



# 10 Отражение политики в планировании работы

Шивон Линем

# Отражение политики в планировании работы

Шивон Линем

Агентство по борьбе с бедностью  
(Combat Poverty Agency)  
Бриджвотер Сентер  
Конингэм Роуд  
Айлэндбридж  
Дублин 8

© 2007

ISBN: 978-1-905485-39-0

Несмотря на принятие всех мер по обеспечению правильности информации, содержащейся в настоящей книге, ни автор, ни Агентство по борьбе с бедностью, не принимают на себя какую-либо юридическую ответственность за неточности или упущения. Точки зрения, выраженные в настоящей публикации, отражают собственные взгляды автора, и не обязательно – позицию Агентства по борьбе с бедностью.



# Содержание

Предисловие	3
Выражение признательности	4
<b>1 Введение</b>	<b>5</b>
1.1 Цель этого пособия	5
1.2 Исходные данные и контекст	5
<b>2 Развитие местных общин и работа над политикой</b>	<b>6</b>
2.1 Роль работы над политикой в развитии местной общины	6
2.2 Что такое государственная политика?	7
<b>3 Как определяется государственная политика?</b>	<b>8</b>
3.1 Комплексный процесс	8
3.2 Важность программы «Выскажите свое мнение»	9
3.3 Этапы процесса формирования политики	11
<b>4 Отражение работы над политикой в планировании</b>	<b>12</b>
4.1 Основные задачи	12
• Получение согласия и обязательства группы управления в отношении участия в работе над политикой	12
• Признание роли организации местной общины в области влияния на политику	13
• Принятие решения по ключевым вопросам, над которыми собирается работать группа	14
• Достижение понимания процесса формирования политики, а также путей влияния на разработку, осуществление и обзор политики	17
• Подготовка аргументации в пользу изменений: исследования, сбор данных и документирование местного опыта	19
• Постановка целей	20
• Принятие решения о стратегии воздействия на политику	21
• Определение необходимых ресурсов	25
• Определение и согласование организационных структур	26
• Определение и согласование рабочей программы	27
• Согласование показателей, которые будут применяться для оценки достигнутого прогресса	28
• Определение сроков обзора, оценки, изучения выполняемой работы и документирования извлекаемых уроков	28
• Определение потребностей персонала, руководства и участников в повышении квалификации в плане воздействия на политику и создание соответствующих резервов	29
• Полноценное включение работы над политикой в годовой план	29
<b>5 Список использованной литературы</b>	<b>31</b>
<b>6 Полезные контакты, список Интернет-страниц</b>	<b>33</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В рамках выполнения своей роли национального центра по развитию местных общин, Агентство по борьбе с бедностью предоставляет информацию, консультации, обеспечивает обучение и наличие ресурсных материалов для местной общины и сектора добровольцев.

Согласно действующему «Стратегическому плану на 2005 – 2007 гг.», Агентство по борьбе с бедностью инициировало Программу «Выскажите свое мнение», целью которой является повышение роли высказанных мнений при формировании политики с практическим участием местных общин, испытывающих бедность. Эта новая публикация, 10-я из серии «Повышение качества управления» (Managing Better), была выпущена в рамках указанной Программы.

Серия «Повышение качества управления» ставит своей целью обеспечить наличие доступных и понятно написанных буклетов, в которых излагаются основные положения ключевых вопросов, которые возникают перед местной общиной и группами добровольцев. Цели настоящей публикации, «*Отражение политики в планировании работы*», состоят в следующем:

- повысить уровень знаний и понимания процессов развития местной общины;
- оказать поддержку «ноу-хау» и практическому применению развития местной общины, а также разработке политики в контексте борьбы с бедностью;
- углубить навыки и повысить возможности политики и развития местной общины среди групп людей, испытывающих бедность, их представителей или организаций, оказывающих им поддержку, включая органы местных общин, добровольные органы и органы, предусмотренные законом.

Настоящая публикация выпущена в качестве справочника, инструментария и перечня контрольных вопросов, предназначенного для оказания поддержки группам по борьбе с бедностью, группам местных общин и группам добровольцев в отражении работы над политикой в планировании, связанном со стратегическими планами, ежегодными планами работы, с планированием программ и проектов, а также практикой их осуществления.

Сентябрь 2006 г.

## Выражение признательности

За активное участие в подготовке этой публикации автор выражает признательность следующим лицам:

Джоане О'Флинн, Барбаре Уэлш, а также читателям из Агентства по борьбе с бедностью.

Всем работникам местных общин, столь многочисленным, что невозможно перечислить их имена, которые поделились своим пониманием, основанным на практическом опыте.

Эйдену Ллойд и Мэгсу Лэффену, которые ознакомились с предварительным вариантом публикации и высказали свои замечания.

Агентство по борьбе с бедностью выражает искреннюю признательность Шивон Линем - за подготовку этой публикации и Элеоноре Эш – за редакторскую работу над этим изданием.

Сентябрь 2006 г.

# 1 ВВЕДЕНИЕ



# 1 ВВЕДЕНИЕ

## 1.1 Цель этого Пособия

В настоящее время право людей, в том числе живущих в условиях бедности, принимать участие в формулировании государственной политики является общепринятым. Общепринятым также является и то, что политики, направленные на решение вопросов бедности, осуществляются с большей вероятностью, если люди, для которых они разрабатываются, привлечены к их планированию и проведению.

Эта новая публикация из серии «Повышение качества управления» является пособием для групп по отражению работы над политикой в стратегических планах, ежегодных планах работы, в планировании программ и проектов, а также в практике их осуществления. В Пособии рассматривается процесс, разделенный на 14 Задач, при помощи которого группы местных общин могут начать оказывать влияние на решения в области политики, которые воздействуют на них.

## 1.2 Исходные данные и контекст

В 2005 году Агентство по борьбе с бедностью начало осуществление Программы «Выскажите свое мнение». Основная цель программы – усилить влияние мнения людей, живущих в условиях бедности, в процессе разработки и осуществления политик и программ по борьбе с бедностью (см. список Интернет-страниц).

Программа включает четыре цели, а именно:

- Содействовать осуществлению права людей, живущих в условиях бедности, на участие в принятии решений в области политики, которые оказывают на них влияние, а также на воздействие на эти решения.
- Инициировать или поддерживать работу, направленную на углубление навыков и повышение возможностей разработки политики среди групп людей, испытывающих бедность, их представителей или организаций, оказывающих им поддержку.
- Проводить работу в рамках партнерства с лицами, ответственными за формирование политики, в целях углубления понимания ими вопросов и последствий, относящихся к привлечению людей, испытывающих бедность, к разработке политики.
- Усилить отражение практики борьбы с бедностью, применяемой местными общинами и добровольными организациями, в деятельности Агентства по борьбе с бедностью в области предоставления консультаций по вопросам политики.

«Отражение политики в планировании работы» является одной из публикаций в серии образовательных ресурсов, которые выпускаются в поддержку второй цели Программы. Она дополнена публикацией «Развитие местных общин и государственная политика» (Lupat, 2006), также выпущенной в рамках Программы «Выскажите свое мнение».

## 2 РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ ОБЩИН И РАБОТА НАД ПОЛИТИКОЙ



## 2 РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ ОБЩИН И РАБОТА НАД ПОЛИТИКОЙ

В этом разделе акцентируется внимание на тот факт, что привлечение к принятию решений в области государственной политики является основой работы по развитию местных сообществ. В нем рассматриваются четыре уровня, на которых группы местных общин в Ирландии уже вовлечены в оказание влияния на этот процесс.

### 2.1 Роль работы над политикой в развитии местной общины

Работа над политикой является существенным элементом практики развития местной общины на всех уровнях. Принципы и процессы в центральном элементе развития местной общины в качестве подхода к решению вопросов бедности и социальной изолированности отличают эту работу от других форм работы в местных общинах и с местными общинами. Для Агентства по борьбе с бедностью развитие местной общины характеризуется:

- Акцентом на предоставление полномочий обособленным группам и их участие в принятии решений, которые воздействуют на их жизнь и на общины.
- Коллективным, а не индивидуальным подходом к решению проблем.
- Социальным анализом и пониманием причин бедности и неблагоприятных условий, а также стремлением к равенству и социальной справедливости.

Развитие местной общины преднамеренно ориентируется на нацеливание и объединение отдельных лиц и групп, испытывающих бедность и изолированных от общества в силу предубеждения, дискриминации, отсутствия ресурсов или полномочий. Оно направлено на предоставление им полномочий, возможности высказать свое мнение, оказание помощи в том, чтобы выйти в центр процесса формирования государственной политики.

### 2.2 Что такое государственная политика?

*Политика* – это заявление о ценностях, целях и задачах, которые желает реализовать правительство, организация местной общины, политическая партия или частная корпорация, совместно со стратегиями и средствами их достижения. Большинство организаций местных общин уже привлечены к процессу формирования государственной политики, например, к принятию решений о своих целях и задачах, а также общих принципах, которыми руководствуется организация в своей деятельности, и их определению. Эти решения отражаются в учредительном договоре и уставе организации. Государственная политика обычно понимается как сочетание основных

решений, актов законодательства, мер по регулированию, обязательств, способов действия и приоритетов в финансировании, которые реализуются от имени общественности лицами, занимающими должности в органах государственной власти или имеющими влияние на них.

В большинстве случаев эти мероприятия являются следствием взаимодействия лиц, требующих перемен, лиц, принимающих решения, а также лиц, на которых соответствующая политика оказывает влияние. Многие организации местных общин различными путями и на различных уровнях активно привлечены к этому процессу.

- На местном уровне группы активно привлечены к принятию мер по получению наиболее необходимых услуг с их предоставлением на местах или более подходящим образом, или по переориентации инициатив в области обновления таким образом, чтобы последние оказывали существенное влияние на местные общины, которые в данный момент испытывают затруднения. Многие привлечены к работе на условиях партнерства в целях местного развития, где они пытаются усилить ориентацию этого партнерства на социально-экономическое вовлечение наиболее обособленных групп. Многие привлечены к побуждению партнерства в целях местного развития к выполнению более активной роли по влиянию на политику.
- На национальном уровне организации местных общин в рамках «Платформы местных общин» принимают активное участие в осуществлении мер по оказанию воздействия на политику, которая, например, обуславливает постановку новых целей по уменьшению уровня бедности, новых целей в отношении минимального размера доходов, мероприятия по увеличению социального жилого фонда, стандартизацию оплаты труда, обучение и перспективы карьерного роста для лиц, осуществляющих уход, помощников по уходу и лиц, осуществляющих уход на дому; в мероприятиях по борьбе с дискриминацией, которую испытывают представители кочевых народов, лица преклонного возраста, инвалиды и землячества иммигрантов; в принятии «Плана осуществления» Национального агентства по грамотности среди взрослых.
- На уровне ЕС организации местных общин являются членами сетей европейских добровольческих организаций, основанных для оказания воздействия на политику Европейской Комиссии, Европейского Парламента и других институтов, а также лоббирования в них. Например,

Европейская сеть организаций по борьбе с бедностью связывает европейские и международные организации, занимающиеся вопросами бедности и социальной изоляцией в Европе; Платформа европейских неправительственных организаций (НПО) по социальным вопросам принимает меры по оказанию воздействия на ЕС в целях усиления социальной политики; Европейская сеть организаций по борьбе с расизмом (ENAR) – это сеть европейских НПО, которая действует в области борьбы с расизмом во всех государствах-членах ЕС (см. список Интернет-страниц).

- На международном уровне организации, представляющие сектор местных общин, эффективно используют международные инструменты защиты прав человека для воздействия на разработку политики на национальном уровне, в частности, через подготовку «Теневых докладов» Международным комитетам, осуществляющим контроль над выполнением различных Конвенций ООН, ратифицированных Ирландией. Они документируют свой опыт и опасения относительно прогресса, достигнутого правительством по выработке перечня экономических, социальных и культурных прав, а также в отношении обеспечения ответственности государства за выполнение своих обязательств по имеющим юридическую силу договорам, которые оно ратифицировало.

### **3 КАК ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА?**



## 3 КАК ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА?

В этом разделе подчеркивается важность привлечения организаций местных общин к комплексному процессу принятия решений, а также описываются реально существующие стадии этого процесса.

### 3.1 Комплексный процесс

Государственная политика, как правило, определяется правительством или инициируется правительством. Разработка политики – это одна из основных функций правительства. Структура правительства и государственного управления в значительной мере определяет пути формулирования и проведения политик. В Ирландии система государственной власти очень централизована. Методы политики, в основном, разрабатываются на национальном уровне. Проведение политики передается местным администрациям, при этом последние предоставляют услуги в общих рамках национальной политики.

Вместе с тем, разработка государственной политики и принятие решений предполагает комплексное взаимодействие интересов и компетенции следующих сторон:

- Министров
- Ключевых государственных служащих в органах власти
- Политиков (политических интересов)
- Целого ряда различных заинтересованных групп, например, групп, имеющих местные или региональные интересы, международные корпоративные интересы, неправительственных организаций (НПО), субъектов малого и крупного бизнеса, а также групп, имеющих культурные и религиозные интересы.

Процесс разработки политики и принятия решений также очень часто предусматривает участие полугосударственных органов, местных органов управления (власти), социальных партнеров, рабочих экспертных групп, а также экспертных, консультативных и контрольных органов, созданных правительством.

Успешное воздействие на принятие решений предполагает работу со многими из указанных различных групп и органов.

На государственную политику Ирландии оказывают воздействие решения, принимаемые на уровне ЕС. «Европеизация» политики по широкому кругу правительственных обязанностей обуславливает более высокую степень согласованности управления по современной модели в государствах-членах (Combat Poverty, 2006). Вместе с тем, ряд аспектов, относящихся к обязанностям государства, включая искоренение бедности и социальной изоляции, не входят в компетенцию институтов ЕС.

### 3.2 Важность программы «Выскажите свое мнение»

Формирование политики может быть комплексным процессом, однако существует множество причин, почему организациям местных общин необходимо участвовать в этом процессе и учитывать политику в собственном планировании. В их число входят следующие (Lynam, 2006):

- Существование дисбаланса власти в кругах, принимающих решения, и, что хорошо известно организациям местных общин, чем более Вы отдалены от процесса принятия решений, тем более сложно обеспечить, чтобы Ваши мнения и опасения были услышаны и по ним были приняты меры. Реальное участие обособленных групп может реагировать на дисбаланс власти и содействовать социальному вовлечению.
- Когда мнение лиц, имеющих глубокие, непосредственные знания и опыт в сфере бедности, учитывается в процессе формирования политики, это позволяет учесть информацию о реальности на местном уровне при формировании политики и улучшить качество принимаемых решений. Это способно привести к более значимым, реалистичным и конкретизированным программам по решению проблем бедности и неравенства. Это дает возможность определить соответствующие роли для организаций местных общин при подготовке эффективных программ. Местные общины могут контролировать ход выполнения и давать ему оценку, а также извлекать уроки в отношении того, как отдельные политики влияют на социальную изолированность и снижение уровня бедности.
- Существует насущная необходимость в том, чтобы организации по борьбе с бедностью и организации местных общин обеспечили свое влияние на принятие решений в части распределения ресурсов в ирландском обществе. Несмотря на имевший место за последнее десятилетие существенный рост благосостояния в Ирландии, существуют основания бить тревогу в связи с реальным уровнем относительной бедности. В «Докладе о развитии человека за 2005 год» (ООН, 2005) Ирландия заняла второе место в мире по уровню благосостояния. Вместе с тем, Ирландия была признана одной из стран с наибольшим неравенством, с третьим по величине уровнем бедности среди 18 промышленно развитых государств, участвовавших в обзоре.

- Наиболее сложные проблемы, которые испытывают люди, возникли не на местном уровне и на местном уровне решаться не могут. Разработанные государством политики в социально-экономической области способны как привести к бедности, так и смягчить ее. Поэтому наличие влияния на политику правительства имеет особую важность. Меры правительства по реагированию на бедность имеют первоочередную важность. Все иные меры по реагированию будут производить ограниченный эффект, если государство не возьмет на себя обязательство по структурной реформе, которая изменит способ организации общества, и будет способствовать более справедливому распределению благ среди граждан государства.
- Право и потенциал организаций местных общин в области предоставления информации и повышения качества формирования политики признаны в Национальном плане действий по борьбе с бедностью и социальному вовлечению, в «Белой книге» правительства Ирландии под названием «Поддержка добровольческой деятельности в рамках совершенствования местной власти», а также широким кругом других политик и планов действий правительства. Это право также широко признано на уровне ЕС и на международном уровне, например, Европейской Комиссией, Всемирным Банком, Программой развития ООН и Всемирной организацией здравоохранения; оно же закреплено в Конвенции об экономических, социальных и культурных правах.

### 3.3 Этапы процесса формирования политики

Процесс формирования политики имеет ряд этапов, таких как:

- Разработка и формулирование политики
- Осуществление политики
- Обзор и оценка политики.

Организации местных общин часто привлекаются на всех трех указанных этапах цикла существования политики. Вместе с тем, формирование политики не всегда бывает ясно очерченным процессом. Проблемы можно быстро определить, однако решения иногда могут появиться только со временем. Решение, принятое в итоге, может не вполне соответствовать ожидаемому. Иногда политика определяется путем отказа правительства от принятия решений, выполнение решений может откладываться «в долгий ящик», либо может приниматься политическое решение при отсутствии систем и бюджета для его надлежащего выполнения.

Общепринятым является наличие ряда основных шагов в формировании политики.

Необходимо наличие понимания проблемы, которую необходимо решить:

- Определение проблемы
- Снятие противоречий
- Определение заинтересованных сторон и принятие решения об их ролях.

Необходимо разработать решения:

- Сбор информации и фактического материала
- Создание комитетов, групп специалистов, рабочих групп и т.п.
- Проведение широких консультаций, работа с другими заинтересованными лицами и организациями
- Разработка вариантов и альтернатив
- Оценка затрат по каждому варианту.

Политика требует принятия решения или отказа от принятия решения правительством.

- Осуществление решений
- Информирование о политике
- Оказание поддержки поставщикам услуг (обучение, консультации)
- Проверка различных вариантов.

Результаты проверки:

- Оценка
- Внесение поправок (Combat Poverty, 2006).

## 4 ОТРАЖЕНИЕ РАБОТЫ НАД ПОЛИТИКОЙ В ПЛАНИРОВАНИИ



## 4 ОТРАЖЕНИЕ РАБОТЫ НАД ПОЛИТИКОЙ В ПЛАНИРОВАНИИ

В этом разделе рассматриваются организации местных общин, и приводится решение вопроса: «Каким образом организация может учесть работу над государственной политикой в собственном планировании и собственной деятельности?» Приведены четырнадцать основных задач, способствующих осуществлению этого процесса.

### 4.1 Основные задачи

Работа над политикой – это коллективный процесс, управляемый обязательством по проведению социальных изменений в интересах тех групп и общин, которые в настоящее время обособлены в социальном, экономическом и культурном отношении.

Работа над политикой – это, кроме того, непрерывный процесс, требующий тщательного планирования с тем, чтобы обеспечить достижение эффективных результатов. Приведенные ниже задачи и советы по планированию служат поэтапным пособием для выполнения этой работы.

### ЗАДАЧА 1: ПОЛУЧЕНИЕ СОГЛАСИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ГРУППЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ УЧАСТИЯ В РАБОТЕ НАД ПОЛИТИКОЙ

Если ранее группа местной общины не принимала участия в работе над политикой, важно привлечь к работе группу управления проектом (организацией) и выделить время на рассмотрение следующих вопросов:

- Что обуславливает важность привлечения к процессу работы над политикой, и какова ценность этого привлечения для местной группы (организации)?
- Роль, которую могла бы выполнять организация местной общины в оказании влияния на политику
- Последствия привлечения к работе над политикой.

Отражение политики в планировании принесет в работу по проекту новое измерение. Полноценное участие потребует:

- Выделения ресурсов, в частности, рабочего времени персонала
- Налаживания связей с другими организациями и проектами
- Введения в организации повестки дня, посвященной политике
- Разработки и усиления специализации группы.

Кроме того, участие в работе над политикой обусловит:

- Более четкое представление о причинах и путях будущего участия организации местной общины в мероприятиях местного партнерства, о своих целях на переговорах в рамках партнерства, а также о результатах, которых она намеревается достичь
- Придание процессу планирования стратегической направленности в части годовых планов, обзоров и оценок программ
- Необходимость наличия не только интереса к формированию политики, но и обязательства по контролю над практическим осуществлением политики.

→ **Совет по планированию:** Удачным моментом для того, чтобы организация рассмотрела возможность работы над политикой, является период разработки ею «Стратегического плана» или «Ежегодного плана работы». Таким путем «политический» аспект деятельности организации может быть формально включен в них с самого начала. Большая часть работы над политикой носит постоянный и стратегический характер, при этом сроки участия в процессе должны четко подтверждаться.

Другие возможности заручиться согласием для содействия в работе над вопросами политики возникают тогда, когда организация приступает к рассмотрению конкретного проекта, когда на работу принят персонал и когда организации направлено публичное предложение представить замечания по предложенной политике или приглашение к участию во встрече, посвященной общественным консультациям в связи с обзором конкретной политики.

## **ЗАДАЧА 2: ПРИЗНАНИЕ РОЛИ ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОЙ ОБЩИНЫ В ОБЛАСТИ ВЛИЯНИЯ НА ПОЛИТИКУ**

Если группа местной общины имеет обязательство по оказанию влияния на политику, ей следует рассмотреть возможность включения соответствующего заявления в меморандум о своих задачах или введения его в качестве одной из целей организации. Примером такого заявления может служить меморандум о задачах Кооператива работников местной общины:

*«Кооператив работников местной общины... стремится оказывать воздействие на экономические и социальные политики с тем, чтобы обеспечить вовлечение лиц, испытывающих изолированность и неравенство, а также содействовать равенству результатов политики для них. Он осуществляет деятельность в целях участия в создании общества с большей справедливостью и равенством путем продвижения повестки дня, посвященной политике, разработанной на основе местных мероприятий и опыта».*

Организация должна использовать свой «Годовой отчет» для представления своих целей по отношению к политике. Ей следует выбрать один или два примера проведенной работы, представить критический анализ проблемы и изложить решение, предлагаемое организацией.

Ей следует выделить рубрику в информационном бюллетене, посвященную вопросам политики, и использовать информационный бюллетень для информирования читателей о путях формирования политики, для стимулирования дискуссии по вопросам политики, возникающим в деятельности организации, а также для представления основных особенностей предложений по государственной политике, которые окажут влияние на местную общину.

### **ЗАДАЧА 3: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ПО КЛЮЧЕВЫМ ВОПРОСАМ, НАД КОТОРЫМИ СОБИРАЕТСЯ РАБОТАТЬ ГРУППА**

Вопросы политики возникают при выполнении повседневной работы у организаций местных общин, которые работают с реалиями бедности и социальной изоляции. Очень важно, чтобы организации предоставляли время, необходимое для анализа причин проблем и включения в процесс, который приведет к переменам в реальных неблагоприятных обстоятельствах групп, с которыми они работают. Приступать к решению многих проблем, с которыми сталкиваются обособленные общины, возможно только путем изменения национальной политики.

#### **Проведение социального анализа**

Социальный анализ – это мощный инструмент, способный обеспечить всестороннее понимание проблем, испытываемых местными общинами, и контекста, в котором они возникают. Он может быть очень полезным процессом для групп местных общин, которые впервые привлекаются к процессу работы над политикой.

#### **Социальный анализ**

Социальный анализ можно истолковать как действие или средство, дающее возможность участникам рабочих групп местных общин или более широкому кругу местных общин понять реальность, с которой они ежедневно сталкиваются. В своем самом простом варианте он предусматривает постановку целого ряда различных вопросов и поиск ответов на них.

Одним из самых известных имен в области социального анализа является Пауло Фрэйр, бразилец, работа которого стимулировала появление целого ряда различных методик социального анализа. (См. перечень Интернет-страниц).

Социальный анализ не ограничивается единственной возможностью. Например, проведение социального анализа может быть предпринято группой при содействии работника местной общины. Более широкое мероприятие по проведению социального анализа может быть инициировано с применением методик, способствующих участию более широкого круга местной общины. Наконец, программа социального анализа может быть разработана таким образом, чтобы объединить анализ местной общины и результаты участия внешних «экспертов».

При социальном анализе следует учитывать сильное измерение на основе пола и внимание к различным ситуациям, в которых находятся женщины и мужчины, а также их разный опыт решения проблем и вопросов. Более того, достаточным образом должно учитываться разнообразие внутри местных общин.

Некоторые организации местных общин задаются вопросом, следует ли им работать самостоятельно или совместно с другими организациями. Налаживание связей с другими организациями местных общин, которые разделяют ценности равенства и вовлечения в жизнь общества, а также обязательства по отношению к ним, обеспечивает ценные возможности для обмена информацией и (или) сотрудничества в развитии социального анализа и постановки общих целей и повесток дня действий, которые впоследствии могут усиливаться за счет коллективных мероприятий.

### Определение приоритетов

Социальный анализ не всегда дает ответы, однако он способен помочь организациям в определении мероприятий, которые потребуются для того, чтобы изменения произошли. Анализ поможет им определить приоритеты для действий. Он поможет организациям в формулировании ключевых вопросов, таких, например, как:

- Каковы в настоящее время реальные обстоятельства, проблема (проблемы), опыт нахождения в изоляции?
- Какими желает видеть организация местной общины реальные обстоятельства через пять лет, десять лет?
- Чего именно организация местной общины желает достичь
  - в краткосрочной перспективе (через несколько последующих месяцев)?
  - в среднесрочной перспективе (один – два года)?
  - в долгосрочной перспективе (три – пять лет)?

→ **Совет по планированию:** Мероприятия по выполнению социального анализа являются частью работы организации со всеми группами, участвующими в ее программах, что дает им возможность рассмотреть вопросы, вызывающее у них наибольшее беспокойство, и над которыми они хотели бы работать для

достижения изменений. Курсы социального анализа могут организовываться для целевых групп, а также для более широкого круга местной общины. Их приоритетность может определяться «Планом работы на год». Организация может принять решение о привлечении инструктора по проведению этих курсов.

Многие организации и органы, например, органы проектов по развитию местных общин, партнерства в целях местного развития, органы Программы восстановления регионов путем планирования, инвестиций и развития (RAPID), Советы по развитию города (графства), составили характеристики регионов и планы по регионам, многие из которых направлены на решение проблем недостатка инвестиций и услуг в данном регионе.

Этот процесс предоставляет полезную возможность рассмотреть и выполнить следующее:

- Анализ среды, в которой работает организация местной общины, как в местном, так и в национальном плане
- Определение вопросов политики местного масштаба и связи между бедностью, социальной изоляцией на местном уровне и национальными политиками
- Характеристика групп, находящихся в изоляции, а также их опыт в области процессов обособления в предоставлении услуг на местном уровне
- Наиболее важные краткосрочные и долгосрочные потребности региона
- Наиболее важные области, испытывающие недостаток инвестиций
- Анализ социально-экономических тенденций
- Какие мероприятия могли бы привести к переменам в регионе в ближайшей и более отдаленной перспективе
- Другие приоритеты и задачи по данному региону (Harvey, 2002)

#### **ЗАДАЧА 4: ДОСТИЖЕНИЕ ПОНИМАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ, А ТАКЖЕ ПУТЕЙ ВЛИЯНИЯ НА РАЗРАБОТКУ, ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ И ОБЗОР ПОЛИТИКИ**

Понимание процесса формирования политики – это необходимый первый шаг для организации, желающей оказать влияние на политику. Для организаций местных общин обычно существуют две формы участия в процессе формирования политики:

- Организация реагирует на проекты планов и политик, представленные должностными лицами, предлагая внести в них изменения или дополнения. Эта форма может также предусматривать наличие процессов консультаций, относящихся к обзорам политики, например, «NAP/ Вовлечение в жизнь общества», Национальная стратегия в области наркотиков.

- Организация может разрабатывать пакет позиций и приоритетов по данной политике, продвижение которых она имеет намерение осуществлять. Эта форма называется принятием повестки дня. Впоследствии организация вносит свою повестку дня на соответствующие мероприятия по социальному партнерству, на национальные конференции и на Форум по вопросам вовлечения в жизнь общества. Вместо этого, она может принять решение продвигать свою повестку дня при помощи ряда других стратегий (Lynam, 2006).

При принятии своей повестки дня у организации должна существовать ясность в отношении политического контекста, в котором она работает. Это означает наличие знаний о ряде политик, актов законодательства и процессов местного, национального и международного уровня.

- На местном уровне организации должно быть известно о мероприятиях местных органов власти, структурах местных партнерств, а также различных инициативах по развитию местной общины и местному развитию и т.п.
- На национальном уровне ей должно быть известно о национальных политиках, которые оказывают влияние на работу организации, законодательных предложениях и обзорах политики, работа над которыми предлагается правительством. Ей должно быть также известно о переговорах относительно договоров о национальном партнерстве и об их выполнении.
- На международном уровне ей необходимо следить за последними мероприятиями на уровне ЕС и ООН, которые могут способствовать приданию весомости предложениям организации по осуществлению перемен (CWC, 2003).

Приоритеты политики для группы местной общины обычно вырабатываются и согласовываются с участием ее членов. Это может осуществляться надлежащим образом в форме серии семинаров или заседаний группы.

Организации, объединенные в национальную сеть, могут предоставить важную информацию и помочь организациям местных общин следить за последними мероприятиями на национальном и международном уровне. Они могут предоставить консультации и оказать поддержку представителям местной общины, способствуя дополнению фактической аргументации. Они могут привнести местный опыт в национальный контекст и оказать помощь в приведении мероприятий в области национального развития в соответствие с местными условиями. Дополнительные виды помощи, оказываемой национальными сетями организаций, могут включать:

- Подготовку материалов для информационных совещаний
- Выступления на семинарах (встречах)
- Консультации о путях подготовки индивидуальных представлений
- Координацию подготовки совместных представлений (Combat Poverty, 2005).

Кооператив работников местной общины обеспечивает работу секретариата при проведении совещаний организации «Платформа местных общин», членами которой в настоящее время являются двадцать восемь организаций, взявших на себя обязательства по борьбе с бедностью, вовлечению в жизнь общества, обеспечению равенства и принимающих участие в этой работе. (См. список Интернет-страниц).

Европейская сеть организаций по борьбе с бедностью может обеспечить связь с десятью национальными сетями организаций по борьбе с бедностью. Она также может предоставить информацию о мероприятиях и деятельности НПО на европейском уровне. (См. список Интернет-страниц).

Организации местных общин найдут существенную, новейшую информацию и статьи, относящиеся к разработке политики, проведению политики и обзору политики в ежеквартальном издании *«Меры по борьбе с бедностью сегодня»* (Action on Poverty Today), выпускаемом Агентством по борьбе с бедностью, а также в *«Новостях по вопросам равенства»* (Equality News), публикуемом Управлением по вопросам равенства. (См. список Интернет-страниц).

### → **Советы по планированию:**

- Установите связи с национальными органами, организациями и сетями организаций с целью углубления понимания вопросов и претерпевающего эволюцию контекста политики.
- Включите организацию местных общин в список адресатов для рассылки информационных бюллетеней национальных организаций, а также адресатов для рассылки по электронной почте информации о мероприятиях и последних известий по вопросам политики.
- Получайте информацию из местных проектов. Это может помочь национальным организациям коллективизировать информацию, углубить анализ, коллективное понимание вопросов, а также увеличить возможности организации по оказанию воздействия на разработку и оценку национальной политики.
- Принимайте участие в конференциях, посвященных политике. Заблаговременно обращайтесь за материалами конференции и тематикой семинаров. Обсуждайте вопросы в рамках организации перед участием в конференции с тем, чтобы представитель организации имел возможность высказать мнение местной организации и представить отчет об итогах работы конференции.
- Регулярно информируйте местную общину о вопросах политики и мероприятиях в рамках политики.

## **ЗАДАЧА 5: ПОДГОТОВКА АРГУМЕНТАЦИИ В ПОЛЬЗУ ИЗМЕНЕНИЙ – ИССЛЕДОВАНИЯ, СБОР ДАННЫХ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ МЕСТНОГО ОПЫТА**

Проведение социального анализа окажет поддержку организации при разработке критического анализа проблем, которые ожидают своего решения. Вместе с тем, при подготовке аргументации в пользу изменений очень важную роль может иметь проведение исследования, являющегося важным элементом в процессе оказания воздействия на политику.

Исследования, проведенные на местах, могут обеспечить наличие новой информации и углубить понимание проблемы и ее влияния на местные общины. Веский фактический материал, в ряде случаев подкрепленный статистическими данными, усилит аргументы организации в пользу изменений. Они могут помочь организации в выработке путей решения проблем, вызывающих озабоченность на местах. Они могут рекомендовать краткосрочные меры по решению непосредственных проблем или определить альтернативные долгосрочные направления практики и политики.

Исследования заключаются не только в понимании проблем; они также заключаются в понимании решений. Они могут способствовать повышению доверия к организации, заставляя других рассматривать организацию в ином свете и в большей степени уважать ее способность обосновать свои мнения. Исследования могут обеспечить наличие у организации важных сведений, которые можно использовать при работе со средствами массовой информации.

Исследования могут проводиться членами организации или внешними специалистами. Организации могут принять решение о том, чтобы специалисты, работающие с ними, обучили соответствующим навыкам членов организации, которые впоследствии могут быть привлечены к выполнению части исследовательских работ под руководством этих специалистов.

Организации местных общин, проводящие исследования, должны иметь возможность использовать соответствующую местную информацию, которая уже собрана и документирована, например, характеристики региона, оценки потребностей определенной целевой группы, отчеты о проведении семинаров на местах с привлечением целевой группы, а также любые обзоры, которые могут быть проведены на месте. Организациям также следует пользоваться результатами исследований, проведенных другими местными или национальными организациями по аналогичной тематике. Осуществление контактов с национальными организациями и вступление в национальные сети организаций может обеспечить местной организации важную поддержку.

→ **Совет по планированию:** Исследования являются важной составляющей влияния на лиц, ответственных за формирование политики. Это следует учитывать при рассмотрении и подготовке организацией своего «Стратегического плана» и «Ежегодного плана работы». Организация должна исходить из четко определенной цели любого исследования, проведение которого ею предлагается, из сроков проведения исследования, а также наиболее оптимального момента использования результатов исследования для продвижения решений в области политики. Ей также необходимо иметь четкое представление о том, каким путем результаты исследования следует придать гласности.

## **ЗАДАЧА 6: ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ**

Цели представляют собой конкретные результаты, которые планирует достичь организация. Они закрепляют то, что в действительности может достичь организация с учетом ограниченности своих ресурсов. При постановке целей организация должна учитывать все факторы (внутренние и внешние), которые будут играть определяющую роль в работе над политикой. Разработка политики может быть сложным, а изменение политики – зачастую очень медленным процессом. Поэтому для организаций местных общин полезно определить то, что они намереваются достичь в краткосрочной (месяцы), среднесрочной (1 – 2 года) и долгосрочной (3 – 4 года) перспективе.

Цели должны быть:

- Реальными
- Четкими
- Точными
- Рассчитанными по времени
- Максимально конкретизированными
- Поддающимися оценке
- Достижимыми (Clarke, 2001).

→ **Совет по планированию:** Необходимо выделить время на разработку точных целей и задач таким образом, чтобы над их достижением можно было работать с четким ощущением направления. При отсутствии четко определенных целей организация не будет готова провести обзор или оценку прогресса в достижении своих целей.

## **ЗАДАЧА 7: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОЛИТИКУ**

Существует много путей воздействия на политику. Некоторые из них могут быть более эффективными, чем другие, в зависимости от вопросов, продвижение которых намерена осуществлять организация.

В зависимости от обстоятельств, группы и организации могут попытаться осуществить следующее:

- Участие в мероприятиях в рамках социального партнерства
- Дискуссии на местном уровне, например, с чиновниками, занимающими ключевые должности в местных органах власти; правительственных учреждениях
- Представления по вопросам политики
- Кампании по защите прав
- Политическое лоббирование
- Кампании в средствах массовой информации
- Акции протеста и демонстрации.

В качестве альтернативы, они могут попробовать комбинации этих мероприятий. Выбор стратегии должен определяться конкретным характером решаемого вопроса, открытостью или закрытостью лиц, ответственных за формирование политики, на которых фактически возложено принятие решений, наличием у организации людских и финансовых ресурсов, своевременностью и другими факторами. Ниже представлено более подробное рассмотрение некоторых из этих стратегий.

#### **(а) Участие в местных мероприятиях в рамках социального партнерства**

Если организация принимает решение о том, что участие в местных процессах в рамках социального партнерства поможет этой организации добиться изменений, ей необходимо определить наиболее оптимальные сферы деятельности, в которых она намеревается участвовать. Это предполагает выбор, который делается на основании следующего:

- Роль и место структур местного социального партнерства в данной области
- Кого представляет каждая из них
- Сколько времени необходимо посвятить со стороны организации
- Какой вид ресурсов будет необходим
- Какой вид ресурсов доступен для поддержки участия организации
- Какие цели намеревается достичь организация
- Что необходимо сделать организации для того, чтобы получить доступ к переговорам
- Что будет делать организация, получив доступ к переговорам
- Наиболее оптимальная кандидатура лица, представляющего интересы организации
- Как организация будет поддерживать указанное лицо (CWC, 2003).

Следующий шаг заключается в обосновании участия в соответствующих форумах и получении места на них, используя соответствующие процессы,

например, выдвижение от имени местной платформы, выборы и т.п. Партнерства в целях местного развития. Это – мероприятия на началах партнерства, в рамках которых предусмотренные законом органы, представители организаций-работодателей, профсоюзов, фермерских организаций в сельской местности и организаций местных общин совместно с назначенными, избранными на местах представителями действуют совместно, как партнеры, и привносят свой опыт в целях разработки и выполнения плана комплексного местного социально-экономического развития, направленного непосредственно на вовлечение четко определенных целевых групп в социальную и экономическую жизнь. (См. список Интернет-страниц, «Pobal»).

Комитеты по стратегической политике. Это – комитеты, работающие над вопросами политики, роль которых заключается в предоставлении консультаций и оказании помощи совету графства (городскому совету) при формулировании и разработке политики для графства в областях, которые определены прямыми обязанностями совета графства, например, пути сообщения (инфраструктура), вопросы культуры (наследия). Это дает членам совета возможность полномасштабного участия в процессе формирования политики с самого начала, а также возможность участия в разработке политики на местном уровне другим заинтересованным сторонам, представляющим, например, местные общины, предпринимательскую, фермерскую деятельность. (См. также CWC, 2001).

Советы по развитию города (графства) (СРГ). Они были созданы для разработки стратегии экономического, социального и культурного развития своих регионов на 10-летний период и для проведения мероприятий по ее осуществлению. СРГ занимают особое место в координации мероприятий по вовлечению в социальную жизнь. (См. также CWC, 2001).

#### **(b) Представления по вопросам политики**

Организации могут предлагать внесение изменений или дополнений в проекты планов и политик, представленных должностными лицами. Они также могут пожелать направить представления в ответ на предложение правительственных ведомств, специальных групп, рабочих экспертных групп и т.д. Они могут на основе имеющегося опыта и результатов социального анализа представить реалии повседневной жизни местных общин, что послужит источником информации в процессе формирования политики.

Организации также могут принимать участие в процессе консультаций по вопросам обзоров политики. Налаживание связей с другими организациями местных общин и в рамках национальных сетей организаций может быть полезным для получения новейшей информации о кампаниях в секторе местных общин, предлагаемых разработках политики или предлагаемых

обзорах политики, что обеспечивает их готовность к реагированию. Для содействия привлечению местных общин к обзорам политики и практическому участию в них, во всех случаях полезно, чтобы назначенное лицо (как правило, работник местной общины) подготовило общие сведения о рассматриваемой политике и о проблемах, возникших при ее осуществлении, совместно с серией вопросов, которые может рассмотреть местная община. Эти вопросы должны относиться к эффективности политики, ее актуальности в части удовлетворения потребностей, а также уточнениям и др. мерам, необходимым для достижения более благоприятных результатов.

При проведении процесса консультаций с представителями местной общины важным фактором является подготовка к этому мероприятию совместно со специалистами-посредниками и ответственными за ведение протоколов. Последние будут играть важную роль при подготовке отчетов по вопросам, поставленным на обсуждение. Организация должна поставить местную общину в известность о том, что она направит представление, а также разъяснить, какими путями она попытается оказать влияние на события.

### Что должно включаться в представление по вопросам политики

Сведения об организации местной общины

- Чем занимается организация
- когда она была основана, продолжительность ее деятельности
- Виды деятельности организации

Суть проблемы (с позиций организации)

- Мнение организации о масштабах и характере проблемы
- Авторитетные и независимые источники информации, которыми пользуется организация
- Отрицательные последствия существования проблемы (несчастья, страдания, лишения)

Возможные пути решения проблемы

- Различные рассматриваемые предложения (при наличии таковых)
- Какие меры, по мнению организации, необходимо предпринять
- Каким может быть решение
- Преимущества, достигаемые за счет решения проблемы
- Видение организацией решения проблемы (Harvey, 2002).

### **(с) Кампании в средствах массовой информации (использование средств массовой информации)**

Организациям местных общин, намеревающимся оказать влияние на политику, известно, что внимание со стороны средств массовой информации способно усилить внимание к озабоченности определенным вопросом и существенно повысить весомость их работы в других областях в целях влияния на лиц, ответственных за формирование политики. Степень интереса средств массовой информации к тому или иному вопросу в настоящее время считается показателем степени озабоченности общества данной проблемой.

Надлежащая практика действий организаций местных общин заключается в налаживании хороших контактов с рядом журналистов из местных и региональных печатных изданий, местных радиостанций и, несомненно, национального радио. Аналогично направленности всей работы над политикой, цель привлечения средств массовой информации состоит не только в повышении уровня осведомленности в отношении данного вопроса (проблемы), но и в том, чтобы достичь наличия у лиц, ответственных за формирование политики, чувства обязанности отреагировать и принять какие-нибудь меры по решению проблемы.

Организации должны пытаться обеспечить достаточное освещение средствами массовой информации вопроса, решения которого они добиваются, чтобы он описывался в благожелательном ключе, а также формирование общественного мнения в пользу соответствующих изменений. Представители организации должны быть хорошо подготовленными в плане фактических аргументов по своему вопросу – о масштабе проблемы, влиянии проблемы на местные общины, о цене отказа от принятия каких-либо мер по решению проблемы. Они должны иметь возможность точно описать меры, которые необходимо принять для решения проблемы, и назвать лиц, которые должны их принимать. Они должны испытывать уверенность и быть готовыми отвечать на вопросы. (См. контрольный перечень в рамке).

Помните, что местные радиостанции и местные газеты также будут заинтересованы в местных ответах на предложенное развитие политики или обзоров политики.

→ **Совет по планированию:** Планирование программы воздействия на принятие решений является наиболее сложным, но важнейшим видом деятельности организации местных общин. Хорошее заблаговременное планирование может означать разницу между удачей и неудачей, между наиболее оптимальным использованием сил и средств организации и неоправданными их затратами. Влияние на политику – это сложная задача. Формирование политики может быть медленным процессом, при этом он требователен к ресурсам организаций местных общин. Участие в процессе формирования политики может вызвать разочарование, в особенности, если обязательства в области политики, принятые группами местных общин по итогам долгой кампании, представляются утратившими свою приоритетность для правительства.

Организация должна посвятить время рассмотрению различных вариантов, имеющихся у нее в плане воздействия на процесс формирования политики. Коллективное соглашение о стратегиях, которые будут приняты организацией, является очень важным фактором, который при этом исключит возможность возникновения впоследствии внутренних расхождений.

### **ЗАДАЧА 8: ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ**

Организация должна определить ресурсы, которые будут необходимы для осуществления работы над политикой. Она должна выделить ресурсы из имеющегося бюджета, а также определить дополнительные ресурсы и источники финансирования, наличие которых она может обеспечить для своей работы над политикой. Важным будет учет затрат на различные составляющие, такие как:

- Персонал, руководство и участники – потребности в расширении штата
- Затраты на участие, включая уход за детьми, престарелыми и транспорт
- Местные консультации и семинары по выработке повестки дня
- Мероприятия и семинары в рамках налаживания связей
- Исследовательская работа и подготовка отчетов
- Подготовка представлений по вопросам политики
- Привлечение профильных специалистов, например, специалистов-посредников, исследователей
- Обзоры
- Участие в конференциях и мероприятиях на национальном уровне
- Административные расходы, связанные с вышеперечисленными вопросами.

Рабочее время персонала является ключевым ресурсом, при этом оно должно быть определено.

→ **Совет по планированию:** Участие в работе над политикой требует привлечения значительных ресурсов. Подготовка бюджета для работы над политикой поможет организации предусмотреть и подсчитать затраты, а также удержать их в разумных пределах. Это также обеспечит плановый характер работы над политикой и ее отражение в «Стратегическом плане» и «Ежегодном плане работы».

### **ЗАДАЧА 9: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

В целях обеспечения работы организации над политикой следует обеспечить наличие систем, структур и процедур. Организации потребуются согласовать, каким образом должен быть организован персонал, руководство и другие ресурсы с тем, чтобы обеспечить выполнение согласованной программы работы. Ей необходимо будет рассмотреть следующие вопросы:

- Мандат, которые дается персоналу, с четкими инструкциями в отношении политики в пределах отведенной ему роли

- Наличие или отсутствие, например, у подразделения группы управления ответственности за оказание поддержки работнику (работникам) местной общины и достижение понимания процесса формирования политики
- Распределение ресурсов для работы над политикой
- Участие организации в работе местной сети организаций («Платформы местных общин»).
- Ее связи с национальными сетями организаций
- Тип структур, наличие которых ей необходимо будет обеспечить для проведения консультаций с представителями местной общины
- Каким образом она может использовать методики планирования с участием исполнителей
- Структуры обзора и оценки работы.

Наиболее важным является то, что организации необходимо рассмотреть вопрос наличия действенных механизмов обратной связи и отчетности для своих представителей, привлеченных к мероприятиям по воздействию на политику.

Представление повестки дня организации или представительство сети групп местных общин в местных мероприятиях в рамках социального партнерства, а также участие в переговорах и мерах по изменению политики на национальном уровне может стать очень стимулирующим опытом. Люди, непосредственно выполняющие работу, должны чувствовать, что они не оставлены наедине с ней. Они должны иметь возможность представлять отчеты о достигнутом прогрессе. Им необходимо место для проведения обзора и рассмотрения (пересмотра) стратегий. Вместе с тем, наиболее важно то, что им необходима четкая структура, дающая им возможность для отчетности, разъяснения позиций и усиления их мандата на представительство интересов местной общины.

**Совет по планированию:** При планировании и подготовке «Стратегического плана» и «Ежегодного плана работы» необходимо внимательно рассмотреть вопрос создания структур, которые повысят способность организации успешно участвовать в мероприятиях по оказанию влияния на политику. На этом этапе организации может потребоваться предусмотреть в плане меры по развитию своей существующей структуры, например, прием на работу дополнительного персонала, обучение руководства, создание новых комитетов, формирование сети организаций местной общины или общинной платформы.

## → ЗАДАЧА 10: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Организации местной общины может потребоваться представление и согласование своей рабочей программы. В ней должно определяться следующее:

- Образ действий, которому планирует следовать организация местной общины, например, какая работа и каким образом будет проводиться
- Ключевые задачи, которые должны будут решаться, и лица, на которых возлагается их решение
- Масштаб времени, отводимого на решение этих задач
- Ресурсы, которые будут привлекаться к выполнению плана
- Каким образом будет осуществляться продвижение цели политики, и как она будет учитываться во всех аспектах работы организации.

→ **Совет по планированию:** Рабочая программа может готовиться работником по развитию местной общины при поддержке со стороны подкомитета, по итогам широкомасштабных консультаций. Это, однако, ни в коем случае не предполагает, что работа над политикой отделена от более широкой практики деятельности организации. Подготовка рабочей программы предоставляет возможность представить общее описание контекста, в котором организация проводит работу над политикой, общий план путей и причин определения организацией своей повестки дня, а также конкретных стратегий мероприятий, которые она намеревается осуществить для достижения своих целей. Рабочая программа должна быть включена в «Стратегический план» и в «Ежегодный план работы».

### **ЗАДАЧА 11: СОГЛАСОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ БУДУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДОСТИГНУТОГО ПРОГРЕССА**

Для организации местной общины важно определить и изложить то, что должно являться мерилем успеха, или то, что должно указывать организации на достижение прогресса и получение желаемых результатов коллективной работы. Успех трудно измерить, если не определен начальный уровень либо отправная точка, или если цели не были поставлены изначально. Организациям местных общин необходимо установить начальный уровень, от которого должны отсчитываться показатели достигнутого прогресса.

→ **Совет по планированию:** Необходимо рассмотреть ожидаемые результаты участия в оказании воздействия на политику на этапах измерения достигнутого прогресса. Также важно наметить ожидаемые практические результаты процесса, т.е. научные исследования и отчеты, документы о позиции организации по вопросам политики, семинары и т.п.

### **ЗАДАЧА 12: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРОКОВ ОБЗОРА, ОЦЕНКИ, ИЗУЧЕНИЯ ВЫПОЛНЯЕМОЙ РАБОТЫ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ ИЗВЛЕКАЕМЫХ УРОКОВ**

Попытки оказать влияние на политику могут представлять собой нелегкий, медленный процесс. В ряде случаев, в самом начале, определение того, достигнут ли какой-нибудь прогресс, может быть затруднено. Организация местной общины должна определить срок, в который она проведет обзор своей работы над политикой с тем, чтобы получить возможность провести

оценку на предмет действенности рабочей программы, составленной самой организацией, в плане достижения изначально поставленных целей, излишней претенциозности этой программы или соответствия результатов той энергии, которая была направлена на их достижение.

По итогам обзора, организация может принять решение о том, какие изменения необходимо внести в свою программу оказания воздействия на политику. Это также предполагает документирование извлекаемых уроков.

Показатели достигнутого прогресса полезно применять для обзора прогресса в дискуссионных группах и для обмена опытом с другими организациями местных общин.

### **ЗАДАЧА 13: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА, РУКОВОДСТВА И УЧАСТНИКОВ В ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ В ПЛАНЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОЛИТИКУ И СОЗДАНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ РЕЗЕРВОВ**

Влияние на политику – это сложная деятельность. Для этого необходимы:

- Общие и углубленные знания, включая знание контекста политики, а также политической и законодательной базы на национальном уровне, на уровне ЕС и на международном уровне
- Уверенность, приверженность принципам развития местных общин, настойчивость, терпение
- Широкий круг навыков, в том числе:
  - навыки исследовательской работы и сбора информации;
  - аналитические навыки, включая способность анализировать информацию и представлять ее расширенной аудитории;
  - навыки ведения переговоров;
  - навыки ведения пропагандистских кампаний;
  - навыки методической работы;
  - ряд навыков подачи информации, включая навыки, необходимые для обмена информацией, выслушивания, стимулирования понимания сложных проблем, написания отчетов, а также подготовки представлений по вопросам политики;
  - навыки лидерства;
  - навыки работы в конфликтных ситуациях и их разрешения.

→ **Совет по планированию:** Вопрос о том, какие навыки и способности необходимы для обеспечения работы организации над политикой, нужно рассмотреть при приеме персонала на работу, при определении видов поддержки и контроля, а также оказании поддержки персоналу и осуществлении контроля над ним, при подготовке планов обучения и повышения квалификации руководителей, персонала, добровольцев.

## **ЗАДАЧА 14: ПОЛНОЦЕННОЕ ВКЛЮЧЕНИЕ РАБОТЫ НАД ПОЛИТИКОЙ В ГОДОВОЙ ПЛАН**

По завершении процесса планирования, организации местной общины необходимо изложить программу своей работы, свою коллективно согласованную повестку дня по данной политике, свои цели, а также подробные сведения о предлагаемой программе действий, а затем – включить их, соответственно, в «Стратегический план» и «Ежегодный план работы».

## **5 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**



## 5 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Clarke, J. (2001), *Strategic Planning*, No. 5 in *Managing Better Series*, Dublin: Combat Poverty Agency

Combat Poverty (2006), *Better Policies, Better Outcomes: Promoting the Mainstreaming of Social Inclusion*, Dublin: Combat Poverty Agency

Combat Poverty (2005), *Having Your Say: Strengthening the Policy Voices and Practices of People in Poverty. A Three-Year Programme 2005-2007*, Dublin: Combat Poverty Agency

Combat Poverty (2004), *Influencing Policy – Training Pack*, Dublin: Combat Poverty Agency

Combat Poverty (2000), *The Role of Community Development in Tackling Poverty*, Dublin: Combat Poverty Agency

Community Workers Co-operative (2006), *Tools for Change: A Community Work Resource*, Galway: Community Workers Co-operative

Community Workers Co-operative (2003), *Organising for Change: A Handbook for Women Participating in Local Social Partnership*, Galway: Community Workers Co-operative

Community Workers Co-operative (2001), *Strengthening Our Voice – A Guide for Community Sector Participation in Local Decision Making*, Galway: Community Workers Co-operative

Harvey, B. (2002), *A Guide to Influencing Policy in Ireland*, Dublin: Combat Poverty Agency

Lynam, S. (2006), *An Exploration of Local Strategies for the Integration of Migrant Workers and their Families*, Dublin: Pobal

Lynam, S. (2006), *Supporting the Implementation of the National Action Plan Against Racism, A Strategy Guide for Community Organisations, Family Resource Centres, Local Development Partnerships*, Dublin: National Consultative Committee on Racism and Interculturalism

Lynam, S. (2006), *Community Development and Public Policy*, Dublin: Combat Poverty Agency

*Training for Transformation: A Handbook for Community Workers*

Volumes 1-4 2000-2003 (Volumes 1-3: ISBN: 1-85339-353-3, Volume 4: ISBN: 1-85339-461-0)

Организация Объединенных Наций (2005), Доклад о развитии человека, Женева: Программа развития ООН

Walsh, K. (2005), *Strengthening the Voice of the Excluded – A Guide to Anti-Poverty Networking*, No. 9 in Managing Better Series, Dublin: Combat Poverty Agency

## 6 ПОЛЕЗНЫЕ КОНТАКТЫ, СПИСОК ИНТЕРНЕТ-СТРАНИЦ



## 6 ПОЛЕЗНЫЕ КОНТАКТЫ, СПИСОК ИНТЕРНЕТ-СТРАНИЦ

→

**«Партнерз» (Partners)**, Нортбрук Роуд, 24, г. Дублин 6. Тел. 01 667 3440, факс: 01 667 3438, эл. почта: [partners@eircom.ie](mailto:partners@eircom.ie).

Эта организация играет роль образовательного ресурса, осуществляет образовательные программы для местных общин и программы в области лидерства, в частности – широко известную программу «Обучение в целях преобразований», на которой основываются многие работы по социальному анализу в развивающихся странах.

**Агентство по борьбе с бедностью (Combat Poverty Agency)**, Бриджуотер Сентер, Конингэм Роуд, г. Дублин 8.

Агентство по борьбе с бедностью также выпускает серии очень полезных фактических материалов и итоговых отчетов, которые размещаются на его Интернет-странице, например:

- Построение здоровых местных общин – участие местной общины в решении вопросов бедности и неравенства в области здравоохранения
- Неполные семьи и бедность
- Измерение бедности
- От национального уровня к местному – NAPS и органы местной власти.

### Список Интернет-страниц

Агентство по борьбе с бедностью (Combat Poverty Agency)

[www.combatpoverty.ie](http://www.combatpoverty.ie)

Кооператив работников местной общины (Community Workers Co-operative)

[www.cwc.ie](http://www.cwc.ie)

Управление по вопросам равенства (Equality Authority)

[www.equalityauthority.ie](http://www.equalityauthority.ie)

Европейская сеть организаций по борьбе с бедностью (European Anti-Poverty Network)

[www.eapn.org](http://www.eapn.org)

Европейская сеть организаций по борьбе с расизмом (European Network Against Racism (ENAR))

[www.enar-eu.org](http://www.enar-eu.org)

Программа «Выскажите свое мнение» (Having Your Say Programme)

[www.combatpoverty.ie/havingyoursay](http://www.combatpoverty.ie/havingyoursay)

Институт им. Пауло Фрейра (Paulo Freire Institute)

[www.paulofreireinstitute.org](http://www.paulofreireinstitute.org)

Платформа европейских неправительственных организаций по социальным вопросам (Platform of European Social NGOs)

[www.socialplatform.org](http://www.socialplatform.org)

«Побэл» (Pobal)

[www.pobal.ie](http://www.pobal.ie)





В рамках выполнения своей роли национального центра по развитию местных общин, Агентство по борьбе с бедностью предоставляет информацию, консультации, обеспечивает обучение и ресурсные материалы для местной общины и сектора добровольцев.

Согласно действующему «Стратегическому плану на 2005 – 2007 гг.», Агентство по борьбе с бедностью инициировало Программу «Выскажите свое мнение», целью которой является повышение роли высказанных мнений при формировании политики с практическим участием местных общин, испытывающих бедность. Эта новая публикация, 10-я из серии «Повышение качества управления», была выпущена в рамках указанной Программы.

Настоящая публикация выпущена в качестве справочника, инструментария и перечня контрольных вопросов, предназначенного для оказания поддержки группам по борьбе с бедностью, группам местных общин и группам добровольцев в отражении работы над политикой в планировании, связанном со стратегическими планами, ежегодными планами работы, с планированием программ и проектов, а также практикой их осуществления.