исходных или базовых условий
- C. Разработанная теория действий и подробная стратегия, по которой можно оценить прогресс
- d. Ясность в отношении ключевых вопросов, на которые необходимо ответить

Пятая необходимость заключается в разработке плана MEI и сильной дисциплины MEI. Распространенной ошибкой, которую совершают организации при разработке системы MEI, является попытка контролировать и оценивать все. Есть две причины не делать этого. Первая – это ограниченность ресурсов – как времени, так и денег.

Если MEI кажется слишком обременительным, сотрудники не будут мотивированы к развитию новых рабочих привычек документирования и рефлексии. Вторая причина заключается в том, что он не является стратегическим.

Энергия МЭЛ должна быть направлена на те области, которые приносят наибольшую отдачу организации. То, на чем вы сосредоточитесь, зависит от стадии вашей программы или инициативы, насколько тщательно нужно отслеживать стратегию, ожидания основных заинтересованных сторон, а также основные вопросы, которые у вас есть по поводу вашей стратегии.

Критически пересмотрите показатели, которые вы генерируете, и удалите из сбора информации несущественные – потому что вы не ожидаете больших изменений, они не скажут вам того, чего вы еще не знаете, или затраты на сбор информации перевешивают преимущества, которые она может дать. Другими словами, хотя это полезное упражнение по разработке возможностей MEI, вам следует вернуться назад и выделить наиболее существенные пункты и вычеркнуть то, что не добавит

ценности для принятия решений.

Разрабатывая стратегические и оперативные планы, запланируйте ключевые моменты мониторинга, отчетности и размышлений. Это могут быть рутинные обновления на ежемесячных собраниях сотрудников, время, отведенное для анализа событий после их проведения, ежеквартальные или полугодовые обзоры стратегии или подготовка отчета совета директоров, ежегодные выездные совещания или сроки предоставления внешней отчетности. Разрабатывая систему MEI, вы должны четко понимать следующее о своих ожиданиях с коллегами, распределите обязанности по сбору информации и определите, каким образом вы будете отчитываться и использовать информацию.

По мере развития вашей программы или инициативы пересматривайте показатели и сохраняйте только те, которые предоставляют вам убедительные доказательства или информацию, пригодную для действий

Другими словами, будьте стратегически осторожны в использовании МЭЛ, как и в любом другом вмешательстве для продвижения своей политической программы.

институционализация хорошей системы плавки в вашей организации

есть несколько необходимых условий, чтобы начать внедрение системы mel в ваших организациях.



1. вам необходима первоначальная и постоянная приверженность высшего руководства. Исполнительный директор и руководство должны быть едины во мнении о важности разработки системы MEL и быть в состоянии донести эту приверженность до персонала.
2. полезно иметь внутреннее ответственное лицо или лиц, которые будут следить за продвижением процесса. Небольшие организации вряд ли располагают ресурсами для специального сотрудника по MEL, поэтому руководство должно осуществляться отдельным человеком или небольшой консультативной группой (в идеале включающей специалиста по программе и человека, который обычно отчитывается перед финансистами или финансистами).
3. очень важно сориентировать персонал в отношении MEL и предоставить возможности для их вклада в разработку процессов и инструментов. Отдельным сотрудникам не нужно становиться экспертами по MEL, но они должны понимать, почему организация инвестирует в MEL, как это поможет им либо в их собственной работе, либо в передаче результатов, а также их обязанности в рамках новой системы. Частью этой ответственности является тестирование и модификация инструментов мониторинга, чтобы они были наиболее полезны для их конкретных потребностей.
4. Согласуйте план плавки и стратегический план. В идеале их можно разрабатывать вместе, согласованно. Если стратегический план если план MEL уже существует, частью разработки плана MEL является анализ стратегического плана для обеспечения того, чтобы цели и задачи были четкими и измеримыми; чтобы начальные условия или базовый уровень были задокументированы; и чтобы стратегический план отражал четкую теорию действий, включая причинно-следственные связи, которые приведут к конкретным краткосрочным, среднесрочным

Раздел 4: внедрение системы MEI в вашей организации

5. **иметь план реализации**, в котором указаны роли и обязанности; сроки проведения и бюджетирование мероприятий по мониторингу и оценке, включая обсуждение результатов; а также процедуры сбора и хранения информации (это может включать разработку или изменение форм, используемого программного обеспечения и диска, на котором управляются и хранятся данные мониторинга).
6. **сделать это официально**. В идеале, обязанности meI должны быть включены в должностные инструкции и включены в планы работы персонала, как часть системы управления эффективностью. Другими словами, формально должно существовать ожидание того, что сотрудники будут активно содействовать MEL в организации.
7. Если вы просите сотрудников о предоставлении дополнительной информации и сборе данных, вам необходимо **обеспечить создание внутренних механизмов для анализа и обсуждения последствий** этой информации. Это могут быть совещания руководителей, собрания сотрудников или команд, ежеквартальные или полугодовые обзоры стратегии. Сотрудники вскоре потеряют интерес к документированию своей работы, если это не будет отражено в программе.

4.3 развертывание системы meI в адвокатской организации

Адвокаты – это активисты. Они также склонны быть очень умными, преданными своей работе и стратегически мыслящими. В результате они склонны довольно скептически относиться к тому, насколько внедрение системы MEI будет полезно для их работы. Перспектива изменения повседневной практики – разработка теории действий, определение четких результатов и показателей, дополнительная работа по сбору данных и информации, время, посвященное анализу... результатов и т.д. – в разгар напряженной работы – редко приветствуется. Для решения этой проблемы мы предлагаем постепенное внедрение новой системы с двумя параллельными процессами.

процесс 1: институционализация деятельности по мониторингу

Мы определили восемь мероприятий по мониторингу, которые помогут нам лучше документировать и понимать нашу работу. Они подробно описаны в разделе 5. Правильное сочетание регулярного мониторинга и документирования может значительно снизить необходимость и стоимость (по времени и ресурсам) проведения оценки. Изначально вы можете выбрать 2–4 мероприятия по мониторингу, которые вы хотите начать использовать немедленно, потому что их относительно легко выполнить, они касаются вопроса, требующего внимания, или

потенциально имеют высокую полезность. Независимо от того, какие мероприятия вы выберете, они должны продемонстрировать, что информация будет собираться и использоваться.

вы можете рассмотреть следующее:

- Еженедельные или ежемесячные сводки о посещаемости веб-сайта. Данные легко доступны через Google Analytics, а описательный отчет сотрудника, ответственного за обновление и поддержание веб-сайта, мог бы дать анализ тенденций с течением времени.
- Анализ поездок сотрудников или мероприятий, которые ваша организация проводит самостоятельно или в рамках альянса, если они представляют собой область больших инвестиций и/или сомнительных результатов.

- Составьте профиль альянса, собрав основные данные о его членах, - эта деятельность может быть полезной как для них, так и для вас.

процесс 2: разработка полной meI-стратегии для отдельной инициативы

Это предполагает формулирование теории действий, определение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных результатов, описание вида отчетности, которую вы будете вести.

– Вы можете использовать это упражнение для демонстрации важного аспекта вашей работы, как основу для поиска значительного финансирования или как возможность разобраться с особенно сложной инициативой.

Преимущества включают

- более глубокие стратегические обсуждения;
- четкое изложение вашей стратегии, разбитое на понятные неспециалистам фрагменты;
- большей ясности в отношении процесса изменений для адвокатов и заинтересованных сторон, обеспечивая последним большее понимание всего, что влечет за собой правовая адвокация;
- определение краткосрочных и промежуточных результатов, которые помогают отметить "прогресс против плана" для внутренних целей и для информирования заинтересованных сторон; и
- информация о текущем мониторинге, которая может быть достаточной для выполнения требований к отчетности или, по крайней мере, сделать оценку более легкой и целенаправленной.

точки сопротивления

Внедрение системы более формального мониторинга и оценки неизбежно будет восприниматься некоторыми сотрудниками организации как сокращение их самостоятельности. Это может быть особенно трудно, если люди мотивированы на борьбу с несправедливостью, несмотря ни на какие трудности, и привыкли к значительной свободе в принятии решений.

или сотрудник может почувствовать, что им микроуправляют, если его попросят, например, заполнить форму, обосновывающую, почему он посещает мероприятие, которое явно (по его мнению) имеет важное значение для миссии. Даже высокомотивированные сотрудники могут счесть этот процесс изначально более громоздким и трудоемким, чем им хотелось бы. Вот почему **так важно лидерство сверху**: руководители должны демонстрировать передовой опыт и направлять внедрение системы MEI. Не менее важно **четко использовать полученную информацию**, иначе сбор данных и документирование будут рассматриваться как тяжелая работа с ограниченной пользой.

Повторимся: делайте то, что имеет смысл для вашей организации, помня о том, что вы хотите собрать минимальное количество

РАЗДЕЛ 5:

Начало работы с некоторыми практиками мониторинга

5.1 Основные инструменты мониторинга правовых и других форм адвокации

Мониторинг обычно проводится достаточно регулярно и позволяет узнать, находитесь ли вы на верном пути. Данные мониторинга сами по себе полезны для того, чтобы рассказать вам о том, что происходит, но часто не позволяют понять, как и почему это происходит.

Наличие хороших данных мониторинга может сделать отчетность более надежной и убедительной для основных заинтересованных сторон, особенно если ваши данные подтверждают достижение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных результатов (как показано на рисунках 3 и 8). В случае, если требуется внешняя оценка, хороший мониторинг позволяет проводить оценку, которая может быть направлена на ключевые стратегические вопросы, на которые не может ответить только мониторинг.

Ниже приведены описания девяти практик мониторинга и отчетности, которые может рассмотреть организация, занимающаяся правовой защитой (или социальной справедливостью). Если вы примете эти практики или их значительную часть, вы значительно приблизитесь к созданию убедительного рассказа о влиянии вашей работы. Последний пункт (номер 9) предлагает создать постоянный шаблон отчетности, который можно будет обновлять либо с регулярной периодичностью, либо по мере появления новых разработок. В последующем разделе, часть 2, представлены инструменты мониторинга, которые мы разработали для некоторых пунктов, отмеченных звездочкой в приведенном ниже списке (*).

1. Отслеживание веб-трафика, социальных сетей и онлайн-активизма
2. Отслеживание СМИ (печать, онлайн, радио, ТВ)*
3. Отслеживание создания и распространения знаний
4. Составление карты альянса*
5. Картирование мощности
6. Инструмент предварительной, промежуточной и итоговой оценки стратегических судебных процессов*
7. Перехват интервью
8. Обзоры после событий (или критических событий) (AER)*.
9. Разработка базового руководства по презентации организационных приоритетов

Почему вы должны отнестись к этому?

вы должны отслеживать веб-трафик и социальные сети, чтобы

- понять, откуда берется ваша ключевая аудитория;
 - понять, какие веб-страницы и публикации имеют наибольшую общественную привлекательность и мотивируют людей к действию;
 - измерять охват наших усилий по мобилизации сообщества с помощью онлайн-каналов.
- Если у вас есть какие-либо из следующих секретных инструментов, стоит рассмотреть возможность их использования для увеличения веб-трафика и привлечения аудитории. Вы можете отслеживать следующие моменты:

- * **Посещения**
 - для обеспечения широкого распространения документа
 - для отслеживания действий, предпринятых в Интернете в поддержку пропагандистской кампании
- Вы можете отслеживать следующие моменты:
- **Общее количество посещений:** Количество общего трафика, получаемого вашим сайтом в любой момент времени. Вы хотите отслеживать этот показатель, особенно после запуска продукта, во время мероприятия, к которому вы проявляете интерес, и т.д.

- **Уникальные посещения:** Количество людей, посетивших ваш сайт в любой момент времени.
- **Среднее время пребывания на сайте и количество посещенных страниц:** Если вы обнаружите, что люди заходят на вашу главную страницу и быстро уходят, не перейдя ни по одной из ссылок, возможно, ваша главная страница неинтересна, неинформативна или запутана.

* **Источники трафика по сегментам:**

- **Прямой трафик:** посетители приходят, набрав ваш URL или нажав на закладку.
- **Органический трафик:** посетители приходят, нажав на неоплачиваемую ссылку в поисковой системе (например, Google). Если этот показатель очень низкий, возможно, вам стоит обратить внимание на поисковую оптимизацию.
- **Реферальный трафик:** посетители приходят через другой сайт. Генерирование реферального трафика через союзников может быть бесприигрышной

ситуацией в альянсе: вы направляете своих посетителей на их сайт за одними видами информации, а они направляют своих посетителей на ваш сайт за другими видами информации.

Раздел 5: Начало работы с некоторыми практиками мониторинга

Лучшие страницы (для новых посетителей и более длительных посещений): К ним можно отнести страницу ресурсов или страницу, посвященную конкретной теме или докладу. вы хотите сделать как можно больше страниц на вашем сайте "нужными" для людей, занимающихся вашим вопросом.

Конверсия: в некоторых случаях вы можете попросить посетителей совершить какое-либо действие: пожертвовать или подписать петицию и поделиться с другими. Ваш коэффициент конверсии – это количество посетителей, которые действительно совершили это действие. Если у вас очень низкий коэффициент конверсии, например, при подписании петиции, вам необходимо проанализировать, действительно ли посетители переходят на страницу петиции, легкость процесса, формулировку самой петиции и элементы дизайна. например, если посетители видят на странице петиции лишь ограниченное число подписавших, они могут не посчитать петицию серьезным действием и уйти, не подписав ее.

Показатели социальных сетей: facebook, Twitter и instagram –

если у вас есть какие-либо из следующих конкретных целей:

- повысить узнаваемость вас или ваших союзников в средствах массовой информации
- обеспечить хорошее освещение ключевого отчета или события
- влиять на освещение в СМИ

ли пользователей. Существуют на самом деле означает широты и глубины, но отчеты рые из них, такие как доли и могут быть вполне достойны или СМИ, изложение материала, редставителей общественности и

ключевого вопроса в рамках стратегии воздействия на

вы должны отслеживать освещение в СМИ, чтобы понять

- состояние дискуссии по какому-либо вопросу с течением времени;
- медиа-сообщения и стратегии оппонентов, чтобы иметь возможность лучше противостоять им; и
- какие сообщения или сочетание сообщений, визуальных образов или историй, оказывают наибольший эффект.

Существует множество платных) Однако небольшие организации, присутствия в СМИ, вероятно, мо отслеживание собственными сил ваше отслеживание, зависит от т вашей стратегии и какую отчетно заинтересованных сторон. Напри спорным вопросом и есть опасен вызвать обратную реакцию, вы м СМИ, чтобы своевременно реагировать на негативную реакцию. Или, если вы пытаетесь доказать донорам, что ваша организация позиционируется как авторитет по ключевому вопросу, вы можете отследить, как часто ваша организация предоставляет информацию, которая формирует освещение в СМИ, или упоминается (или сотрудники прямо цитируются) в статьях СМИ. Форму для отслеживания СМИ см. на с. 26.

3. Отслеживание создания и распространения знаний:

публикации и презентации (исследования для создания доказательной базы, изложения материала, влияния на политиков и общественность)

почему вы должны отнестись к этому?

Когда исследование политики является ключевой частью вашей стратегии, вы должны отслеживать, чтобы понять, как это влияет на работу с политическими лидерами. Результаты исследований являются важной частью вашей стратегии, вы должны документировать эту деятельность. Это начинается с составления библиографии публикаций и презентаций, относящихся к каждой инициативе исследования (через цитирование и публичные заявления); или в журнальных статьях и главах книг, это отслеживание можно дополнить поиском в google Scholar (scholar.google.com) или других подобных поисковых системах, чтобы узнать, как часто и где цитировались ключевые статьи. юридическое, медицинского или общественного мнения.

Для более крупных презентаций (например, пресс-конференция, посвященная выходу отчета, или официальная презентация на крупной конференции) или презентаций для ключевых аудиторий (например, политиков или влиятельных специалистов), вы можете использовать инструмент ЗА, "Обзор после мероприятия" (AEr), на стр. 30, чтобы отследить дополнительную информацию о реакции на презентацию или ее влиянии.

4. Картирование альянсов (создание альянсов и наращивание потенциала)

почему вы должны отнестись к этому?

если у вас есть какие-либо из следующих конкретных целей:

- создание или диверсификация альянса
- оказывать прямое влияние на общественность или политиков через профиль и деятельность членов альянса
- наращивание потенциала альянса

вы должны составить карту своих альянсов, чтобы помочь в управлении альянсами путем

- выявление пробелов в составе вашего альянса;
- получение конкретных обязательств, определение ролей и обязанностей и помощь в управлении групповой динамикой; и
- мониторинг выполнения стратегии.

организации часто перечисляют всех своих союзников в алфавитном порядке в годовых отчетах, отчетах для доноров, а также в петициях или открытых письмах к объектам адвокации. Эти списки могут включать все, что угодно, от членских организаций с тысячами членов до крошечных бюро юридической помощи с горсткой сотрудников. Но такие списки мало что значат, если только читатель не погружен в проблему и не знает ключевых действующих лиц. Более точная разбивка союзников и их профилей более информативна для заинтересованных сторон и более полезна для руководства стратегическими дискуссиями.

✳ Для внутренних целей следует классифицировать союзников как основных (тесно связанных и важных для усилий), стратегических (связанных с общими целями и способных внести ключевой вклад) или тактических (связанных с конкретной "просьбой" и готовых предпринять конкретные, ограниченные по времени действия), наряду с основной информацией о профиле и контактной информацией.

✳ Также полезно указать, к какому типу организаций относится союзник (например, юридическая помощь, защита политики, услуги, профессионалы и т.д.), каков его охват (например, членство или количество клиентов) и какие активы он привносит в работу. усилия (например, навыки работы со СМИ или коммуникации, способность мобилизовать членов, голос затронутого сообщества, юридические знания или опыт по данному вопросу, высокий профиль или авторитет и т.д.).

Это полезная информация по двум причинам:

1. Чтобы легче анализировать любые пробелы в вашем альянсе или коалиции (по группам населения, типу организации или активам/навыкам, которые необходимы для адвокационной деятельности)
2. Чтобы дать лучшее представление о влиянии и охвате вашей коалиции. Так, вместо "100 организаций подписали это открытое письмо премьер-министру", вы можете сказать: "100 юридических, профессиональных и сервисных организаций, объединяющих более 200 000 заинтересованных граждан, медицинских и юридических работников, из каждой провинции Канады подписали это открытое письмо премьер-министру".

На стр. 27 вы найдете простую форму (Инструмент 2А), в которой отражены основы организации. для более детальной оценки альянсов смотрите Подходы к оценке 1 и 2 (стр. 43).

5. картирование власти (результаты адвокации политики, исходное и меняющееся согласование политических сил)

для разработки и корректировки стратегии:

- Визуальное отображение массива тех, кто вы есть или на кого вы можете нацелиться, помогает открыть разговор о стратегии (например, определить новые возможные точки воздействия). Периодические проверки дают возможность оценить, правильно ли вы выбрали цели и используете ли лучшие методы воздействия на них, или вам следует рассмотреть альтернативные точки входа.

Г И С Ь К Э Т О М У ?

для отчетности перед заинтересованными сторонами:

- В то время как адвокаты глубоко погружены в свои проблемы и обычно хорошо знают, как распределена власть относительно их работы, вряд ли кто-то другой знает это. Для целей коммуникации, особенно если усилия по адвокации затягиваются, может быть полезно иметь возможность описать силы, распределенные за и против вашей позиции.

Карта власти – это простой визуальный инструмент, который наиболее полезен для проведения стратегических дискуссий об организациях или лицах, на которых вы пытаетесь повлиять, и о том, двигаются ли они в благоприятном направлении по вашему вопросу. Это простая матрица, которая классифицирует людей (или организации) по степени их поддержки или оппозиции и степени их власти или влияния. Идея заключается в том, чтобы в начале правозащитной инициативы (базовый уровень) расположить на матрице ключевых лиц, принимающих решения, как чемпионов, сторонников, противников или блокировщиков, и использовать это расположение для обсуждения стратегии влияния. с течением времени,

Если усилия по адвокации не могут победить противников или блокировщиков, они, по крайней мере, будут искать способы их нейтрализации (уменьшения их влияния и/или степени противодействия). Диаграмма может периодически обновляться, чтобы отражать прогресс (или его отсутствие). В случае правовой адвокации диаграмма может служить аргументом в пользу обращения в суд для продвижения программы адвокации. Этот подход может также использоваться для составления карты альянсов, сравнивая силу и влияние организаций, выступающих против или за вас по какому-либо вопросу.

Рисунок 11 энергетический анализ

✳ **высокое
влияние/власть**

blockers

champions

 **низкое
влияние/власть**

**категорически против
поддерживаю**

решительно

6. инструменты предварительной оценки и мониторинга стратегических судебных процессов

(стратегические судебные процессы и юридическая поддержка)

Зачем проводить предварительную оценку?	зачем проводить периодический обзор стратегии?
Хотя стратегический судебный процесс может быть мощным инструментом влияния на политику, эта стратегия сопряжена с рядом рисков, включая неопределенность в отношении продолжительности дела, юридических аргументов оппозиции, характеристик и отношения судьи или присяжных, а также опасность создания негативного юридического прецедента.	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнение по отработке действий может помочь участникам стратегического судебного процесса достичь общего понимания состояния дела и консенсуса относительно дальнейших шагов. • Это включает в себя корректировки, которые необходимо внести в более широкую стратегию правовой адвокации (например, какое освещение в СМИ получает дело, и какие сообщения вы хотите донести до общественности; как снизить возникающие риски; как укрепить и более эффективно использовать членов альянса и т.д.).

Инструмент оценки на страницах 35–42 может помочь организации направить стратегические усилия по судебному разбирательству следующим образом

- помощь в оценке преимуществ и рисков участия в стратегических судебных процессах и способность поддерживать стратегии правовой защиты;
- отслеживание процесса для переоценки относительных рисков и выгод по мере развития усилий и определения стратегий смягчения, где это необходимо; и
- (при условии добросовестного обновления), предоставляя краткую историю дела, полезную как для внутреннего обучения, так и для отчетности перед заинтересованными сторонами.

7. перехват интервью

Что такое перехватывающие интервью и когда их следует
<p>«Перехватывающие интервью – это краткие интервью или беседы с заинтересованными сторонами на мероприятиях или во время визитов, где вы задаете несколько стратегических вопросов, чтобы получить обратную связь о том, как эти люди относятся к вашей адвокатской роли.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Такие интервью можно использовать для получения отзывов о вашей работе в режиме реального времени (например, на пресс-конференции, презентации, демонстрации) или для того, чтобы узнать температуру политиков в ходе текущих переговоров. • Они могут быть использованы для анализа после проведения мероприятий и представлены в качестве подтверждающих доказательств в отчетах об оценке.

одной из проблем мониторинга и оценки адвокации является то, что лица, определяющие политику, при официальном опросе часто не хотят признавать, что на принятие их решений повлияла адвокатура.

Однако нередко такое признание можно услышать в мимолетных разговорах. Например, если кто-то на международной встрече упоминает о важности вашего исследовательского отчета в ходе обсуждения, сделайте паузу и задайте ему несколько последующих вопросов: Что в отчете было особенно полезным? В какой обстановке он использовался? Были ли люди в этой среде широко знакомы с его содержанием, или было несколько лидеров, которые привлекли внимание к нему?

если заинтересованная сторона обращает ваше внимание на что-то важное, вы можете обратиться за комментарием к другим людям.

Таким образом, вы можете получить от них комментарии, то, что защитники часто отвергают как анекдотические свидетельства воздействия, может

Раздел 5: Начало работы с некоторыми практиками мониторинга

становятся более надежными. Хотя в отчете не следует цитировать респондентов по имени без их согласия, вы можете цитировать их анонимно (например, "Несколько участников обсуждений сообщили нам, что...").

8. Обзоры после событий (или критических событий) (Aer) (повышение осведомленности, создание альянсов, наращивание потенциала, адвокатура)

адвокатура включает в себя целый ряд мероприятий, таких как презентации докладов, семинары, местные, национальные и международные конференции, пресс-конференции, кинопоказы и дни лоббирования, которые в совокупности являются частью более широкой стратегии. важно тщательно оценить полезность того или иного мероприятия, учитывая ресурсы, задействованные в его планировании и проведении. на страницах 30–34 вы найдете три формы Aer:

1. Краткая форма Aer, в которой оценивается, были ли достигнуты цели мероприятия, организованного вашей организацией, в какой степени, и какие факторы способствовали или препятствовали успеху
2. Краткая форма Aer для мероприятий, в которых вы принимали участие, чтобы оценить полезность вашего участия
3. Более длительный инструмент планирования и оценки, который может быть наиболее полезен для мероприятия, запланированного в сотрудничестве с другими, где вы можете сравнить то, что было запланировано (как цели, так и логистика) с тем, что было фактически реализовано, и были ли достигнуты цели.

9. разработка базового руководства по презентации приоритетов организации

вы должны разработать базовую презентацию для ваших организационных приоритетов, которую можно обновлять по мере поступления новой информации о мониторинге и оценке. Это может быть базовый или основополагающий документ, из которого вы будете черпать информацию для официальной отчетности. он также может быть разработан как слайдовая презентация для удобства представления заинтересованным сторонам. основное содержание может включать следующее:

- Формулировка цели для приоритета адвокации
- Конкретные задачи
- Ключевые сообщения (обновляются по мере необходимости, по мере продвижения работы)
- Анализ власти (первоначальный и последующие обновления по мере необходимости): это может быть заявление о расстановке политических сил или картирование

➤ Теория действий (обновляется по мере необходимости)

- Разделы, страницы или слайды для ключевых стратегических компонентов (например,

почему вы должны это делать?

- При наличии множества участников, больших вложений времени и денег, а также множества шагов по созданию или извлечению выгоды из события, контроль исполнения очень важен, поскольку пропуск сроков может быть критическим.
- Мероприятие может казаться прекрасным, но на самом деле не достичь своих целей. И наоборот, мероприятие может разочаровать (например, с точки зрения посещаемости), но на самом деле может иметь хорошие результаты (например, хорошее освещение в СМИ, получение больших пожертвований). Структурированная оценка после мероприятия может продемонстрировать эти аспекты, обеспечить адекватные последующие действия и использовать их в дальнейшем планировании.

исследования, коммуникации, создание альянсов, лоббирование), обновленные с соответствующими результатами (например, продукты или выполненные мероприятия) и мониторинг информации об охвате, качестве доставки, реакции или приеме

- Ключевые результаты (ожидаемые и фактические, обновляемые с течением времени)
- Краткие комментарии и замечания (обновляются после каждого периода рассмотрения): вся история этих комментариев и замечаний должна быть сохранена, чтобы обеспечить описательную историю инициативы

Разработка такой презентации – это способ **взять отдельные мероприятия по мониторингу и обобщить их, чтобы получить развернутую картину развития инициативы**. вы должны регулярно выделять время для оценки общего прогресса. Это могут быть собрания команды или сотрудников для ежеквартальных проверок, подготовка к заседаниям совета директоров, если речь идет о конкретной инициативе, или обзор и стратегическое совещание по итогам года. Другими словами, сами отчеты о мониторинге – это всего лишь данные; именно стратегическое обсуждение с использованием этих данных делает усилия по их сбору стоящими.

РАЗДЕЛ 6:

Что касается внешней оценки?

При наличии хорошей системы мониторинга и рутинных процессов обсуждения полученных данных организация участвует в непрерывном процессе мониторинга (отслеживания изменений), оценки (вынесения суждений) и обучения (изменения или усиления практики). Для многих организаций это может быть более чем достаточно для решения трех задач оценки: улучшения работы, удовлетворения требований подотчетности и лучшего позиционирования организации или альянса. Безусловно, существуют случаи, когда внешняя оценка может быть оправдана: она требуется донором; существует тупик в отношении стратегии или будущего направления, на который полезно взглянуть новыми глазами или получить более подробные данные; есть ощущение, что организация потеряла связь со своими заинтересованными сторонами; или есть желание поделиться опытом более широко, среди других организаций.

пАрТ ii

Некоторые виды форматов мониторинга образцов инструментов

В

На следующих страницах приведены образцы простых форм для сбора данных мониторинга, разработанные для использования юридической сетью. В плане управления данными, если у вас очень маленькая организация с ограниченным числом инициатив, возможно, будет достаточно просто иметь централизованную папку с заполненными формами для периодического просмотра. Информацию также можно напрямую вводить в электронные таблицы, причем довольно просто создать их с выпадающими меню, чтобы можно было выбирать варианты из списка или вводить числовые значения (например, шкалу от 1 до 5) для создания простой описательной статистики. Вы также можете связать формы с электронными таблицами, используя формы google, заполняемые формы Adobe Acrobat pdf или другое

программное обеспечение, чтобы сотрудники или другие заинтересованные стороны могли заполнить более удобную форму, а данные автоматически собирались в электронную таблицу. здесь вам может пригодиться несколько часов консультации специалиста MEI.

1.

Отслеживание СМИ

Форма для отслежи

- Канадская юридическая сеть по ВИЧ/СПИДУ

Эта форма может быть использована для отслеживания двух типов медиа-активности: специфических для организации просмотров, в которых упоминается или цитируется юридическая сеть (обычно в целях отчетности), и специфических для вопроса просмотров, в которых рассматривается конкретная проблема (например, в стратегических целях, для оценки медиа-ландшафта до или после реализации проекта). Вопросы 9 и 11 будут относиться только к первому типу обращений.

1. какой вопрос рассматривается в данном освещении?

(например, политика в отношении наркотиков, криминализация и т.д.)

Национальный

Международный

2. дата страхования: (год, месяц, день)

3. заголовок:

4. название торговой точки:

5. имя репортера:

6. тип носителя:

Печать

Цифрова

я

Печатные и

цифровые Радио

TV

7. ссылка на статью:

8. достигать:

Местный

Провинциаль

9. Качество покрытия:

Юридическая сеть

представлена или

профилирована

Юридическая сеть

цитируется

Упомянутая юридическая сеть

Не упоминается, но влияние очевидно

10. Тон покрытия:

Очен

ь

благо

прият

но

Благо

прият

но

Сме

шанн

ый/не

йтра

льны

й

Крит

ическ

ий

Повреждение

11. релевантные цитаты о юридической сети или о ней, или отражающие влияние юридической сети:

12. примечания/комментарии: (Все, что угодно, от "нужно лучше подготовиться перед интервью" до "сделать этого журналиста приоритетным для выращивания")

2.

Составление карты альянса

Инстру Форма составления карты альянса

картирование правовой сети альянса - [название вопроса или инициативы]

1. название организации:

2. местонахождение (город):

3. Местонахождение (штат или провинция):

4. страна:

5. дата вступления в альянс (мм/гг)

6. имя ответственного лица 1:

7. электронная почта 1:

8. имя ответственного лица 2:

9. электронная почта ответственного лица 2:

10. тип организации (отметьте все, что применимо):

Сервис

Членство

Политика/Пропага

нда Донор/Фонд

Исследование

Политические

партии Другое

11. сектор (отметьте все, что применимо):

Юридичес

кие

Медицинс

кие

Общественное

здравоохранени

е Жилье

Уголовное правосудие

Представительная организация (например, права коренных

народов, секс-работников и т.д.) Многосекторная

Другое:

12. избирательный округ/клиентура (отметьте все, что применимо):

Люди, живущие с

ВИЧ Коренные

народы Другие

расовые группы

Нынешний или бывший

потребитель наркотиков

Нынешний или бывший

заклученный Нынешний

или бывший работник секс-

бизнеса ЛГБТКИ

Испытывали гендерное насилие

Не применимо

Другое

13. пожалуйста, укажите, что организация привносит в альянс

(отметьте все, что применимо):

ность к исследованиям

Представляет ключевую группу, затронутую проблемой

Другое:

Экспертиза в области прав

человека (указать) _____

Экспертиза в области права/уголовного правосудия

Экспертиз

а в

области

медицины

или

обществе

ного

здравоох

ранения

Возможно

сти

СМИ/комм

уникаций

Координа

ционные

возможно

сти

Способ

ность

мобилю

зовать

членств

Способ

ность к

адвока

ции/ло

биров

анию

Способ

14. есть ли у вас меморандум о взаимопонимании (мв) с этой организацией? если да, то укажите.

15. если у вас нет мп с этой организацией, каков характер ваших отношений в настоящее время? каковы ваши общие цели?

2. Составление карты альянса

2.

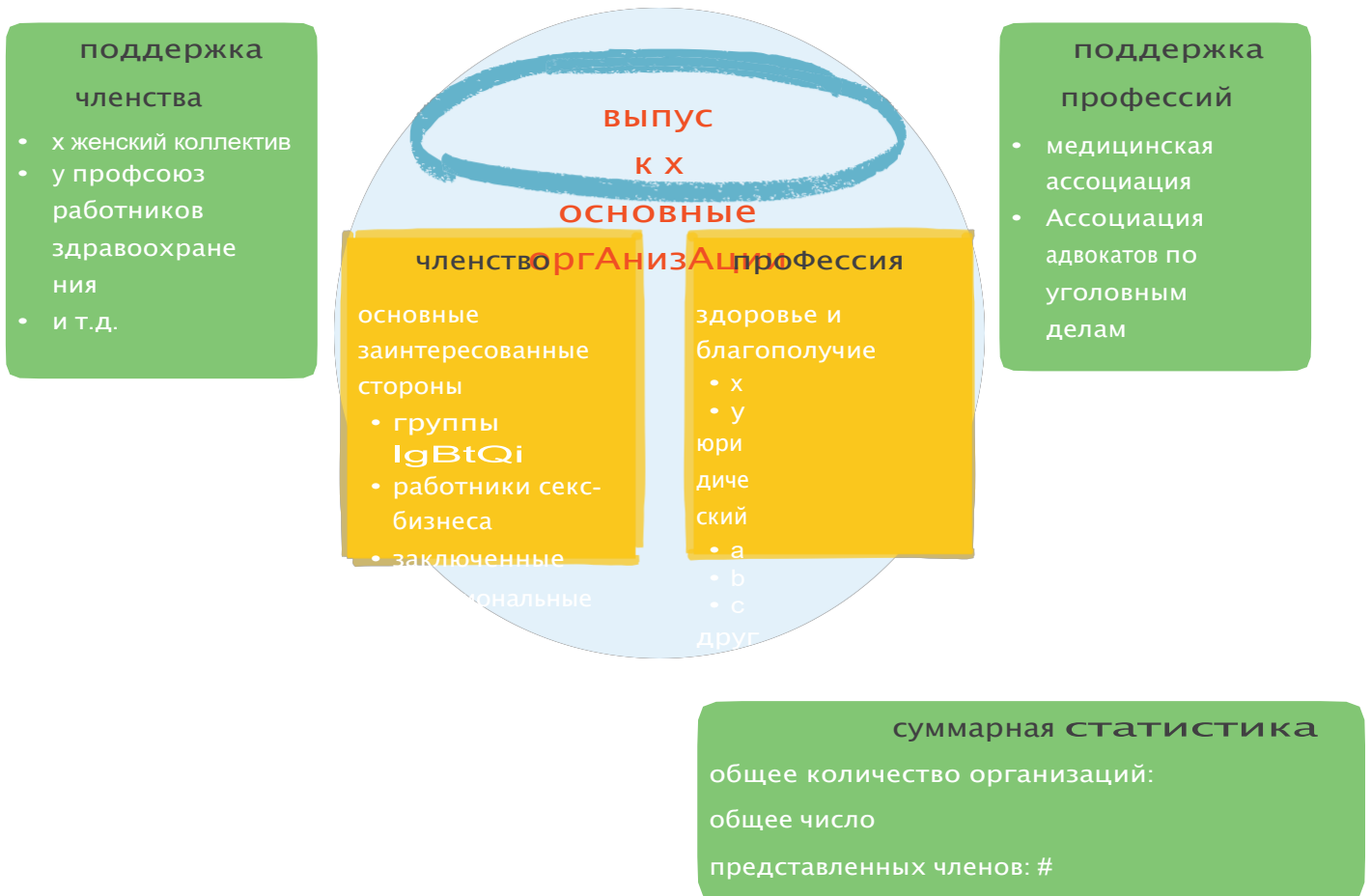
Составление карты альянса

Инстру Визуализация карт альянса

Вы также можете создать простые визуальные образы ваших альянсов, которые могут передать больше, чем простой список имен.

возможное видение для стратегических и тактических союзников

(можно сделать это в начале работы и периодически обновлять, если создание коалиции является основой стратегии)



3.

Обзор после мероприятия

Эти формы должны быть заполнены и обсуждены с людьми, участвовавшими в планировании и проведении мероприятия. Полученные уроки следует распространить более широко среди всех сотрудников, участвующих в планировании мероприятия.

Инструмент Обзор после мероприятия, организованного юридической сетью (сокращенная версия)

1. название события:

2. дата проведения мероприятия:

3. имя лица, заполняющего данную форму:

4. приоритет правовой сети или тема, которую рассматривает/поддерживает мероприятие:

5. расходы на проведение мероприятия:

6. основная цель мероприятия:

7. по шкале от 1 до 5, в какой степени вы достигли этой цели?

1 2 3 4 5

совсем не

полный

8. светская цель мероприятия (если применимо):

9. по шкале от 1 до 5, в какой степени вы достигли этой вторичной цели?

1 2 3 4 5

совсем не

полный

10. наиболее важный конкретный результат (результаты) мероприятия (например, привлечение нового крупного донора, освещение в элитном журнале [используйте инструмент отслеживания СМИ], получение обязательств от ключевых влиятельных лиц и т.д.):

11. что хорошо сработало на мероприятии?

12. какие проблемные зоны, если таковые имеются, повлияли на успех мероприятия?

13. по шкале от 1 до 5, стоило ли мероприятие затраченных на его организацию усилий и вложений?

1 2 3 4 5

определённо нет
стоит того

определённо

14. какой был/есть ключевой урок(и) для следующего мероприятия?

15. какие последующие действия необходимы, кем и когда?

2. Составление карты альянса

3.

Обзор после мероприятия

Инструмент Обзор участника после конференции/совещания

(заполняется лицом, присутствовавшим на встрече, и/или используется для стандартизированного устного отчета перед руководителем, командой менеджеров, на собраниях команды или персонала)

1. название конференции или собрания:

2. дата проведения конференции или собрания:

3. имя лица, заполняющего данную форму:

4. по вашему мнению, какой приоритет или тему юридической сети рассматривала/поддерживала конференция или встреча?

5. [Для письменных отчетов] Для встреч, которые включали в себя поездки за пределы штата Онтарио, во сколько примерно обошлось ваше участие (проезд, гостиница и питание, оплата конференций)?

6. основная цель конференции или собрания:

7. по шкале от 1 до 5, в какой степени была достигнута цель?

1 2 3 4 5

совсем не

полностью

ю

8. пожалуйста, объясните свою оценку:

9. С какой целью (целями) вы посетили собрание?

10. по шкале от 1 до 5, в какой степени вы достигли этой цели?

1 2 3 4 5

совсем не

полностью

ю

11. пожалуйста, объясните свою оценку:

12. занимались ли вы нетворкингом? если да, то сколько контактов вы установили или укрепили. (не забудьте внести контактную информацию в базу данных).

13. какие последующие действия вы предпримете после этой поездки?

14. в целом, была ли поездка стоящей? почему или почему нет?

15. рекомендуете ли вы посещать эту (или подобные) встречи/конференции в будущем, и если да, то можете ли вы или ваши коллеги сделать что-нибудь, чтобы лучше подготовиться к ним или воспользоваться их преимуществами.

встречу?

3: Обзор после события (AEr)

Инструмент планирование, мониторинг и форма Aeg для совместно проводимых мероприятий

Это более подробная форма, которая может быть полезна, если юридическая сеть планирует мероприятие совместно с другими организациями. Сторона планирования может быть использована для обеспечения ясности в отношении цели, ролей и сроков. Оценочная часть обеспечивает структурированный способ мониторинга хода реализации (см. пункты 10–14) и подведения итогов после мероприятия.

планирование	эвалюация
1. пожалуйста, укажите цель (цели) мероприятия:	по шкале от 1 до 5, где 1 = совсем нет и 5 = полностью:
i.	Была ли достигнута цель 1?
ii.	Была ли достигнута цель 2?
iii.	Была ли достигнута цель 3?
2. перечислите, пожалуйста, вашу целевую аудиторию (аудитории):	достигли ли вы целевой аудитории? если нет, то почему (комментарий)?
3. ваша числовая цель по посещаемости:	сколько человек посетило ваше мероприятие?
4. на какие СМИ вы ориентируетесь (пожалуйста, перечислите в порядке важности)?	к каким средствам массовой информации вы обращались (перечислите, пожалуйста)? насколько вы были удовлетворены освещением событий в сми по шкале от 1 до 5? 1 2 3 4 5
5. какие 1-3 ключевых сообщения вы пытаетесь донести до СМИ?	какое утверждение наиболее верно? <input type="checkbox"/> Все наши сообщения были освещены <input type="checkbox"/> По крайней мере, одно основное сообщение дошло до аудитории <input type="checkbox"/> наше сообщение было передано плохо <input type="checkbox"/> наше сообщение не было подхвачено
6. какова цель сбора средств (если применимо)? \$	сколько вы собрали? что способствовало достижению результата (положительного или отрицательного)?
7. каким образом это мероприятие должно способствовать реализации вашей общей стратегии?	по шкале от 1 (совсем нет) до 5 (полностью), способствовало ли мероприятие реализации стратегии, как ожидалось? 1 2 3 4 5
8. другие комментарии:	есть ли какие-либо непредвиденные результаты, на которые следует обратить внимание?

пожалуйста, прокомментируйте все вышеизложенное, отметив, что было сделано особенно хорошо, а что следует сделать по-другому в будущем.



3: Обзор после события (AEr)

продолжение на стр. 32

планирование		эвалюация
9. почему это мероприятие проводится в это время?		оказалось ли время подходящим? <input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> В некоторой степени <input type="checkbox"/> Нет
10. Существуют ли какие-либо конкурирующие события или временные вопросы, которые могут повлиять на а. планирование? <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Да б. посещаемость? <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Да в. интерес СМИ? <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> N/A Если да, пожалуйста, укажите:		были ли какие-либо непредвиденные обстоятельства, которые негативно повлияли на мероприятие, и если да, то что можно сделать в будущем, чтобы избежать этого?
11. каков бюджет мероприятия? \$		сколько было потрачено на самом деле? \$ был ли бюджет <input type="checkbox"/> щедрый <input type="checkbox"/> адекватный <input type="checkbox"/> едва достаточный <input type="checkbox"/> неадекватными до такой степени, что это может повлиять на результаты.
12. какая организация несет/несла основную ответственность за планирование/координацию мероприятия?		насколько хорошо она выполнила свои обязанности? 1 2 3 4 5 нисколько полностью
13. какие еще организации принимали участие в планировании?		
НАЗВАНИЕ	ОБЯЗАННОСТИ	насколько хорошо каждый из нижеперечисленных сотрудников выполнил свои обязанности? 1 2 3 4 5 совсем нет полностью
		1 2 3 4 5 совсем нет полностью
14. каковы сроки выполнения следующих мероприятий:		
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	ДАТА	ПЕРСОНАЛ/ОРГАНИЗАЦИЯ, несущая ответственность
Обеспечение места проведения		
Бюджет подтвержден		
Дизайн собрания		

Приглашения (специальные)			1 по графику	2 воврем я	3 поздно, незначитель ные проблемы	4 поздние основные проблемы
Приглашения (общие)			1 по графику	2 воврем я	3 поздно, незначите льные проблемы	4 поздние основные проблем ы

3: Обзор после события (AEr)

Напоминания			1 по графику	2 воврем я	3 поздно, незначите льные проблемы	4 поздние основные проблемы
Подготовительные материалы			1 по графику	2 воврем я	3 поздно, незначите льные проблемы	4 поздние основные проблемы
Кейтеринг			1 по графику	2 воврем я	3 поздно, незначите льные проблемы	4 поздние основные проблемы
AV			1 по графику	2 воврем я	3 поздно, незначите льные проблемы	4 поздние основные проблемы
устный перевод организован			1 по графику	2 воврем я	3 поздно, незначительн ые проблемы	4 поздние основные проблемы
Другое			1 по графику	2 воврем я	3 поздно, незначительн ые проблемы	4 поздние основные проблемы

15. были ли какие-либо внешние факторы/смягчающие обстоятельства, которые повлияли на способность участвующих организаций провести мероприятие?

16. какие 1-3 вещи организаторы могут делать больше или делать по-другому, чтобы поддерживать друг друга, что сделает проведение такого мероприятия более гладким?

Резюме Оценка/рефлексия

17. в целом, что было получено в результате проведения этого мероприятия? (это относится к цели, но также включает то, что отдельные участники или организации могли получить в плане новых навыков, знакомства и т.д.)

18. какие последующие действия необходимо предпринять, чтобы использовать эти достижения? кто должен осуществлять последующие действия?

19. понесли ли мы какие-либо "издержки" от этого события с точки зрения репутационного риска (например, было ли что-то неправильно обработано или возникли ли конфликты, которые нам необходимо устранить, чтобы не пострадал наш авторитет или положение)?

20. в целом, стоило ли это мероприятие потраченного времени, сил и средств? каковы последствия полезности этого мероприятия как части стратегии в будущем?

4: Стратегический судебный процесс (трехчастная форма)

4.

Стратегические судебные процессы

Инстр стратегические судебные процессы предварительная оценка, среднесрочная и заключительная оценка

i. предварительная оценка

1. достоинства дела и соответствие приоритетам

A. Основная информация по делу

1. название рассматриваемого дела:

2. роль юридической сети в деле и стадия, на которой она будет задействована:

заявитель / нижестоящий суд

апеллянт или ответчик /

апелляционный суд апеллянт или

ответчик / Верховный суд

интервент / нижестоящий суд

интервентор /

апелляционный суд

интервентор / Верховный

суд

сторона или интервент / региональный или международный суд

3. благоприятное ли это место/судья?

4. о чем идет речь?

5. какому стратегическому приоритету правовой сети это дело наиболее соответствует? насколько оно актуально?

очень

в

некоторой

степени

незначительно

6. какова гендерная принадлежность соответствующей стороны?

7. каков профиль соответствующей стороны (например, ответчика, заявителя)? (отметьте все, что применимо.)

Коренное население или другая

расовая группа Мигрант

Нынешний или бывший заключенный

ЛГБТКИ

Настоящий или бывший

потребитель наркотиков

Настоящий или бывший

работник секс-бизнеса

Пережитое гендерное насилие

Человек, живущий с ВИЧ

Другое: _____

8. Есть ли какие-либо характеристики соответствующей стороны, которые свидетельствуют против выбора этого дела?

9. какие юридические и правозащитные аргументы мы могли бы привести и выдвинуть в этом деле?

10. имеет ли дело потенциал для создания положительного юридического прецедента, который повлияет на большое количество/класс людей?

Да

Нет

11. какой плохой прецедент или другие негативные последствия могут возникнуть, если мы проиграем дело?

12. как бы вы оценили этот риск?

(1) Несуществующий

(2) Очень низкий

(3) Низкий

(4) Умеренный

(5) Высокий

4: Стратегический судебный процесс (трехчастная форма)

В. Другие аспекты юридической адвокатуры

13. есть ли у этого дела потенциал для расширения возможностей затронутых сообществ путем повышения осведомленности, наращивания потенциала и обеспечения того, чтобы их голос был услышан?

- (1) Высокий потенциал
- (2) Некоторые потенциальные
- (3) Ограниченный потенциал

14. если высокий или определенный потенциал, что нужно сделать, чтобы реализовать этот потенциал?

будут ли они в свою очередь усиливать нашу работу?

15. поможет ли это дело мобилизовать поддержку ключевых влиятельных лиц и привлечь новых сторонников? если да, то кого?

16. представляет ли это дело для юридической сети какой-либо репутационный риск (несоответствие миссии и ценностям, противоречивость, отсутствие профессионализма и т.д.)? если да, укажите, пожалуйста.

17. будет ли дело поддерживать работу организаций-союзников?

- (1) Да
- (2) В некоторой степени
- (3) Нет

продолжение на стр. 36

С. Краткая оценка существа дела

18. в целом, насколько стратегически целесообразно вмешательство в это дело по существу?

1 2 3 4 5
совсем не очень стратегический

2. практические соображения

A. Характеристики дела, которые говорят в пользу или против нашего участия

19. готовы ли адвокаты соответствующей стороны работать с нами?

- (1) Да, определенно
 (2) Да, с некоторой неохотой

20. имеет ли юридическая сеть опыт исследований и/или судебных разбирательств по данному вопросу?

- (1) Очень сильный послужной список
 (2) Твердая запись
 (3) Ограниченный опыт
 (4) Это новая область судебных разбирательств

21. какова будет роль юридической сети в этом деле?

- Вести
 Вторичный
 Ограниченная, ограниченная по времени поддержка

22. потенциальные обязанности (отметьте все, что применимо):

- Подготовить юридические аргументы
Проанализировать юридические аргументы
 Координировать работу юристов, партнеров по коалиции и т.д.
Взаимодействие со СМИ
 Мобилизация организаций поддержки
 Другое: _____

23. есть ли юристы pro bono для представления интересов юридической сети?

- (1) Да, определенно
 (2) Да, скорее всего
 (3) Маловероятно

(4) Определенно нет

(5) Не требуется (объясните почему)

24. сколько времени, по оценкам, потребуется выделить на это сотрудникам отдела исследований и политики?

Пожалуйста, оцените среднее количество _____ дней в неделю в течение _____ недели.

4: Стратегический судебный процесс (трехчастная форма)

25. может ли юридическая сеть понести другие расходы в связи с этим делом (например, плату за выплаты)?

Нет, не понесет расходов.

Да, вероятно, потребуются затраты. Предполагаемые расходы \$ _____

В. Организационный потенциал с учетом конкурирующих требований

26. какую работу придется/может потребоваться отложить или отказаться от нее юридическому персоналу, чтобы выполнить обязательства по данному делу?

27. каковы будут потребности в коммуникационной поддержке? Например, пресс-релизы, работа со СМИ и т.д.

28. обладает ли команда по коммуникациям потенциалом для разработки и продвижения позитивного послания и изложения сути дела, особенно если юридическая сеть имеет ограниченный опыт в рассматриваемом вопросе?

29. Учитывая другие приоритеты, есть ли у команды по коммуникациям возможность взять на себя эту работу? (отметьте все, что применимо.)

(1) Определенно нет

(2) Очень ограниченные возможности

(3) Некоторый потенциал

(4) Зависит от сроков

30. Есть ли НПО или общественные партнеры, которые могли бы взять на себя часть коммуникационных и организационных задач?

(1) Да, определенно

(2) Возможно

(3) Некоторая ограниченная поддержка

(4) Не совсем

31. если да, то кто они и за что могут взяться?

32. Имеется ли финансирование (а) для поддержки времени сотрудников (т.е. исследователей и коммуникационной команды) для работы над этим делом и (б) для покрытия любых судебных издержек и гонораров?

С. Краткая оценка практических аспектов вовлечения в дело

33. в целом, насколько практично для юридической сети взяться за это дело, не подвергая риску другие приоритеты и/или не увеличивая штат сотрудников?

1 2 3 4
Очень непрактично Очень практичный и управляемый

решение: рассмотрев стратегические и практические

вопросы, следует ли создать юридическую сеть

принять участие в деле? ___ (Сохраните эту форму для дальнейшего использования)

не ввязываться в это дело? ___ (Конец документации: Магазин форма в архиве)

Дополнительные комментарии:

4: Стратегический судебный процесс (трехчастная форма)

Инструмент стратегическое судебное разбирательство предварительная оценка, мониторинг и заключительный обзор

ii среднесрочный обзор

1. практические соображения

1. часть дела, какова роль юридической сети в деле?

- Вести
- Вторичный
- Ограниченная, ограниченная по времени поддержка

2. каковы наши обязанности в настоящее время и в будущем? (отметьте все, что применимо.)

- Подготовить юридические аргументы
- Проанализировать юридические аргументы
- Координировать действия юристов, партнеров по коалиции и т.д.
- Взаимодействовать со СМИ
- Мобилизация организаций
- поддержки Другое: _____

3. сколько времени уделяют этому сотрудники, занимающиеся исследованиями и политикой? _____ в настоящее время?

_____ дней в неделю.

4. в течение следующих шести месяцев время, посвященное этому делу (отметьте все, что относится)

- скорее всего, увеличится
- скорее всего, останется
- примерно на том же уровне
- начнет снижаться
- закончится
- устойчивый
- едва ли можно назвать устойчивым
- поставит под угрозу другую работу

6. в течение следующих шести месяцев, требования к персоналу связи по данному делу (отметьте все, что относится)

- скорее всего, увеличится
- скорее всего, останется
- примерно на том же уровне
- начнет снижаться
- закончится
- устойчивый
- едва ли можно назвать устойчивым
- поставит под угрозу другую работу

7. есть ли финансирование для продолжения работы над этим делом?

5. какова примерная продолжительность времени, которое сотрудники отдела коммуникаций в настоящее время посвящают этому делу?

_____ дней в неделю.

8. были ли судебные издержки (если таковые имеются) и выплаты в соответствии с ожиданиями? если нет, достаточно ли имеющихся средств для продолжения работы?

9. каковы были практические препятствия или трудности в поддержке этого дела?

10. в целом, насколько целесообразно для юридической сети продолжать участвовать в этом деле, не подвергая риску другие приоритеты, не увеличивая штат и не превышая бюджет на это дело?

1 2 3 4

Очень непрактично Очень практично и управляемо

2. стратегические соображения

11. каковы были практические препятствия или трудности в поддержке этого дела?

12. произошли ли какие-либо изменения в законодательстве или политике, которые требуют переоценки дальнейшего участия юридической сети в этом деле?

13. в целом, насколько стратегически целесообразно продолжать заниматься этим делом по существу?

1	2	3	4
Больше не является стратегическим			Очень стратегический

14. Исходя из достигнутого на сегодняшний день прогресса, каким образом (если таковые имеются) юридической сети необходимо скорректировать свою стратегию, включая рассмотрение стратегии выхода?

краткое заявление о состоянии дел по делу, корректировках и ожиданиях на будущее:

4: Стратегический судебный процесс (трехчастная форма)

Инстр стратегическое судебное разбирательство предварительная оценка, мониторинг и итоговая оценка

iii Финансовая оценка

Будьте как можно более конкретными и конкретными и приложите все соответствующие документы

1. стратегические результаты судебных разбирательств и адвокатской деятельности

1. каков был исход дела?

2. какой прецедент был создан, если таковой имеется?
(хороший, плохой, нейтральный?)

3. были ли наши аргументы приняты судом?

4. какое освещение в средствах массовой информации получило дело? (хорошее, плохое, нейтральное?)
(Приложите или дайте ссылку на все материалы СМИ).

5. каким конкретным образом дело помогло расширить права и возможности пострадавших сообществ путем повышения осведомленности, наращивания потенциала и обеспечения того, чтобы их голос был услышан?

6. помог ли этот случай мобилизовать поддержку ключевых влиятельных лиц и привлечь новых сторонников?

7. были ли какие-либо другие результаты (ожидаемые или непредвиденные)?

8. в целом, насколько полезным было дело для продвижения политической повестки дня юридической сети?

2. практические соображения

9. насколько точными были наши оценки времени, необходимого юридическому и исследовательскому персоналу для работы над делом?

Мы недооценили много

Мы недооценили мало Мы

поняли все примерно

правильно

Мы переоценили немного

4: Стратегический судебный процесс (трехчастная форма)

10. смогли ли мы уделить достаточно времени и ресурсов работе в сфере коммуникации и СМИ?

11. были ли непредвиденные расходы или ограничения в финансировании, которые повлияли на нашу способность поддержать дело?

3. последующие шаги и извлеченные уроки

12. есть ли какая-либо последующая работа, которую необходимо выполнить в результате решения по данному делу?

13. Есть ли какие-либо уроки, которые мы должны учитывать в будущих делах?

AppEndix i:

Некоторые подходы к оценке адвокации для внешних оценок

При заказе внешней оценки вот некоторые из подходов, которые, скорее всего, будут предложены. Хотя вам не нужно быть экспертом в этих подходах, базовое знакомство с ними поможет выбрать лучшее предложение и завершить разработку с оценщиками. Для общего обсуждения выбора методов оценки см. betterevaluation.org.

оценка организационной инфраструктуры, потенциала и сотрудничества

*Подход к оценке 1: Оценка организационного потенциала адвокации

Альянс за справедливость разработал для грантодателей инструмент оценки адвокации и потенциала адвокации для оценки получателей грантов (см. цитату Альянса за справедливость в Приложении II: Дополнительные ресурсы). Этот инструмент может

быть легко самостоятельно разработан любой правозащитной организацией и использован для определения общей компетентности и потенциала вашей организации. Если целью является повышение правозащитного потенциала, этот инструмент может служить как диагностическим, так и мониторинговым инструментом при повторном применении для отслеживания прогресса. Затем специалист по оценке может подтвердить результаты вашей оценки внешними заинтересованными сторонами и помочь вам проанализировать препятствия на пути прогресса в любых проблемных областях.

*Подход к оценке 2: Совместные оценки потенциала и практики

Институт исследования человеческого взаимодействия опубликовал ряд инструментов для оценки эффективности функционирования общественных коалиций и альянсов (см. Wolff в Приложении II: Дополнительные ресурсы). Они подходят для внутренней, формирующей оценки с целью улучшения функционирования коалиции или альянса. Следующие три инструмента наиболее актуальны для правозащитных организаций:

- опрос для оценки удовлетворенности членов коалиции (Рабочий лист 1)
- диагностический инструмент для оценки факторов риска,

препятствующих успешному функционированию коалиции (Рабочий лист 2)

- инструмент диагностики климата, оценивающий инклюзивность коалиций или альянсов с точки зрения уважения, признания, ролей, отношений, вознаграждений и результатов (рабочий лист 4)

когда использовать: Когда наращивание организационного потенциала и/или создание альянсов или движений является центральным элементом стратегии. Эти подходы могут быть использованы как в формирующих/процессных/среднесрочных оценках, так и в итоговых оценках

Формативная оценка (оценка процесса и эволюции стратегии)

* подход к оценке 3: оценка развития

На самом деле это подход к планированию, мониторингу и оценке, используемый для программ или инициатив, которые являются инновационными и/или осуществляются в неопределенной, высокодинамичной среде. Оценщик в данном случае является одновременно и оценщиком, и фасилитатором: он определяет потребности в информации вместе с членами команды, собирающими данные, и одновременно поддерживает анализ данных для принятия решений. При таком подходе теория действий и лежащие в ее основе предположения могут существенно меняться с течением времени, эксперименты поощряются, а любые "неудачи" отмечаются и используются для формирования будущих решений.

когда использовать: Этот подход может быть использован в инициативах с высокими ставками, где существует неопределенность в отношении того, как действовать дальше, необходимо тщательно следить за процессами и постоянно предоставлять возможности для разработки стратегии с жесткой обратной связью. Этот подход, в большей степени, чем другие, должен быть встроен в разработку программы с самого начала, поскольку он призван определять развитие программы и справляться с неопределенностью.

оценка воздействия на изменение политики

* подход к оценке 4: изучение конкретных случаев

Тематическое исследование является одним из наиболее распространенных методов оценки адвокационной деятельности. Это подробный отчет об инициативе от начала до конца, в котором рассматривается контекст, процессы и вмешательства в адвокацию, результаты и неожиданные последствия. Специалист по оценке тематического исследования изучает информацию, полученную от организации, включая бюджет инициативы и расходы, и собирает информацию от широкий круг заинтересованных сторон, вовлеченных в работу или направленных на нее. Обычно используются интервью с ключевыми информантами, часто применяются обсуждения в фокус-группах, а в зависимости от масштаба и охвата инициативы могут применяться опросы. Внешняя проверка проводится путем анализа политических документов, контент-анализа материалов СМИ, интервью с "посыльными" (людьми, осведомленными о проблеме и

политике, но не принимающими непосредственного участия в работе) и других влияющих показателей.

Сравнительные тематические исследования используют этот метод для сравнения одной и той же инициативы в разных контекстах (например, попытки повлиять на наркополитику в разных странах) или разных инициатив в одном и том же контексте (адвокация

усилия по вопросам гендерного насилия, прав коренных народов на свои территории и лечения людей, живущих с ВИЧ в Перу), в попытке найти закономерности и понять расхождения.

когда использовать: Этот подход часто используется, когда инициатива по адвокации не была хорошо задокументирована, и оценщик должен воссоздать ее историю и развитие. Оценщик может начать с воссоздания временной шкалы критических событий вместе с сотрудниками, чтобы услышать, как они формулируют процесс изменений и сделать явной неявную теорию действий. Этот подход также используется, когда есть интерес к пониманию того, как изменились события, а не того, что изменилось или не изменилось.

СООТНОШЕНИЕ ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА

оценка Подход 5: Соотношение цены и качества

Это обобщающий термин для оценок экономической выгоды, экономической эффективности и социальной отдачи от инвестиций. Экономическая эффективность и затраты

Преимущества часто используются для сравнения и сопоставления доходности различных инициатив, чтобы определить, какая из них обеспечивает большую ценность инвестиций.

Социальный возврат инвестиций часто используется для определения как количественной отдачи от инвестиций (некоторые из них можно монетизировать, а некоторые - нет), так и более качественных результатов, которые нелегко оценить количественно (ощущение благополучия, безопасности, расширение возможностей) для отдельной инициативы.

когда использовать: Эти подходы помогают определить результаты усилий, включая конкретный вклад той или иной

адвокационной кампании или инициативы. Хотя затраты всегда должны рассматриваться как часть любого
оценки, подходы "Ценность для денег" более точно сопоставляют
затраты с результатами, чтобы помочь организациям принимать
решения о финансировании.

Приложение II:

Дополнительные ресурсы

Альянс за справедливость. Постройте свою грантовую деятельность в области адвокации: Инструмент оценки адвокации, Инструмент потенциала адвокации. Вашингтон, округ Колумбия: Альянс за справедливость, 2005.

Эта публикация помогает финансистам оценить получателей грантов и содержит два подробных инструмента: один для оценки потенциала адвокации, а другой – для оценки адвокатских усилий. Адвокатская организация может самостоятельно администрировать эти инструменты.

Бир, Т. и Кофман, Дж. Четыре инструмента для оценки вклада грантополучателей в усилия по адвокации. Вашингтон, округ Колумбия: inponet, 2015.

Это еще одно руководство для финансирующих организаций, но оно может быть полезно для самостоятельной работы правозащитных организаций, особенно Инструмент 2: Структурированный инструмент для отчетности грантополучателей.

Кофман, Дж. и Бир, Т. Рамки стратегии адвокации: Инструмент для формулирования теории изменений в области адвокации. Вашингтон, округ Колумбия: inponet, 2015.

В этой публикации представлены основные измерения изменений для стратегии адвокации (осведомленность, воля, действия) и даны рекомендации читателю по применению структуры для планирования инициативы по адвокации и мониторинга прогресса. В ней есть полезное приложение с предлагаемыми показателями для отслеживания успеха мероприятий по адвокации.

Дейвис Н. и Братерон А. Измерение результатов: Руководство для координаторов. Международный альянс по ВИЧ/СПИДу и Международный совет организаций по оказанию помощи, 2010.

Это руководство помогает пользователям определить и решить проблемы, с которыми сталкиваются общественные организации, проводящие оценку адвокации в области ВИЧ, знакомит с новым мышлением при разработке подходов к оценке и дает пользователям возможность применить некоторые аспекты разработки оценки в своих конкретных условиях.

Доза, Э., Лангла, М. и Бланшет-Коэн, Н. dE 201: Руководство практикующего специалиста по оценке развития. Канада: Фонд семьи Дж. В. Макконнелла и Международный институт прав ребенка и развития, 2010.

В данном руководстве практика оценки развития применяется к организациям, основанным на правах человека.

подход к планированию, мониторингу и оценке, наиболее подходящий для программ, характеризующихся высокой степенью неопределенности, либо из-за динамичной среды, либо из-за инновационного характера программы, из-за ее жестких контуров обратной связи и партисипативного характера.

Флеминг, Ф. Методы оценки для определения ценности для денег. Better Evaluation, 2013. получено с сайта <http://betterevaluation.org/resource/assessing-value-for-money>.

В данном ресурсе обсуждаются различные подходы к оценке затрат и выгод или экономической эффективности вмешательств, включая включение в оценку не поддающихся количественной оценке результатов программы.

помощь норвежского народа. наблюдение за изменениями: планирование, мониторинг и отчетность, основанные на результатах (пМр), 2010.

Этот ресурс не имеет прямого отношения к оценке правозащитной деятельности, однако он хорошо помогает организациям применять прагматичный, систематический подход к "распаковке".
В нем особое внимание уделяется тому, чтобы избегать неточных формулировок и разрабатывать показатели, которые являются CrEAM: четкими, релевантными, экономичными, адекватными и поддающимися мониторингу.

uniCEF. Мониторинг и оценка адвокации: Companion to Advocacy Toolkit. new york, ny: uniCEF, 2010.

Это четко написанное, очень подробное руководство по мониторингу и оценке. оно включает исчерпывающий список показателей для каждого этапа и компонента адвокационной деятельности, а также 17 инструментов.

Вольф, Т. "Практический подход к коалициям." в Т. Backer (ред.). Evaluating Collaborations. new york, ny: Springer Publishing Company, 2002.

Эта глава книги включает несколько инструментов для партнеров по коалиции или альянсу, позволяющих оценить потенциал их коалиции и качество взаимоотношений.

