



MINISTERUL EDUCAȚIEI
ȘI CERCETĂRII
AL REPUBLICII MOLDOVA



AGENȚIA
NAȚIONALĂ
PENTRU TINERET



Elveția.



Centrul de
tineret



PRO BONO
centrul de informare și resurse

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ: РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

2025

Руководство подготовлено Центром информации и ресурсов PRO BONO в рамках программы «Общий фонд по укреплению участия молодежи и развитию молодежных центров в Республике Молдова», реализуемой UNFPA Молдова и поддерживаемой Министерством Образования и Исследований Республики Молдова, Национальным Агентством по делам Молодежи и Правительством Швейцарии.

Мнения, выраженные в настоящем документе, принадлежат авторам и не обязательно отражают официальную политику или позицию донора и партнеров.

**Авторы:
Игорь ЧУРЯ
Ион ДОНЯ**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

I. ОСНОВЫ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

- 1.1 Определения и ключевые термины 6
- 1.2 Роль и полномочия местных органов власти в молодежной сфере 7
- 1.3 Система и особенности молодежной политики 8

II. СПРАВОЧНАЯ ОСНОВА 10

- 2.1 Закон 215/2016 «О молодежи» 10
- 2.2 Стратегия «Молодежь 2030» 11
- 2.3 Другие документы в области молодежной политики 12

III. Цикл местной молодежной политики 15

- 3.1 Анализ ситуации 15
- 3.2 Определение целей и результатов (SMART) 19
- 3.3 Механизмы участия молодежи в разработке государственной политики 20
- 3.4 Планирование деятельности 22
- 3.5 Бюджетирование и ресурсы 24
- 3.6 Реализация плана/стратегии 25

IV. Участие молодежи 28

- 4.1 Уровни и формы участия 28
- 4.2 Как организовать эффективные консультации 29
- 4.3 Как вовлечь молодежь из уязвимых групп 30

V. Годовой план действий и бюджет 31

- 5.1 Структура годового плана 31
- 5.2 Бюджетирование, ориентированное на результат 32
- 5.3 Календарь отчетности и прозрачность 33

VI. Мониторинг и оценка 35

- 6.1 Простые показатели (итог-результат) 36
- 6.2 Сбор данных (источники, инструменты) 37
- 6.3 Ежегодный отчет о работе с молодежью на местном уровне 37

ВВЕДЕНИЕ

Зачем нужно такое руководство? Как пользоваться руководством? Для кого оно предназначено?

С момента обретения независимости Республика Молдова стремилась разработать нормативно-институциональную базу, которая отвечала бы потребностям молодежи и укрепляла бы ее роль в обществе. Молодежная политика развивалась постепенно, начиная с первых нормативных актов 90-х годов, отразившись в Законе «О молодежи» 1999 года и впоследствии вылившись в различные национальные и местные стратегии и программы, принятые с начала 2000-х годов. Эти документы признавали молодежь как отдельный сегмент населения и устанавливали принципы и механизмы поддержки молодежного сектора.

В этом контексте местные органы власти получили четкие обязанности по разработке и реализации молодежной политики на уровне сообществ. Однако на практике эти обязанности было трудно реализовать по нескольким причинам:

- ⦿ нехватка финансовых и кадровых ресурсов, выделенных для молодежной сферы;
- ⦿ отсутствие методологических и практических инструментов, которые могли бы направлять процесс местного планирования;
- ⦿ отсутствие местной системы молодежной политики и программ;
- ⦿ низкий уровень вовлеченности молодежи в процессы принятия решений и ограниченные возможности молодежных организаций сотрудничать с местными органами власти;
- ⦿ неразвитые партнерские отношения и слабая молодежная инфраструктура (центры, специализированные услуги).

Таким образом, даже несмотря на то, что правовая база предоставляла возможности, реальность показала, что местные органы власти столкнулись с трудностями в их использовании. Поэтому со временем появились инициативы по укреплению местного потенциала посредством обучения, консультаций и проектов, поддерживаемых партнерами по развитию и неправительственными организациями.

Настоящее руководство является ответом на эти потребности и направлено на:

- ⦿ предоставление местным органам власти практического инструмента для разработки и реализации молодежной политики на местном уровне;
- ⦿ разъяснение нормативно-правовой базы и полномочий местных органов власти в молодежной сфере;
- ⦿ содействие процессу вовлечения молодежи и молодежных структур в принятие решений на местном уровне;
- ⦿ поддержка разработки последовательных и устойчивых программ для молодежи и совместно с молодежью.

Таким образом, руководство основано на исторической эволюции молодежной политики, но, прежде всего, на необходимости конкретного реагирования на вызовы, с которыми сталкиваются местные органы власти при ее реализации.

Данное руководство предназначено для государственных служащих, ответственных за молодежную сферу в органах местного публичного управления I и II уровня, а также для лиц, не имеющих статуса государственных служащих, которые руководят этой сферой, особенно в местных органах власти, где нет специальной должности для этого. В то же время руководство является полезным ресурсом для других заинтересованных сторон и учреждений: сотрудников и руководителей молодежных центров, молодежных организаций и неформальных структур (местных советов, советов учащихся и т. д.), служащих подразделений местных органов власти, которые влияют на политику и бюджеты, направленные на молодежь, а также учреждений из других секторов, которые предоставляют услуги для молодежи (центры здоровья, ориентированные на молодежь, территориальные агентства занятости, бизнес-инкубаторы, социальные и правозащитные организации, структуры, занимающиеся вопросами меньшинств и т. д.).

Руководство разработано как практический инструмент для местных органов власти, охватывающий этапы разработки, реализации и мониторинга молодежной политики. Оно служит как методологическим справочником, разъясняющим правовую базу и принципы сектора, так и практическим пособием для повседневной деятельности специалистов по делам молодежи.

Структура руководства построена по логическому принципу: от анализа ситуации и определения целей до планирования деятельности, бюджетирования, реализации и оценки. Разделы можно просматривать отдельно, а включенные примеры, таблицы и контрольные листы облегчают непосредственное применение и упрощают административные процессы.

Приложения дополняют содержание практичными ресурсами: образцами документов, шаблонами местных планов и отчетов, протоколами заседаний, таблицами мониторинга и примерами передовой практики. Каждое приложение соотносится с разделами руководства, обеспечивая быстрый доступ к необходимым инструментам и способствуя последовательной и эффективной реализации молодежной политики на местном уровне.

I. ОСНОВЫ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

1.1 Определения и ключевые термины

Молодежь, молодежная политика, молодежная деятельность

Далее мы представим несколько определений, принципов и ключевых элементов, предусмотренных национальным законодательством и международной практикой в молодежной сфере. В то же время в [Приложение № 1](#) мы включили наиболее актуальные определения, термины и понятия, относящиеся к молодежной политике на местном уровне.

Учитывая новые подходы на европейском уровне в отношении сложности, гибкости и адаптивности молодежной деятельности (работы), национальное законодательство (Закон № 215/2016 «О молодежи») определяет молодежную деятельность как любую деятельность с участием молодежи и для молодежи, носящую социальный, культурный, образовательный или гражданский характер, основанную на процессах неформального обучения и добровольного участия, координируемую специалистом по делам молодежи. Тот же закон определяет молодого человека как любое лицо в возрасте от 14 до 35 лет.

Местные органы власти играют чрезвычайно важную роль в разработке местной молодежной политики, поскольку эти структуры наиболее близки к молодежи (гражданам) как благодаря прямому взаимодействию, так и посредством непосредственно предоставляемых услуг и программ. Действующее законодательство определяет молодежную политику следующим образом: совокупность принципов, целей и мероприятий, осуществляемых органами власти, направленных на улучшение условий благосостояния, активного и инклюзивного участия молодежи в жизни общества, личностного и профессионального развития молодежи.

молодежная деятельность

любую деятельность с участием молодежи и для молодежи, носящую социальный, культурный, образовательный или гражданский характер, основанную на процессах неформального обучения и добровольного участия, координируемую специалистом по делам молодежи.

молодежь

любое лицо в возрасте от 14 до 35 лет.

молодежная политика

совокупность принципов, целей и мероприятий, осуществляемых органами власти, направленных на улучшение условий благосостояния, активного и инклюзивного участия молодежи в жизни общества, личностного и профессионального развития молодежи.

1.2 Роль и полномочия местных органов власти в молодежной сфере

Почему местные органы власти? Их полномочия и роль на местном уровне.

В этом разделе представлены основные правовые положения, касающиеся полномочий и обязанностей местных органов власти в молодежной сфере. Молодежная сфера является компетенцией местных органов власти, что означает, что они определяют приоритеты, директивные документы на местном уровне, программы и услуги для молодежи, способы их реализации, принимают решения о выделении финансовых ресурсов, развитии инфраструктуры и найме персонала (включая создание юридических лиц и механизмов участия). Молодежная сфера признана отдельной сферой деятельности местных органов власти более 18 лет назад в соответствии со ст. 4 ч. (1) п. j) Закона № 435/2006 «Об административной децентрализации». Кроме того, Закон № 436/2006 «О местном публичном управлении» подтверждает полномочия местных органов власти в организации и проведении молодежных мероприятий на местном уровне.

На основе установленных полномочий и принципов местной автономии и децентрализации местные органы власти должны разрабатывать собственную молодежную политику и выявлять ресурсы, необходимые для ее реализации. В то же время, учитывая ограниченные институциональные возможности в плане понимания и применения молодежной политики, а также необходимость расширения сотрудничества и участия молодежного сектора в процессе разработки программных документов, законодательство предусматривает конкретные положения, направленные на поддержку этого процесса.

Правовая база молодежной сферы, основанная на Законе № 215/2016 «О молодежи», определяет роль, полномочия и меры вмешательства местных органов власти (МОВ). В этом смысле ст. 12 ч. (2) предусматривает, что местные органы власти:

1

поддерживают деятельность работающих с молодежью организаций и учреждений, которые действуют на основании положения, утвержденного местными органами власти, согласованного с центральным специализированным государственным органом;

2

разрабатывают и реализуют молодежную политику на местном уровне

3

организуют грантовые программы, предназначенные молодежным организациям, с целью поддержки на конкурсной основе молодежных проектов и инициатив, выдвигаемых в сообществе;

4

создают в управляемом сообществе молодежные центры и оказывают им финансовую поддержку в пределах имеющихся бюджетных средств;

5

стимулируют участие молодежи в процессе принятия решений на местном уровне;

6

консультируют и вовлекают молодежь и молодежные организации на подведомственной территории в процесс разработки и реализации молодежной политики на местном уровне.

В соответствии со ст. 12 ч. (3) местным органам власти рекомендуется разрабатывать соответствующие инструменты с целью:

- a) формирования навыков участия молодежи;
- b) информирования молодежи;
- c) поощрения участия молодежи в волонтерской деятельности;
- d) оказания поддержки, в том числе финансовой, молодежным проектам и инициативам на местном уровне;
- e) создания и обеспечения функционирования комиссий по молодежной политике.

Таким образом, нормативно-правовая база предоставляет местным органам власти право разрабатывать местную молодежную политику, создавать механизмы взаимодействия с молодежью (информирование, консультации, участие), а также применять программные и вспомогательные инструменты (финансовая поддержка, гранты, комиссии по молодежной политике, молодежные центры и т. д.).

Кроме того, ст. 12 ч. (4) устанавливает, что органы местного публичного управления второго уровня создают отраслевые местные органы по делам молодежи в виде внутренних подразделений, подчиненных районным/городским советам (в АТО Гагаузия данные органы создаются Исполнительным комитетом и находятся в его подчинении). Таким образом, органы местного публичного управления II уровня имеют право создавать специализированные подразделения по делам молодежи, принимая на себя полную ответственность, как правовую, так и отраслевую, за молодежную сферу на территориальном уровне.

Однако на практике многие органы местного публичного управления II уровня неверно интерпретируют это положение, ограничиваясь созданием в рамках подразделений одной государственной должности, ответственной за молодежную политику, с косвенными или второстепенными обязанностями. Такой подход противоречит принципу местной автономии и отдельной компетенции в молодежной сфере, который предоставляет местным органам право власти определять административную структуру и кадровый состав, занимающийся вопросами молодежи.

1.3 Система и особенности молодежной политики

Уровни политики: национальный–региональный–местный (логическая карта)

Инициирование и утверждение молодежной политики относятся к компетенции центральных и местных органов власти. В соответствии с действующим законодательством, местные органы власти самостоятельно разрабатывают и реализуют свою молодежную политику, не подчиняясь центральным органам власти. Они могут учитывать национальные приоритеты, но принцип местной автономии не допускает обязательного следования централизованной нормативно-правовой базе. Центральные органы власти могут лишь рекомендовать применение законодательных и методологических положений, касающихся организации работы с молодежью.

В то же время Закон «О местном публичном управлении» и Закон «Об административной децентрализации» допускают сотрудничество и партнерство между местными и центральными органами власти в реализации проектов или предоставлении общественных услуг, представляющих общий интерес, в том числе в молодежном секторе. На протяжении последних 15–20 лет такие партнерства способствовали развитию и расширению услуг для молодежи путем:

- создания и поддержки молодежных центров;
- финансирования инициатив через совместные грантовые программы;
- поддержки местных советов молодежи и советов учащихся.

Для ясности в схеме в [Приложении № 2](#) представлены полномочия, уровни принятия решений и взаимосвязь между центральными и местными органами власти, как по вертикали, так и по горизонтали. Строго с юридической точки зрения, реализация молодежной политики была бы затруднительна в плане качества и воздействия. Однако на практике местные органы власти применяют большинство центральных нормативных правовых актов, даже если они носят рекомендательный характер. Параллельно с этим соответствующие центральные органы власти (Министерство образования и исследований, Национальное агентство по развитию молодежных программ и работе с молодежью) предлагают программы поддержки, такие как развитие услуг для молодежи, поддержка участия молодежи, институциональное укрепление молодежных центров и организаций, обучение специалистов и должностных лиц, занимающихся вопросами молодежи, признание работы и инвестиции в местную инфраструктуру.

В заключение, местные органы власти обладают компетенцией и автономией в принятии решений по поводу местной молодежной политики, создания специализированных программ и учреждений, консультирования и вовлечения молодежи, выделения ресурсов и найма персонала. Однако в отсутствие достаточных кадровых, институциональных и финансовых ресурсов, правовая база и накопленный опыт предоставляют им возможность вступать в партнерские отношения и формы сотрудничества с центральными органами власти для укрепления молодежного сектора на местном уровне.

II. СПРАВОЧНАЯ ОСНОВА

2.1 Закон 215/2016 «О молодежи»

Важные аспекты для МОВ

В разделе 1.2 представлены основные положения, касающиеся полномочий местных органов власти в молодежной сфере. В этом разделе анализируются практические аспекты, связанные с выполнением этих обязанностей, развитием институциональной молодежной инфраструктуры и другими общими и межотраслевыми полномочиями.



Закон № 215/2016 «О молодежи» является базовым документом для всех государственных органов и учреждений, поскольку он регулирует принципы и цели молодежной политики, сферы деятельности и требования к заинтересованным сторонам. Местные органы власти обладают полномочиями разрабатывать местную молодежную политику в соответствии с рамками, установленными этим законом.

К важнейшим обязанностям местных органов власти, предусмотренным Законом «О молодежи» (кроме статьи 12, уже представленной в разделе 1.2), относятся соблюдение принципов, понятий и норм, установленных законом, а также возможность реализовывать программы, услуги и мероприятия для молодежи в следующих областях:

0 ● 1

Экономические возможности

поддержка молодежного предпринимательства, содействие трудоустройству и обеспечению жильем молодых семей;

0 ● 2

Участие и многостороннее развитие

вовлечение молодежи в процесс принятия решений, поддержка неформального и информального образования, поощрение активной гражданской позиции, творчества и мобильности;

0 ● 3

Здоровый образ жизни

предотвращение рискованного поведения, развитие спортивной инфраструктуры и программ по охране здоровья и физической активности;

0 ● 4

Социальные услуги и программы

развитие молодежной инфраструктуры, обеспечение равных возможностей для молодежи и молодых семей с ограниченными возможностями, в том числе для лиц с особыми потребностями.

В целях укрепления участия молодежи и сотрудничества с соответствующим сектором, местные органы власти могут создавать совместные комиссии по молодежной политике, выполняющие консультативную роль в разработке, реализации, мониторинге и оценке местной политики. В то же время они могут создавать молодежные центры, предоставляющие информацию, профориентацию, консультации, обучение, развлекательные мероприятия и поддержку для социальной и профессиональной интеграции молодежи.

Местные органы власти также несут ответственность за поддержку проектов молодежных организаций и групп посредством грантовых программ, за разработку прозрачных механизмов консультирования и участия (например, местные советы молодежи, советы учащихся), а также за поддержку непрерывного образования работников, занимающихся вопросами молодежи – сотрудников, членов организаций или волонтеров.

В заключение, Закон «О молодежи» предоставляет местным органам власти широкий спектр полномочий и инструментов в сфере работы с молодежью. Для выполнения этих обязанностей местные органы власти могут и должны развивать партнерские отношения и мобилизовывать человеческие, финансовые, материальные и методологические ресурсы в сотрудничестве с центральными органами власти, донорами, молодежными организациями и другими соответствующими партнерами.

2.2 Стратегия «Молодежь 2030»

Ключевые элементы для МОВ

Основным стратегическим документом в области молодежной политики на национальном уровне является Стратегия развития молодежного сектора «Молодежь 2030» и Программа реализации на 2023-2026 годы, утвержденные Постановлением Правительства № 168/2023. С юридической точки зрения ответственность за реализацию лежит на центральных органах власти, а координацию обеспечивает Министерство образования и исследований.

Тем не менее, роль местных органов власти является ключевой в реализации стратегии и программы. Ниже представлены ключевые элементы для МОВ:



Роль МОВ

Участник и партнер в консультациях по инициативам и действиям, предусмотренным в национальных программных документах;
Непосредственный партнер в реализации и оценке воздействия стратегических мер и приоритетов.



Обязанности и обязательства

Перенос и адаптация национальных приоритетов в местную политику в соответствии с потребностями сообщества;
Реализация национальных молодежных программ на местном уровне в сотрудничестве с центральными органами власти и партнерами по реализации;
Создание платформ и механизмов для участия молодежи (комитеты, комиссии, рабочие группы), укрепление роли местных советов молодежи, советов учащихся и молодежных организаций;
Разработка программ поддержки молодежи, в том числе уязвимых групп;
Применение нормативных положений, касающихся критериев качества, правил и методологий оценки/финансирования молодежных центров.



Преимущества и выгоды для МОВ

Методологическая поддержка, обучение и консультирование по вопросам реализации программ и услуг для молодежи;
Развитие человеческого и институционального потенциала посредством обучения, наставничества, обмена опытом и методологической поддержки;
Более эффективная разработка и реализация документов стратегического и бюджетного планирования на местном уровне;
Расширение зоны охвата и повышение качества мероприятий и услуг для молодежи;
Увеличение числа работников, занимающихся вопросами молодежи, повышение их профессионализма и качества;
Развитие партнерских отношений с центральными органами власти, партнерами по развитию и молодежными структурами;
Обеспечение доступа к материальной, технической поддержке и софинансированию для местных молодежных программ и учреждений;
Повышение эффективности местной молодежной политики за счет вклада местных органов власти и партнеров в этой области.

2.3 Другие документы в области молодежной политики

Как упоминалось в первой главе руководства, молодежная политика эволюционировала и диверсифицировалась, стремясь как к укреплению идентичности молодежного сектора, так и к определению его экосистемы. Со временем были разработаны нормативные правовые акты, методологические нормы и законодательные поправки, а вопросы, не регулируемые непосредственно в сфере молодежной политики, охватываются общим законодательством в сфере государственного управления или актами в смежных областях.

Далее мы представим наиболее важные и актуальные нормативные правовые акты, которые местные органы власти должны применять или которыми они могут воспользоваться в процессе разработки и реализации местной молодежной политики, а также для получения отраслевых преимуществ на местном уровне. Отметим, что сюда включены только те нормативные правовые акты, которые не были описаны в главах I и II настоящего руководства.


Нормативные правовые акты, касающиеся финансирования молодежных мероприятий, проектов, инициатив и предоставления безвозмездного финансирования

[Постановление Правительства № 1213/2010 об утверждении мер по поддержке мероприятий для молодежи](#)

[Постановление Правительства № 1151/2002 об утверждении Положения о нормативах расходов на проведение конференций, симпозиумов, фестивалей и т.д. государственными учреждениями, финансируемыми из публичного национального бюджета](#)




[Постановление Правительства № 656/2022 об утверждении Рамочного положения о механизме безвозмездного финансирования проектов некоммерческих организаций](#)




[Приказ Министерства образования и исследований № 419/2023 об утверждении Положения об организации и проведении конкурсов проектов молодежных организаций](#)


Нормативные правовые акты, касающиеся функционирования и деятельности молодежных центров




[Постановление Правительства № 951/2023 об утверждении Типового положения о деятельности Молодежного центра](#)



[Постановление Правительства № 21/2025 об утверждении Правительственной программы развития молодежных центров до 2030](#)




[Постановление Правительства № 22/2025 об утверждении Рамочной методологии финансирования молодежных центров, имеющих статус учреждения публичного права](#)




[Постановление Правительства № 188/2025 об утверждении Методологии оценки молодежных центров, имеющих статус учреждения публичного права](#)


Нормативные правовые акты, касающиеся поддержки участия молодежи и молодежного сектора на национальном и местном уровнях. Развитие и поддержка молодежной сферы в партнерстве с местными органами власти




[Постановление Правительства № 347/2020 об утверждении Положения об организации и проведении Программы «Столица молодежи»](#)



[Постановление Правительства № 733/2011 о создании Правительственной комиссии по молодежной политике](#)



[Приказ Министерства образования и исследований № 1486/2023 об утверждении механизмов участия учащихся в процессе принятия решений](#)



[Приказ Министерства молодежи и спорта № Т/303/2016 об утверждении Рамочного положения об организации и функционировании Местного совета молодежи](#)

Нормативные правовые акты в области волонтерской деятельности



[Закон № 121/2010 «О волонтерстве»](#)



[Постановление Правительства № 158/2012 об исполнении Закона «О волонтерстве» № 121 от 18 июня 2010 г](#)

Нормативные правовые акты, касающиеся признания и продвижения молодежи и молодежного сектора



[Постановление Правительства № 552/1996 об учреждении праздника «Национальный день молодежи»](#)



[Приказ Министерства образования и исследований № 1424/2023 об утверждении Положения об организации и проведении конкурса «Национальная молодежная премия»](#)

III. ЦИКЛ МЕСТНОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

3.1 Анализ ситуации

Как выявить проблемы и возможности в работе с молодежью?

Разработка любого документа, определяющего государственную политику, на местном уровне (местная молодежная стратегия, программа, раздел, посвященный молодежи в местной стратегии социально-экономического развития и т. д.) начинается с комплексного анализа местной политической среды и положения молодежи. Анализ ситуации является отправной точкой в процессе планирования мероприятий для молодежи с целью уточнения контекста, обстоятельств и необходимости планирования. Это включает оценку внутренней и внешней среды сообщества, выявление благоприятных факторов и факторов, которые могут препятствовать успешному проведению мероприятия. В рамках этого анализа важно учитывать существующие статистические данные, исследования и отчеты, касающиеся молодежи, а также результаты общественных консультаций с молодежью, чтобы выявить и обосновать реальные потребности и приоритетные вопросы.

Анализ текущей ситуации включает в себя несколько этапов и методов сбора данных. В таблице ниже представлены эти методы, их описание и соответствующие практические инструменты.

I. Сбор данных

Метод сбора	Описание метода	Примеры (ссылка)
Анализ нормативно-правовой базы и местной и национальной государственной политики	Этот метод предполагает изучение законодательства, стратегий и нормативных актов, регулирующих сферу молодежной политики на национальном и местном уровнях. В ходе этого анализа определяются правовые рамки, полномочия и функции учреждений, а также политические приоритеты, влияющие на планирование мероприятий для молодежи.	Закон № 215/2016 «О молодежи»; Стратегия развития молодежного сектора «Молодежь 2030»; Документы стратегического планирования местных/региональных советов в области развития молодежи (например, районные стратегии социально-экономического развития);
Изучение отчетов о реализации предыдущих документов государственного планирования	Анализируются отчеты о мониторинге и оценке ранее реализованных стратегий и программ с целью выявления достижений, проблем и извлеченных уроков. Этот метод помогает обосновать будущие меры на основе уже накопленного опыта.	Отчет об оценке институциональных возможностей молодежных центров в Республике Молдова; Годовой отчет: Образование, молодежь и спорт; Отчет об оценке Национальной стратегии развития молодежного сектора на 2014-2020 годы, Оценка проектов, финансируемых за счет местных или национальных грантов.

Метод сбора	Описание метода	Примеры (ссылка)
Изучение тематических исследований и отчетов, касающихся молодежи в ТАЕ	Включает анализ существующих исследований в области образования, здравоохранения, занятости, гражданского участия и в других областях, представляющих интерес для молодежи. Примеры: исследования, посвященные нигде не учащейся и не работающей молодежи (NEET), исследования участия молодежи в процессе принятия решений в сообществе, анализы молодежной миграции или социальной уязвимости.	исследования, касающиеся нигде не учащейся и не работающей молодежи (NEET); Оценка препятствий и барьеров для участия молодежи и подростков Молдовы в процессах принятия решений; Положение молодежи в Республике Молдова;
Сбор статистических данных из официальных источников	Для оценки масштабов проблем молодежи и целевой группы населения используются официальные данные Национального бюро статистики, Министерства образования, Министерства здравоохранения и других государственных источников. На этом этапе крайне важно привлечь другие подразделения местных органов власти, которые располагают данными о положении молодежи на местном уровне. Например, управление социальной помощи может предоставить количественные данные и данные о трудностях, с которыми сталкиваются такие категории, как молодые люди из неполных семей, малообеспеченных семей и т. д.	www.statistica.md; Занятость и безработица; Отчет об отсевах учащихся их общеобразовательных учреждений; Статистика по психическому здоровью; Приложение № 3 Сетка структурирования и анализа статистических данных с целью выявления неравенства в отношении молодежи
Картирование соответствующих субъектов	Этот метод предполагает выявление и составление списка всех субъектов, которые могут влиять на меры в сфере молодежной политики или подвергаться их воздействию. Картирование субъектов облегчает их сотрудничество и вовлечение в процесс планирования. В процессе картирования важно определить этих субъектов, их роль, уровень влияния и т. д.	Соответствующие подразделения местных органов власти; Молодежные центры; Местные и национальные НПО; Студенческие организации; Эксперты и общественные группы; Партнеры и спонсоры. Приложение № 4 Инструменты для картирования местных субъектов
Прямой сбор количественных и качественных данных	Для понимания восприятия, потребностей и мнений молодежи применяются прямые инструменты. Примеры: Этот метод позволяет получить актуальную и контекстуальную информацию о проблемах молодежи. Преимущество этих инструментов заключается в том, что они позволяют собирать данные именно в интересующих регионах, по желаемым темам и с участием молодежи или категорий молодежи, которые нас интересуют. Для сбора качественных данных и углубленного изучения мотивов и причин некоторых явлений можно использовать фокус-группы и интервью. Эти инструменты позволяют детально изучить некоторые взгляды, проблемы и т. д.	Онлайн-анкеты для молодежи в ТАЕ; Фокус-группы для молодежи из уязвимых групп; Интервью с представителями местных советов молодежи. Приложение № 5 Образец анкеты, который может быть использован в процессе стратегического планирования; Приложение № 6 Руководство по организации фокус-группы; Приложение № 7 Руководство по организации полуструктурированных интервью
Оценка имеющихся финансовых и нефинансовых ресурсов, существующей инфраструктуры и людских ресурсов, доступных для реализации	Это предполагает выявление средств, имеющихся в местных и национальных бюджетах (согласно бюджетным кодам 00239, 00394, 00461, 00462, 00463), существующей инфраструктуры и квалифицированного персонала для реализации мероприятий. На этом этапе важно провести реальный и точный расчет стоимости запланированных мероприятий.	Приложение № 8 Модель калькуляции затрат на мероприятие

II. Инструменты анализа данных

Инструмент анализа	Описание инструмента	Пример применения
<p>Дерево проблем</p>	<p>Это метод позволяет проанализировать существующую ситуацию; проанализировать текущие потребности; выявить ключевые проблемы в их контексте; упорядочить проблемы в соответствии с причинно-следственной связью в виде диаграммы/дерева</p> <p>Шаги реализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выявить существенные проблемы, существующие в конкретной ситуации • Выбрать основную проблему • Найти проблемы, связанные с основной проблемой • Установить причинно-следственную иерархию: проблемы, непосредственно порождающие основную проблему, располагаются ниже; проблемы, являющиеся прямым следствием основной проблемы, располагаются выше • Соединить проблемы стрелками «Причина – Следствие» • Проверить диаграмму на правильность и полноту. 	<p>Министерство образования и исследований; Совет Европы; Приложение № 9 Инструмент проведения анализа проблем с помощью метода дерева проблем.</p>
<p>SWOT</p>	<p>SWOT-анализ – это стратегический инструмент, который оценивает внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы для планирования мероприятий. Он позволяет принимать решения, основываясь на реальном контексте сообщества.</p> <p>Шаги реализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определить сильные стороны (например, наличие местных советов молодежи, квалифицированные специалисты по делам молодежи). • Определить слабые стороны (например, нехватка средств на мероприятие, недостаточная инфраструктура). • Выявить возможности (например, возможность софинансирования, партнерства с НПО и частным сектором). • Выявить угрозы (например, снижение интереса молодежи, законодательные поправки, ограничивающие ресурсы). 	<p>Пример использования Приложение № 10</p>
<p>PESTEL</p>	<p>PESTEL анализирует внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию молодежной политики и проектов. Этот инструмент дает четкое представление о макроконтексте, влияющем на молодежь и программу действий. Шаги по реализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Политический: оценка поддержки со стороны властей местных и национальных стратегий в отношении молодежи. 	<p>Пример использования Приложение № 11</p>

Инструмент анализа	Описание инструмента	Пример применения
	<ul style="list-style-type: none"> • Экономический: анализ имеющихся финансовых ресурсов, ситуации с занятостью молодежи, возможностей для предпринимательства. • Социальный: демографический анализ, образование, социальная интеграция и участие молодежи в жизни сообщества. • Технологический: доступ молодежи к Интернету, цифровые платформы для консультаций и инноваций. • Экологический: местная инфраструктура, места для отдыха, воздействие деятельности на окружающую среду. • Правовой: существующая нормативно-правовая база, Закон о молодежи, положения и приказы. 	

Особое внимание следует уделять уязвимым группам молодежи, которые сталкиваются с более высокими социальными или экономическими рисками. Поэтому мы выделяем следующие категории:

Молодежь из сельской местности: ограниченный доступ к образованию, здравоохранению, рабочим местам и более низкий уровень жизни по сравнению с городской молодежью.
Нигде не работающая и не учащаяся молодежь (NEET): повышенный риск социальной изоляции (в большинстве своем женщины).

Молодые люди из малообеспеченных семей: экономические трудности, ограничивающие развитие.

Молодые люди из числа ромов: дискриминация и социальная изоляция, ограниченный доступ к услугам и возможностям.

Молодые люди с ограниченными возможностями: физические, социальные и экономические барьеры на пути к образованию, трудоустройству и участию в жизни общества.

Молодые люди из учреждений интернатного типа: трудности интеграции после выпуска из интерната.

Молодые люди, рано бросившие школу: низкий уровень образования и ограниченные перспективы на рынке труда.

Молодые беженцы и мигранты: языковой барьер, дискриминация и отсутствие надлежащих услуг.

Молодые люди из социально неблагополучных семей: проблемы, связанные с насилием, зависимостями и другие семейные проблемы.

Молодые люди, конфликтующие с законом: стигматизация, трудности с социальной и профессиональной реинтеграцией.

Жертвы торговли людьми: подвержены эксплуатации и насилию, нуждаются в специализированной поддержке.

Молодые люди из ЛГБТК+ сообщества: дискриминация по признаку сексуальной ориентации или гендерной идентичности.

Молодые люди, живущие с ВИЧ/СПИДом: стигматизация и проблемы со здоровьем и интеграцией.

Молодые люди с проблемами психического здоровья: ограниченный доступ к услугам и риск изоляции.

Молодые люди из семей мигрантов: эмоциональные и социальные проблемы и риск отчисления из школы.

Примечание: Этот список не является исчерпывающим, в зависимости от региона/населенного пункта перечень категорий уязвимых молодых людей может варьироваться.

3.2 Определение целей и результатов (SMART)

От причин и проблем к целям

После выявления причин, порождающих проблемы, с которыми сталкиваются молодые люди, процесс планирования переходит к этапу определения приоритетов и целей разрабатываемого документа, определяющего государственную политику. Основные вопросы, которые следует поднять в процессе формулирования целей, являются следующими:

1. Как и насколько цели, установленные в плане, соответствуют стратегическим документам местных органов власти (стратегия местного развития, национальная стратегия развития молодежного сектора и т. д.)?
2. Являются ли эти цели четкими и понятными?
3. При каких условиях они могут быть достигнуты?
4. Что может положительно и отрицательно повлиять на достижение целей?
5. Является ли срок достижения цели разумным?
6. Соответствуют ли результаты, достигнутые путем реализации целей, общей правовой и политической базе?
7. Насколько срочными являются ожидаемые изменения? Насколько целесообразно достижение цели сейчас (а не позже)?

Формулирование целей в молодежной политике должно соответствовать принципу SMART, который обеспечивает ясность, осуществимость и актуальность. Каждая цель должна быть:

Конкретной (англ. Specific) – четкой и ясно определенной, чтобы было понятно, что именно преследуется.

Измеримой (англ. Measurable) – поддающейся оценке с помощью конкретных показателей.

Достижимой (англ. Achievable) – осуществимой в контексте имеющихся ресурсов, компетенций и времени.

Значимой (англ. Relevant) – непосредственно способствующей достижению общих целей молодежной политики и удовлетворению реальных потребностей молодежи.

Ограниченной во времени (англ. Time-bound) – имеющей четкие сроки достижения, позволяющие отслеживать прогресс.

После определения основных целей (результатов), которые необходимо достичь (при наличии местной молодежной стратегии, они включаются в нее, а в случае ее отсутствия, местные органы власти формулируют цели на основе других имеющихся у них стратегических документов, выявленных проблем и местных приоритетов), рабочая группа составляет список мероприятий, с помощью которых планируется достичь поставленных целей.

Примеры целей SMART и инструментов для формулирования целей в соответствии с этими критериями ([Приложение № 12](#)).

3.3 Механизмы участия молодежи в разработке государственной политики

Как вовлечь молодежь на разных этапах?

В соответствии с Конгрессом местных и региональных властей Европы, Советом Европы; пересмотренной Европейской хартией об участии молодежи в общественной жизни на местном и региональном уровне (21 мая 2003 г.) местные и региональные органы власти должны поддерживать и поощрять участие молодежи следующим образом:

Формы и инструменты участия молодежи

- Обучение и подготовка молодежи к участию;
- Информирование молодежи;
- Содействие участию молодежи посредством информационно-коммуникационных технологий;
- Поощрение участия молодежи в средствах массовой информации;
- Поощрение участия молодежи в волонтерской деятельности и посвящения себя общественной работе;
- Поддержка молодежных проектов и инициатив;
- Поддержка и содействие молодежным организациям и неформальным группам молодежи;
- Участие молодежи посредством инструмента совместного управления (обсуждение и принятие решений совместно местными органами власти и представителями молодежных организаций);
- Поощрение участия и объединения молодежи в неправительственные организации, другие группы и политические партии.

Молодежь является не только бенефициаром молодежной политики и программ, но и основным партнером в процессе разработки, реализации, мониторинга и оценки молодежной политики. Таким образом, молодые люди должны быть вовлечены напрямую или через представительные структуры на всех этапах.

Этапы разработки государственной политики

Определение приоритетов и проблем
(обновление списка приоритетов, анализ на основе предполагаемых величин)

Роль молодежи и способы ее вовлечения

Молодые люди могут участвовать в общественных обсуждениях, опросах, фокус-группах, выявляя проблемы, которые непосредственно ее затрагивают, и предлагая решения.

Этапы разработки государственной политики

Роль молодежи и способы ее вовлечения

Разработка предложения по государственной политике (определение целей, анализ вариантов)

Молодые люди могут вносить вклад в анализ вариантов и их воздействия, в том числе участвуя в консультативных рабочих группах или онлайн-платформах для обмена мнениями.

Консультации и утверждение документа

Вовлечение молодежи в общественные обсуждения, слушания, представление обратной связи для обеспечения актуальности и социальной инклюзивности.

Разработка документа, определяющего государственную политику (стратегия или программа)

Молодые люди могут быть членами консультативных комитетов, участвовать в семинарах по совместному творчеству, в определении конкретных целей и соответствующих показателей для групп молодежи. Молодые люди также могут брать на себя определенные процессы консультирования, сбора данных и разработки мероприятий, ориентированных на молодежь и актуальных для них. Молодежь должна быть вовлечена как важный ресурс для разработки и реализации местной молодежной политики.

Оперативное планирование (планы действий, ресурсы, обязанности)

Вовлечение молодых людей в качестве прямых бенефициаров или соисполнителей конкретных действий, пилотных проектов, волонтерской деятельности или мониторинга. Молодые люди должны играть активную роль, а не просто быть бенефициарами программ.

Реализация государственной политики

Молодые люди участвуют в реализации проектов и программ в рамках инициатив по развитию сообщества, образовательных или культурных мероприятий. Молодые люди могут и должны нести ответственность за реализацию ряда мероприятий, обладая контролем, ресурсами и необходимой гибкостью. Все эти задачи должны сопровождаться поддержкой, наставничеством и руководством.

Мониторинг и оценка

Молодые люди вносят свой вклад посредством обратной связи, опросов, отчетов о прогрессе и участия в сопутствующей оценке воздействия государственной политики на них. Они играют ключевую роль в оценке прогресса и корректировке рамок реализации.

Обновление и пересмотр

С молодыми людьми периодически проводятся консультации для корректировки государственной политики посредством форумов, встреч с общественностью или цифровых платформ, чтобы отразить их текущие потребности и приоритеты.

Для обеспечения непрерывного, всеобъемлющего и эффективного процесса вовлечения молодежи местные органы власти могут принять решение о создании формальных и институализированных механизмов работы с молодыми людьми. Это может включать создание местных/региональных советов молодежи, совместных комиссий по принятию решений, платформ и инструментов, позволяющих проводить регулярные консультации с молодежью и вовлекать ее в текущие процессы принятия решений.

Институциональное участие молодежи в общественной жизни на местном и региональном уровне ([Приложение № 13](#) Институциональное участие молодежи)

- Советы молодежи, молодежные парламенты, молодежные форумы;
- Комиссии по совместному управлению (комиссии, сформированные по принципу равенства);
- Физические и цифровые платформы, позволяющие проводить консультации и вовлекать молодежь в процессы принятия решений на постоянной основе (например, интерактивные мобильные приложения для информирования и консультирования молодежи по текущим процессам принятия решений на уровне местных органов власти).

3.4 Планирование деятельности

Типы мер. Роль работы с молодежью

После выявления причин и структурных проблем, а также формулирования целей, следует разработать план мероприятий, который позволит достичь и реализовать эти цели.

Мероприятия, предусмотренные в плане, должны быть сформулированы четким, конкретным и измеримым образом, чтобы отражать конкретные действия, способствующие эффективной реализации целей, изложенных в местной молодежной политике (стратегии, программе и т. д.). Они должны учитывать:

- **Местную молодежную политику:** содержание, положения, обоснование и социально-политический анализ, лежащие в ее основе;
- **Роли, обязанности и полномочия ключевых участников;**
- **Предполагаемый способ реализации политики;**
- **Достижения и извлеченные уроки на данный момент;**
- **Выявленные проблемы и препятствия в процессе реализации;**
- **Местный опыт, положительный и отрицательный,** в реализации политики и какие уроки можно из него извлечь;
- **Принципы и практики надлежащего управления:** межотраслевое сотрудничество, подходы, предусматривающие участие многих заинтересованных сторон, предоставление государственных услуг, решения и возможности реализации;
- **Надлежащее управление в молодежном секторе:** этика молодежной политики, показатели и ответственность, проблемы надлежащего управления;
- **Совместную реализацию:** вовлечение молодежи и молодежных организаций, планирование и бюджетирование на муниципальном уровне с учетом потребностей молодежи, планирование политики под руководством молодежи, вовлечение молодежи в мониторинг и оценку;
- **Планирование реализации политики на основе метода дизайн-мышления;**
- **Метод модульной реализации:** обучение на основе опыта, способствующее изучению и оценке собственных гипотез, перспектив, идей и действий в сравнении с гипотезами, взглядами, идеями и действиями других, а также с реальностью реализации политики.

После того, как мы определили цели, которые хотим достичь в рамках документа, определяющего государственную политику, мы должны сформулировать действия, которые обеспечат их достижение. В этом смысле при формулировании действий учитываются следующие инструкции:

Действия должны быть напрямую связаны с целью

Начните со стратегической цели → задайте себе вопрос: «Какие конкретные шаги необходимо предпринять, чтобы достичь этой цели?»

Пример: если цель – «Повысить участие молодежи в принятии решений», то действия могут быть следующими: «организация периодических консультаций с советами молодежи» или «разработка удобного для молодежи онлайн-механизма общественных консультаций»

Действия должны быть выполнимыми и измеримыми

Используйте глаголы в начале: «организация», «разработка», «реализация», «создание», «формирование», «пилотирование».

Избегайте расплывчатых формулировок: «содействие вовлечению молодежи» → слишком общее. Лучше: «организация 10 тренингов для молодежи в области гражданского участия в период 2025–2026 гг.».

Определяем «что, кто, как»

Что делается? (конкретное действие)

Кто это делает? (МОВ, НПО, совет молодежи и т. д.)

Как это делается? (инструменты, механизмы, ресурсы)

Обеспечиваем согласованность и прогресс

Действия должны быть логически упорядочены: подготовка → реализация → оценка. Можно использовать кластеры: информационная деятельность, укрепление потенциала, институциональное развитие, мониторинг и оценка.

Важна реалистичность и конкретность

Следует избегать действий, которые невозможно измерить («поддержка молодежи в целом»). Следует сконцентрироваться на ощутимых результатах и имеющихся ресурсах. **Реалистичный пример:** «Создание к 2028 году регионального молодежного центра, оснащенного цифровым оборудованием».

Специалист по делам молодежи играет центральную роль в достижении целей политики и реализации запланированных действий:

- Содействует активному вовлечению молодежи в процессы принятия решений и в консультации с участием общественности;
- Координирует и организует мероприятия по обучению, информированию и развитию навыков молодежи;
- Поддерживает развитие сотрудничества между местными органами власти, молодежными организациями и сообществом;
- Проводит консультации и наставничество, поддерживая конкретное применение национальной политики;
- Содействует прозрачности и последовательности в реализации политики;
- Содействует обмену опытом и передовой практикой на местном и европейском уровнях;
- Способствует мониторингу и оценке воздействия мероприятий с целью постоянной адаптации политики и достижения целей.

(Приложение № 14 Пример плана реализации Молодежной стратегии)

3.5 Бюджетирование и ресурсы

Как мы рассчитываем стоимость действий и как используем возможности партнерства для достижения максимального эффекта при минимальных ресурсах?

После разработки подробного плана действий, с помощью которых мы сможем достичь поставленных целей, следует этап определения ресурсов, необходимых для реализации этих действий. Основными типами ресурсов для реализации действий являются людские, финансовые, временные и материальные.

Часто на этом этапе сразу переходят к расчету стоимости действий, пропуская 3 важных этапа, которые предшествуют этому моменту:

I

Оценка имеющихся людских ресурсов для реализации данного комплекса действий. На этом этапе важно понять, достаточно ли существующих кадровых ресурсов для качественной реализации разработанного плана действий. Если мы обнаружим несоответствие между амбициозностью плана и имеющимися кадровыми ресурсами, нам нужно будет найти другие решения для обеспечения эффективной реализации. Это может включать выделение дополнительных людских ресурсов, привлечение других подразделений местных органов власти (где это уместно), передачу некоторых действий на аутсорсинг путем заключения договоров или взаимовыгодных партнерств и т. д.

II

Оценка времени, необходимого для реализации запланированных действий. Важно поместить комплекс действий в четко установленные временные рамки. Иногда ограниченное время может означать невозможность реализации некоторых действий или необходимость дополнительных затрат.

III

Определение инфраструктуры, инструментов и партнеров, которые могут быть задействованы для снижения затрат на реализацию. Прежде чем рассчитывать затраты на действия, необходимо понять, какими ресурсами мы располагаем и какие из них могут помочь снизить эти затраты. Наличие хорошо оборудованного молодежного центра может означать, что не нужно арендовать конференц-зал; наличие лагеря отдыха с помещениями для проживания может означать снижение затрат на услуги по размещению; наличие опытных местных экспертов и партнеров может означать снижение затрат на консультационные услуги или даже бесплатные услуги в определенных ситуациях.

После выполнения вышеуказанных этапов мы можем перейти к расчету затрат на действия, включенные в план. Ответственное лицо или назначенная рабочая группа подробно оценит стоимость всех действий, установив точные суммы, необходимые с учетом их характера и методов реализации. При определении затрат на действия, распределении и группировке в соответствии с бюджетной классификацией, а также при распределении по соответствующим программам и подпрограммам рабочая группа учитывает положения следующих документов:

- ★ Приказ Министерства финансов № ОМФ117/2017 от 11.08.2017 об изменении и дополнении бюджетной классификации, утвержденной приказом министра финансов № 208 от 24.12.2015;
- ★ Постановление Правительства № 386 от 17.06.2020 о стратегическом планировании
- ★ Постановление Правительства № 1213 от 27.12.2010 об утверждении мер по поддержке мероприятий для молодежи;
- ★ Другие нормативные правовые акты, регулирующие и устанавливающие предельные значения и нормы расходов.

Определение затрат и составление бюджета, необходимого для реализации плана, осуществляется подразделением/должностным лицом, ответственным за вопросы молодежи, при методологической поддержке финансового управления. Бюджетный план включает ресурсы, предназначенные для организации мероприятий для молодежи, таких как питание, проживание, транспорт, оплата труда экспертов, информационные материалы и продвижение услуг, с целью содействия социальной и профессиональной интеграции и повышения гражданской активности.

В [Приложении №8](#) «Модель расчета затрат на мероприятия» вы можете найти конкретные инструкции по определению необходимых ресурсов и оценке их стоимости.

Бюджетирование молодежной политики предполагает, помимо государственного финансирования, также собственные вклады местных органов власти или партнерство с НПО, образовательными учреждениями, частным сектором и международными организациями. Такой подход позволяет повысить эффективность использования ресурсов, устойчивость программ и обеспечить прямое участие сообщества в развитии молодежи.

3.6 Реализация плана/стратегии

После утверждения молодежной программы или стратегии следует этап реализации. Этого нельзя достичь силами одних только органов власти, для этого необходимы прочные и разнообразные партнерства, чтобы действия оказывали реальное воздействие на молодежь.

Принципы и передовой опыт реализации

Реализация молодежных стратегий и программ должна основываться на четком наборе этических принципов и передового опыта, которые обеспечивают их эффективность, прозрачность и актуальность для сообщества.

01

Соблюдение основополагающих этических принципов

Работа с молодежью и для молодежи требует высокого уровня добросовестности и ответственности. Все вовлеченные стороны должны действовать честно и беспристрастно, ставя общественные интересы и потребности молодежи выше личных или институциональных интересов. Решения должны быть прозрачными, с четкими механизмами отчетности и мониторинга результатов. В то же время, правильное и последовательное применение правил и норм должно дополняться готовностью пересматривать их, когда они создают неравенство или препятствия

02

Обеспечение согласованности и соответствия политики

Для того чтобы молодежная стратегия была эффективной, она должна реализовываться в соответствии с официальными предписаниями и с соблюдением национального и международного законодательства. Сотрудничество с юридическими экспертами имеет решающее значение для предотвращения противоречий и обеспечения законности процедур. Кроме того, периодический анализ пробелов и дублирования в политике позволяет корректировать планы, устранять избыточность и создавать согласованную и функциональную структуру.

03

Вовлечение и управление заинтересованными сторонами

Успех реализации зависит от активного участия всех заинтересованных сторон: государственных учреждений, организаций гражданского общества, сообществ и, в особенности, молодежи и молодежных организаций. Прямые консультации с молодежью должны быть постоянной практикой, а не разовыми мероприятиями. Коммуникация должна быть адаптирована к целевой аудитории – с помощью упрощенного языка, визуальных материалов или переводов, в зависимости от ситуации. В то же время необходимо создать четкие механизмы обратной связи, с помощью которых молодежь и сообщества могли бы активно участвовать в улучшении процесса принятия решений и корректировке мер.

04

Эффективное управление проектами и изменениями

Эффективная реализация предполагает преобразование политических обязательств в четкие стратегии и планы действий с измеримыми целями, точными сроками и четко определенными обязанностями. Тем не менее, процесс должен оставаться гибким и адаптируемым к изменениям контекста, с включением промежуточных контрольных точек и оценок. Укрепление институционального потенциала и компетенций специалистов по делам молодежи является еще одним фундаментальным условием. Этого можно достичь посредством программ непрерывного обучения, обмена передовым опытом и развития новых навыков в таких областях, как участие молодежи, мониторинг и оценка или управление проектами.

Как создаются партнерства?

Партнерства формируются посредством диалога и сотрудничества между всеми заинтересованными сторонами. Местные органы власти могут заключать соглашения или договоры о сотрудничестве с НПО, школами, университетами, библиотеками, общественными центрами и частным сектором. Закон «О молодежи» (№ 215/2016) и «Национальная стратегия по делам молодежи до 2030 г.» поощряют такой подход, поскольку ни одно учреждение в одиночку не может удовлетворить все потребности молодежи.

Как могут развиваться партнеры?

Партнеры становятся сильнее по мере участия в совместных тренингах, обмене опытом и совместных проектах. НПО могут развивать свои возможности через проекты, финансируемые из внешних источников, школы могут интегрировать неформальные мероприятия, а частный сектор может вносить свой вклад через программы социальной ответственности (например, предлагая стажировку для молодежи или оказывая логистическую поддержку). Таким образом, каждый партнер вносит дополнительную ценность и одновременно развивается.

Что дают партнерства?

Партнерства приносят больше более разнообразных ресурсов:

- дополнительное финансирование и логистику,
- большую известность и авторитет,
- доступ к экспертным знаниям в различных областях,
- реальные возможности для молодежи участвовать и получать выгоду от различных программ (трудоустройство, волонтерство, неформальное образование, предпринимательство),
- доступ к молодежи, в том числе к уязвимым категориям.

IV. УЧАСТИЕ МОЛОДЕЖИ

4.1 Уровни и формы участия

От информирования к совместному принятию решений

Участие можно определить как право и процесс, в котором дети и молодежь становятся активными участниками своей жизни и вовлекаются в жизни своих сообществ. [Конвенция о правах ребенка, ст. 12, 15, 31]. Таким образом, основой участия является возможность контролировать свою жизнь. Это включает развитие таких навыков, как уверенность в себе, эффективность, критическое мышление или лидерские качества. Молодые люди применяют эти навыки, чтобы стать лучше и помогать другим. (Приложение.

В качестве примера приведем Шкалу участия Роджера Харта.

01 Манипуляция Уровень участия Участие или идеи молодежи используются взрослыми для достижения конкретных заранее определенных результатов. Не является участием	05 Информирование и консультирование С молодыми людьми консультируются по поводу идей и информируют о цели и использовании их вклада. Участие
02 Декорация Уровень участия Молодые люди участвуют только в качестве декоративного элемента (например, появляются на мероприятиях), не внося никакого значимого вклада. Не является участием	06 Решения, инициируемые взрослыми и принимаемые вместе с молодежью Идеи инициируются взрослыми, но процесс принятия решений осуществляется совместно с молодежью. Участие
03 Имитация Уровень участия Участие носит символический характер: молодые люди кажутся вовлеченными, но не имеют реального влияния на решения или результаты. Не является участием	07 Инициативы молодых людей, реализуемые ими Идеи, инициированные и реализованные полностью молодыми людьми, при этом основная ответственность лежит на них. Участие
04 Информирование Молодым людям распределяются определенные роли в рамках инициативы, и их информируют о цели (обычно ограниченной) их вклада. Участие	08 Решения, инициированные и реализованные молодежью совместно со взрослыми Идеи, инициированные и реализованные молодыми людьми; процесс принятия решений совместно со взрослыми. Участие

4.2 Как организовать эффективные консультации

Шаги и инструменты для организации эффективных консультаций

Консультации с молодежью должны быть организованы прозрачно, с участием общественности и с учетом возраста и уровня понимания участников. Их цель – собрать реальные мнения, полезные для процесса принятия решений, чтобы молодые люди чувствовали, что их голос имеет значение.

Шаги для организации эффективных консультаций:

- 1 Подготовка материалов:** используемый язык должен быть понятным, дружелюбным и доступным для молодежи. Документы (брошюры, презентации, предложения) должны быть упрощены и содержать конкретные примеры.
- 2 Подготовка и обучение молодежи до консультации.** Молодые люди должны быть полностью подготовлены и проинформированы до проведения общественных консультаций, чтобы они понимали процессы, в которых участвует, и могли выдвигать актуальные и результативные предложения.
- 3 Информирование и мобилизация молодежи:** сбор осуществляется посредством публичных объявлений, социальных сетей, школ, молодежных НПО и молодежных центров. Важно, чтобы приглашение было открытым и инклюзивным.
- 4 Проведение консультаций:** встреча должна иметь интерактивный формат (семинары, групповые дискуссии, мозговой штурм), а не быть просто презентацией. Молодых людей следует поощрять к свободному выражению своих идей.
- 5 Оценка и сбор обратной связи:** мнения молодых людей собираются простыми методами (анкеты, стикеры, экспресс-опросы), которые должны быть привлекательными и простыми в заполнении.
- 6 Прозрачность и доверие:** молодые люди должны видеть, как их мнения отражаются в итоговых документах. Таким образом, укрепляется доверие к властям.
- 7 Интеграция результатов:** собранные мнения включаются в процесс принятия решений (например, при разработке местной стратегии или утверждении бюджета на мероприятия для молодежи).
- 8 Информирование о результатах общественных консультаций.** Чрезвычайно важно, чтобы молодые люди были проинформированы о том, какие из их идей и предложений были включены в окончательные решения, а какие не были приняты. Это обеспечивает прозрачность процесса принятия решений и создает мосты доверия для их участия в других общественных консультациях.

Практический пример: консультации с молодыми людьми по поводу утверждения местного бюджета, предназначенного для молодежного сектора. Молодые люди приглашаются выдвинуть идеи по расходам (места для отдыха, учебные курсы, культурные мероприятия), а результаты представляются на заседании местного совета.

([Приложение № 15](#) Протокол заседания)

4.3 Как вовлечь молодежь из уязвимых групп

Для обеспечения реального и равноправного участия в планах и стратегиях, касающихся молодежи, особое внимание должно уделяться уязвимым группам. Эти группы сталкиваются с более высокими социальными, экономическими или медицинскими рисками и нуждаются в адаптированных мерах для выражения своего мнения и получения пользы от соответствующих мероприятий.

1. Как мы можем найти молодых людей из уязвимых групп и связаться с ними, чтобы вовлечь их в деятельность?

- Мы сотрудничаем со школами, общественными центрами, специализированными НПО и местными органами власти, чтобы выявить молодых людей из таких групп.
- Мы используем местные сети и неформальные каналы (учителя, лидеры сообществ, посредники, социальные работники).
- В сельских или отдаленных районах мобилизация может осуществляться через библиотеки, молодежные центры и общественные мероприятия.

2. Как мы можем организовать мероприятия и механизмы, с помощью которых уязвимые молодые люди смогут эффективно участвовать и выражать свое мнение?

- Мы адаптируем мероприятия к их потребностям: доступные помещения для людей с ограниченными возможностями, гибкий график для молодых людей, нигде не работающих и не учащихся (NEET), или для молодежи из сельской местности.
- Мы создаем безопасную интерактивную среду (мастер-классы, дискуссионные группы, практические занятия).
- Мы оказываем логистическую поддержку (транспорт, питание, материалы) для облегчения их участия.
- Мы поощряем свободное выражение мнений и обеспечиваем, чтобы их голос был услышан.

3. Как мы можем использовать и учитывать точку зрения уязвимых молодых людей в планах, решениях и конкретных результатах?

- Их идеи и рекомендации преобразуются в конкретные и измеримые действия.
- Итоговый план включает цели и результаты, посвященные уязвимым группам (например, программы обучения для нигде не работающих и не учащихся молодых людей, доступность мероприятий для молодых людей с ограниченными возможностями, микрогранты для молодых людей из сельской местности).
- Мониторинг и оценка деятельности осуществляются с помощью специфических для этих групп показателей, чтобы отслеживать реальное воздействие.

Таким образом, уязвимые молодые люди становятся активными участниками, играя свою роль и добиваясь результатов, внося свой вклад в создание более инклюзивного и справедливого сообщества.

V. ГОДОВОЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ И БЮДЖЕТ

5.1 Структура годового плана

Цели, мероприятия, показатели, партнеры,
ответственные лица, сроки реализации, затраты

План действий является наиболее известным и широко применяемым инструментом поэтапной реализации и планирования деятельности государственных органов и учреждений, некоммерческих организаций, международных организаций или любых других субъектов публичного или частного права, а также может быть документом, планирующим комплекс действий физического лица, стремящегося достичь конкретных результатов и показателей.

Как правило, в рамках государственных органов план действий следует за реализацией приоритетов, целей и мер, предусмотренных в документе, определяющим государственную политику, таком как стратегия и программа. План действий является инструментом оперативного планирования, который претворяет в жизнь документы, определяющие государственную политику, в виде конкретных краткосрочных мер и мероприятий с выделенными ресурсами, четкими сроками реализации и определенными обязанностями, чтобы обеспечить достижение стратегических целей, установленных в стратегическом планировании, организованным и систематическим образом. ([Приложение № 16](#) Годовой план действий, касающихся молодежи).

Подразделение, ответственное за молодежную сферу в рамках местных органов власти (главную роль в котором играет специалист по делам молодежи), должно начать процесс разработки проекта плана действий на следующий год уже во втором квартале текущего года, и этот процесс должен быть увязан с процессом бюджетного планирования на следующий год, осуществляемым на уровне местных органов власти. Очевидно, что процесс разработки плана действий должен проходить прозрачно, с участием молодежи и молодежного сектора, посредством общественных консультаций, получения предложений от заинтересованных сторон, а также обсуждений по окончательной доработке проекта плана действий для молодежи перед его утверждением. Специалист по делам молодежи сначала разрабатывает проект плана действий, для которого мы рекомендуем следующую структуру:

- а. **отдельные** (конкретные, специфичные) действия – набор конкретных мер, которые должны быть реализованы в следующем году для достижения определенных целей;
- б. **показатели** – установленные для каждого запланированного действия (в

зависимости от случая, с разбивкой по следующим критериям: пол, возраст, место проживания, социально-экономический статус, молодые люди с ограниченными возможностями, нигде не работающие и не учащиеся молодые люди, этническая принадлежность, миграционный статус и т. д.);

с. затраты – сметные затраты на реализацию каждого действия (желательно с указанием кода программы (Молодежь и спорт) и бюджетной подпрограммы (Молодежь), включая указание имеющихся ресурсов из внешней помощи и непокрытых затрат);

d. срок реализации (период реализации каждого действия, включая крайний срок, при необходимости точную дату/месяц/квартал/год);

e. ответственные лица – указывается подразделение, ответственное за реализацию действия, а во внутренних планах действий подразделений местных органов власти II уровня может быть указано имя ответственного лица и его должность;

f. партнеры – включают учреждения, подразделения местных органов власти, молодежные организации, доноров и международные организации, внебюджетные программы и проекты, другие структуры и организации, которые сотрудничают и вносят вклад в реализацию действия.

5.2 Бюджетирование, ориентированное на результат

При реализации отраслевой политики местные и центральные органы власти совместно с другими административными структурами стремятся достичь конкретных целей и результатов в соответствии с местными приоритетами. Этого можно достичь только при наличии концепции, адаптированной к потребностям целевой группы (молодежь и молодежный сектор), соответствующим образом рассчитанных и выделенных ресурсов, а также институциональных и программных механизмов реализации. Таким образом, существует прямая взаимозависимость между приоритетами, бюджетом, механизмами реализации и достигнутыми результатами.

Как упоминалось в разделе 5.1 руководства, местные приоритеты в отношении молодежи, как правило, включаются в местные молодежные программы, стратегии, стратегии социально-экономического развития или другие стратегические документы, в которых устанавливаются цели и меры в этой области. Эти документы обычно содержат план действий; если он отсутствует, местные органы власти должны разработать как минимум годовой или среднесрочный план, обеспечивающий реализацию. Перед составлением плана действий приоритеты должны быть преобразованы в программы с четкими целями и результатами. На национальном уровне этот процесс более сложный, но он напрямую связан с местными приоритетами и бюджетами. Многолетнее бюджетное планирование регулируется Среднесрочными бюджетными рамками (СБР), которые устанавливают цели бюджетно-налоговой политики и определяют ресурсы и расходы национального бюджета и его компонентов на три года. Более подробную информацию об этом процессе можно найти в [Приложении № 17](#).

Показатели результатов деятельности представляют собой инструменты, с помощью которых местные органы власти могут измерить прогресс в реализации молодежной политики и оценить, принесли ли выделенные финансовые ресурсы желаемые результаты. В рамках бюджетирования, ориентированного на результат, показатели позволяют не только отслеживать проводимые мероприятия, но и анализировать их воздействие на молодежь и сообщество.

Выделяют три типа показателей результата деятельности: продуктивность, результативность и эффективность.

Показатели продуктивности

отражают мероприятия и услуги, предоставляемые непосредственно органом государственной власти или через партнеров. Они показывают «что конкретно было сделано» и обычно измеряются в единицах (количество программ, бенефициаров, организованных мероприятий). Эти данные отражают объем деятельности и масштаб проведенных мероприятий, являясь первым уровнем измерения результата деятельности.

Показатели результативности

отражают прямые последствия и изменения, произошедшие в результате реализованных действий. Они показывают, «что было достигнуто в результате деятельности», и отражают степень влияния государственной политики и молодежных программ на поведение, отношение или возможности молодых людей. Таким образом, показатели результативности измеряют не только объемы предоставляемых услуг, но и прямое воздействие на бенефициаров и степень вовлеченности молодежи в жизнь сообщества.

Показатели эффективности

относятся к соотношению между выделенными финансовыми ресурсами и достигнутыми результатами, то есть «сколько стоит достижение определенного результата». Они позволяют оценить оптимальное использование ресурсов и сравнить расходы на различные программы. Они помогают местным органам власти оценить финансовую устойчивость мероприятий и определить, где ресурсы могут быть использованы более эффективно.

Таким образом, для обеспечения процесса бюджетного планирования, ориентированного на результат, разработанного на основе местных документов по молодежной политике, а также в соответствии с процессами бюджетного планирования в молодежной сфере на национальном уровне, необходимо, чтобы местные органы власти обладали таким инструментом и применяли его. В приложении мы приводим примерную выдержку из формы предложений по бюджету и многолетних смет, которые должны ежегодно обновляться местными органами власти в соответствии с приоритетами местной молодежной политики, запланированным и исполненным бюджетом, достигнутыми показателями результатов деятельности и т. д. ([Приложение № 18](#) Форма предложений по бюджету).

5.3 Календарь отчетности и прозрачность

В этом разделе мы кратко опишем процесс обеспечения публичной прозрачности с акцентом на консультации с молодежью и молодежным сектором в процессе разработки местного бюджета. Что касается представления годового отчета о работе с молодежью, эта тема будет рассмотрена в разделе 6.3 руководства. Методическое регулирование процесса бюджетного планирования было утверждено Приказом Министерства финансов № 124/2023 об утверждении Методологического руководства по разработке, утверждению и изменению бюджета.

В частности, Руководство определяет этапы, основные сроки и обязанности в процессе составления бюджета, устанавливает процедуры, требования и форматы представления информации, необходимой для разработки и утверждения среднесрочных бюджетных рамок и годовых бюджетов. Руководство также регулирует порядок распределения утвержденных бюджетов, а также внесения изменений в бюджеты в течение бюджетного года. По сфере применения руководство имеет всеобъемлющий характер и устанавливает общие методологические правила для разработки, утверждения и внесения изменений во все бюджеты, составляющие национальный публичный бюджет: государственный бюджет (ГБ), бюджет государственного социального страхования (БГСС), фонды обязательного медицинского страхования (ФОМС) и местный бюджет (МБ).

Для облегчения процесса разработки проекта бюджета для молодежи в рамках этапов разработки местного бюджета, а также для обеспечения участия и консультаций с молодежью и молодежным сектором, мы составили этот цикл бюджетного планирования в виде таблицы ([Приложение № 19](#)). В таблице подчеркивается роль и обязанности специалиста по делам молодежи в рамках местного органа власти в процессе подготовки проекта бюджета для молодежи, а также указывается поэтапно необходимость организации общественных консультаций по проекту местного бюджета с целью обеспечения прозрачности, а также стимулирования участия и вклада молодежного сектора и заинтересованных сторон в этот процесс.

VI. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

Как молодежная стратегия, так и программа и план действий должны обязательно содержать раздел, посвященный методам, ответственным лицам и периодичности мониторинга и оценки реализации плана. Рекомендуется создать наблюдательный орган (из числа членов рабочей группы), который будет периодически, но не реже одного раза в квартал, оценивать ход и результаты реализации плана работы. Этот наблюдательный орган информируют о результатах проведенных мероприятий и прогрессе в достижении поставленных целей и с ним проводятся консультации по данному поводу. Сбор информации и подготовка заседаний по мониторингу осуществляется должностным лицом (подразделением), ответственным за молодежную сферу. Группа мониторинга будет играть проактивную роль и поддерживать реализацию мероприятий, предусмотренных планом деятельности.

Мониторинг и оценка должны быть направлены на два основных аспекта.

Первый аспект – это прогресс в проведении мероприятий и достижении постановленных целей с использованием четких и измеримых показателей результата деятельности, которые показывают степень выполнения годового плана действий.

Это направление призвано дать четкое представление о том, как реализуется годовой план действий в интересах молодежи и насколько местные органы власти близки к достижению постановленных стратегических целей. Мониторинг прогресса осуществляется с помощью четко определенных показателей результата деятельности, которые позволяют количественно и качественно измерить проведенные мероприятия, достигнутые результаты и их воздействие на бенефициаров.

Это могут быть показатели продуктивности (количество реализованных программ или проектов, количество участвующих молодых людей), результативности (прямое воздействие программ на молодежь или сообщество) или эффективности (соотношение выделенных ресурсов и достигнутых результатов). Анализ прогресса включает оценку степени выполнения запланированных мероприятий, соблюдения сроков, мобилизации ресурсов и выявления препятствий или отклонений, возникших в ходе реализации. Благодаря этому аспекту государственные органы власти могут принимать обоснованные решения по корректировке плана, оптимизации ресурсов и повышению эффективности молодежных программ.

Второй аспект – степень вовлеченности и участия молодежи в процессе реализации, анализируемая с точки зрения сферы, качества и результатов участия.

Для эффективного мониторинга и оценки вовлеченности молодежи участие необходимо анализировать по трем основным аспектам: области, качеству и результату.

1. Область участия – Что делается?

Это направление показывает степень фактического вовлечения молодежи в программу или проект. Оценка включает два аспекта:

Точка вовлечения: Молодые люди могут быть вовлечены в различные этапы программы, от концепции и планирования до реализации, мониторинга и оценки. Раннее вовлечение дает им большее влияние на принятие решений.

Уровень вовлечения: На каждом этапе молодые люди могут участвовать в консультативном или совместном режиме или даже возглавлять инициативу. Все эти формы являются приемлемыми и могут быть выбраны в зависимости от целей проекта.

2. Качество участия – Как это делается?

Это направление рассматривает, соответствует ли процесс участия передовой практике и этическим стандартам. Девять основных требований определяют эффективное, значимое и этичное участие молодежи. Эти ориентиры позволяют оценить качество каждого вида деятельности, обеспечивая, чтобы молодежь была соответствующим образом услышана, проинформирована и уважаема.

3. Результаты участия – Зачем это делается?

Результаты показывают влияние участия молодых людей на них самих, на их семьи, на вовлеченные организации и сообщество в целом. К ним относятся повышение самооценки, развитие навыков и компетенций, влияние на программы и политику или реальные изменения в жизни сообщества. Цели участия должны быть четко определены с самого начала, чтобы можно было разработать показатели, измеряющие эффективность и значимость участия молодежи.

Пример оценки участия молодежи: ([Приложение № 20](#))

6.1 Простые показатели (итог-результат)

Планирование, ориентированное на результат, предполагает процесс, в центре которого находятся результаты. Поэтому необходимо, чтобы результат был описан по методу SMART и имел набор показателей, с помощью которых можно измерить его состояние на разных этапах реализации.

Иными словами, необходимо, чтобы показатели результативности давали четкую оценку результатов (изменений), которые необходимо достичь с помощью каждого предпринятого действия. Примеры показателей могут быть следующими:

1. 500 молодых людей, прошедших обучение в области полового и репродуктивного просвещения;
2. 80% учителей начальной школы, прошедших обучение в области методов неформального образования;
3. 100 трудоустроенных молодых людей.

Показатель считается соответствующим SMART, если он соответствует следующим критериям:

- Он сформулирован конкретно;
- Он измерим;
- Он достижим (реалистичен);
- Он соответствует установленным общим/стратегическим целям;
- Он ограничен во времени.

Существует 2 типа показателей: количественные и качественные. Количественные показатели выражаются в цифрах, а качественные – путем отнесения к той или иной категории (да/нет; относится к категории X, удовлетворен/неудовлетворен и т.д.). Показатели результатов деятельности должны соответствовать следующим критериям качества:

- **Достоверность:** результат измеряется достаточно точно
- **Надежность:** можно сравнивать данные во времени и собирать периодически
- **Репрезентативность:** информация представлена в необходимой форме разбивки (например, по возрастным группам)
- **Простота и ясность:** данные доступны и могут быть собраны и проанализированы
- **Недороговизна:** учреждение может позволить себе собирать необходимую информацию и анализировать ее.

Показатель результатов деятельности – это единица измерения, которая помогает определить прогресс в достижении желаемого результата. Другими словами, это переменные управления, на основании которых отслеживаются и оцениваются результаты и принимаются решения в процессе реализации.

6.2 Сбор данных (источники, инструменты)

Для того чтобы показатели были полезны при мониторинге и оценке молодежной политики, необходимо наличие хорошо структурированной системы сбора и анализа данных (в основном те же, что и выше; на этапе разработки мы выбираем инструменты, необходимые для этапа мониторинга и оценки, и определяем, какими должны быть эти инструменты). Это подразумевает:

- Сбор данных: посредством национальных опросов, официальной статистики и других соответствующих источников, таких как отчеты молодежных организаций или данные, собранные молодежными центрами;
- Анализ данных: использование современных технологий для анализа и интерпретации собранных данных, что позволяет предоставлять актуальную информацию лицам, принимающим решения.
- Отчетность и обратная связь: результаты мониторинга и оценки должны периодически доводиться до сведения заинтересованных сторон, включая молодежь, для обеспечения прозрачности и возможности оперативного корректирования политики в случае необходимости.

6.3 Ежегодный отчет о работе с молодежью на местном уровне

Что такое ежегодный отчет о деятельности и что он должен включать?

Ежегодный отчет о работе с молодежью на местном уровне является основным инструментом, с помощью которого местные органы власти демонстрируют уровень своей приверженности и результаты, достигнутые в реализации политики и программ, направленных на молодежь. Он призван дать общее представление о прогрессе в реализации годового плана действий в интересах молодежи, осветить использованные ресурсы и воздействие проведенных мероприятий,

В описательной части отчета обобщаются контекст и основные выводы, касающиеся реализации документов, определяющих государственную политику, на основании которых составлен годовой план, представлены ключевые достигнутые результаты, возникшие препятствия и предложения по улучшению механизмов работы. Эта часть отчета призвана обеспечить прозрачность и в понятной и доступной форме рассказать о том, как были использованы ресурсы и какие выгоды это принесло местному молодежному сообществу.

Операционная часть отчета сосредоточена на детальном анализе каждого действия, предусмотренного годовым планом, с отслеживанием степени достижения поставленных целей и результатов, полученных по отношению к запланированным показателям. Она содержит информацию о проведенных мероприятиях, соблюденных или превышенных сроках, вовлеченных участниках, развитых партнерских отношениях, а также пояснения относительно любых отклонений или корректировок, необходимых в ходе реализации. На основании этого анализа определяется уровень выполнения действий (выполнено, частично выполнено, не выполнено), что позволяет местным органам власти выявить как успешный опыт, так и области, требующие улучшения. Годовой отчет должен быть опубликован в полном объеме до конца января следующего года, либо в виде отдельного документа, либо как неотъемлемая часть общего отчета о деятельности местного органа власти. Ориентировочная табличная структура для операционной части отчета представлена в [Приложении № 21](#) к настоящему руководству и служит стандартизированной моделью для облегчения процесса отчетности.

Эти видеоматериалы служат дополнительной поддержкой для этого руководства

ВИДЕО 1: Сбор данных в процессе разработки местной молодежной политики



ВИДЕО 2: Роль местных органов власти в развитии молодежной политики на местном уровне и ключевые местные участники.



ВИДЕО 3: Шкала участия и вовлечение молодежи из уязвимых групп.

