



КРАТКИЙ ОБЗОР

# Оценка в сфере благотворительности

## Мнения сообщества профессиональных благотворителей

*В данной публикации предлагается краткий обзор мнений грантодающих организаций<sup>1</sup> об оценке как способе достижения более значительных результатов. При подготовке работы использовались результаты анализа текущих публикаций об оценке и возможностях обучения, просветительской деятельности, направленной на грант-мейкеров, которые выбрали данное направление в качестве приоритетного, а также результаты усилий GEO (Grantmakers for Effective Organizations/«Грант-мейкеры за эффективность») и Council of Foundations (Совет фондов) по распространению идеи использования оценки среди своих членов.*

## ОЦЕНКА И ОБУЧЕНИЕ: ОБЗОР

### Что такое организационное обучение (organizational learning)?

Чтобы лучше понять, каким образом оценка способствует обучению грантодающих организаций, необходимо, прежде всего, разобраться в том, что представляет собой «обучение» (learning). Организации понимают его по-разному, но в данном случае мы рассматриваем внутреннее обучение в грантодающих организациях и процессы взаимного обучения доноров и некоммерческих организаций (НКО), которые ведут к более значительным и устойчивым результатам. Иными словами, это процесс постановки вопросов и получения ответов, в ходе которого грантодающие организации и НКО могут определять более эффективные пути решения актуальных проблем сообществ, для которых они работают.

### Как связаны между собой оценка и обучение?

Оценка – это основная обучающая практика. GEO определяет её как «систематический анализ деятельности грантополучателей и сбор информации, которые позволяют делать

---

<sup>1</sup> **Grantmakers** – организации, для которых предоставление грантов является основным или одним из важных направлений деятельности. В данном тексте термин переводится, как «грантодающие организации», «грант-мейкеры» или «доноры». Все варианты перевода имеют синонимичное значение. (Прим. пер.)

выводы (извлекать уроки) и, руководствуясь ими, повышать эффективность и добиваться более высоких результатов».

Если рассматривать оценку через призму обучения, то она предстаёт в ином свете – не столько как возможность для подотчётности, но скорее как эффективный инструмент для совершенствования деятельности. Она становится не столько «внешней» функцией организации, но в большей степени частью повседневной работы сотрудников и членов Правления директоров. Оценка помогает донорам и их грантополучателям (а также органам власти и сообществам) определять способы более эффективного решения проблем.

### **В какой мере грантодающие организации склонны использовать оценку в качестве основной обучающей практики?**

Несмотря на то что отношение некоторых грантодающих организаций к оценке меняется, опрос по теме филантропических практик<sup>2</sup>, проведённый GEO в 2008 году, показал, что профессиональное сообщество доноров пока не в полной мере использует оценку в качестве инструмента для обучения и повышения эффективности своих инициатив.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что многие грантодающие организации, которые проводят оценку, пока ещё считают, что подотчётность является более значимой целью, чем поиск способов повышения эффективности. Опрос также показал, что грант-мейкеры склонны использовать результаты оценки для собственных целей. И в меньшей степени – делиться выводами с грантополучателями и коллегами из других организаций.

### **Как с помощью оценки можно совершенствовать стратегию и практику распределения грантов?**

Оценка – решающий шаг к созданию эффективной стратегии благотворительности. Она является источником данных, информации и выводов, которые позволяют грантодающим организациям разрабатывать и оптимизировать стратегии.

В отчёте FSG Social Impact Advisors (2007 г.) Марк Крамер (Mark Kramer) и его коллеги акцентировали внимание на новых подходах к оценке в сфере благотворительности. Они выяснили, что оценка приносит грантодающим организациям максимальную пользу в том случае, когда её выводы становятся основой для принятия оптимальных решений и изменений в стратегии распределения грантов, которые способствуют повышению эффективности<sup>3</sup>.

## **НОВЫЕ ПОДХОДЫ: ОЦЕНКА И ПРАКТИКА**

Проведённый GEO анализ публикаций показал, что ряд грантодающих организаций переосмысливает роль оценки в сфере благотворительности. Эти грант-мейкеры «переоценивают оценку» по пяти позициям.

---

<sup>2</sup> Grantmakers for Effective Organizations, «Грант-мейкинг становится более обоснованным?» («Is Grantmaking Getting Smarter?»), Национальный опрос по теме практик в сфере филантропии, 2008. С отчётом можно ознакомиться здесь: [www.geofunders.org](http://www.geofunders.org).

<sup>3</sup> Крамер Марк (Kramer, Mark), Ребекка Грейвз (Rebecca Graves), Джейсон Хиршхорн (Jason Hirschhorn) и Лейх Фиске (Leigh Fiske), «От осознания к действию: новые направления в оценке деятельности фондов» (“From Insight to Action: New Directions in Foundation Evaluation”), FSG Social Impact Advisors, апрель 2007.

**1. Совершенствование, а не доказательство.** Оценка – это нечто большее, чем просто возможность отследить и подтвердить наличие результатов и устойчивых изменений, достигнутых благодаря поддержке в виде грантов. Она также помогает сделать выводы и найти более эффективные способы достижения целей грантодающей организации.

Грант-мейкеры устанавливают взаимосвязь между оценкой и процессом совершенствования работы различными способами. Некоторые используют оценку для обоснования радикальных изменений стратегии предоставления грантов. Другие вкладывают средства в «мониторинг поддержанных программ в режиме реального времени», который позволяет оперативно уточнять и корректировать деятельность.

Пример:

- Фонд Skillman Foundation – в рамках своей масштабной долгосрочной инициативы по развитию сообществ в шести районах Детройта – обратился к практике оценки в режиме «реального времени», чтобы скорректировать стратегию с учётом результатов, которые грантополучатели достигли на местах. Инициатива The Detroit Works for Kids («Поддержка детей в Детройте») стартовала в 2006 году. Она руководствуется теорией изменений, разработанной с учётом выводов оценки. Чтобы обеспечить контроль за достижением результатов, Skillman Foundation сотрудничает с внешним оценщиком, в обязанности которого входит формирование возможностей для обучения и оценки деятельности всех вовлечённых в инициативу игроков, таких, как фонды, посредники в сообществе и организации, оказывающие техническую поддержку.

Примеры из практики других грантодающих организаций:

- Retirement Research Foundation не ограничивается исключительно оценкой отложенных результатов и изменений (outcome evaluations). Напротив, фонд активно предлагает соискателям финансирования и грантополучателям применять обучающие инструменты, позволяющие получать информацию, которую грантополучатель и иные организации могут использовать для корректировки текущих инициатив и разработки новых программ.
- В процессе поиска новых способов обучения – извлечения уроков и выводов из практики финансирования проектов, International Development Research Centre (Центр международных исследований, Канада) по-новому организовал процессы оценки и отчётности. Они основаны на устных интервью двух и более коллег, которые проводятся на трёх различных этапах выполнения поддержанного проекта.
- Фонд Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund сделал оценку основным компонентом своей стипендиальной программы для лидеров Flexible Leadership Awards. Немаловажно, что целью деятельности по оценке является определение возможностей для совершенствования и развития, которыми фонд может руководствоваться, принимая решения об изменении стратегии и дизайна программы. При этом фонд по-прежнему продолжает отслеживать отложенные результаты и изменения (outcomes).

**2. Оценка вклада, а не попытка установить степень собственной причастности к достигнутым результатам.** Оценка часто рассматривается как способ получения конкретных заключений относительно успеха или неудачи. Однако далеко не всегда грантодающие организации и их грантополучатели способны сделать такие выводы. Более того, многие гранты слишком малы, чтобы позволить грант-

мейкерам установить непосредственную связь между результатами, которые достигли НКО, и собственными инвестициями.

Проведение оценки, которая должна установить причинно-следственные связи, усложняется тем, что грант-мейкеры зачастую стремятся решить с помощью своих грантов комплексные проблемы, которые в силу своей сложной природы не предполагают простых решений. В таких случаях оценка становится способом, позволяющим установить ряд факторов, которые влияют на процесс решения проблемы, и определить виды социальных преобразований, которые могут способствовать изменениям или, наоборот, не смогут привести к желаемому результату.

Пример:

- В 2007 году фонд Maine Health Access Foundation приступил к реализации инициативы, содействующей оказанию и развитию на территории штата Мэн первичных интегрированных услуг здравоохранения, связанных с лечением психических и поведенческих расстройств. Чтобы расширить представление о том, каким образом модель «интегрированное лечения» (integrated care)<sup>4</sup> может способствовать повышению результатов работы учреждений здравоохранения и качества обслуживания пациентов и семей, фонд провёл тщательную оценку инициативы. Бюджет составил \$10 млн долларов. Оценка включала перекрёстное изучение различных данных и результатов лечения пациентов, которые являлись клиентами провайдеров услуг здравоохранения, получивших финансовую поддержку. Проведённая грантополучателями самостоятельная оценка позволила документально зафиксировать степень и типы интеграции на базе каждого учреждения. Оценка завершилась проведением встреч на местах (site visits) и фокус-групп, участниками которых стали потребители услуг. «Мы не стремимся найти подтверждение тому, что конкретные изменения являются непосредственным результатом нашей грантовой программы. В первую очередь мы хотим найти ответ на более важный вопрос: «Можно ли считать, что система усовершенствована? И если так, то что этому способствовало?» – говорит Беки Хэйз Бобер (Becky Hayes Boober), программный специалист фонда.

Примеры из практики других грантодающих организаций:

- Сеть Women's Funding Network, которая занимается вопросами финансирования женских инициатив, разработала модель оценки, позволяющую грантодающим организациям и грантополучателям выяснить, каким образом их деятельность способствует социальным изменениям. Модель «Making the Case» («Формирование кейса») основана на пяти показателях социальных изменений, таких, как изменения в политике/законодательстве и поведении людей.
- Фонд William Penn Foundation оценивает поддержанные пилотные программы и проекты, в рамках которых тестируются новые подходы к решению проблем, основываясь на анализе воздействия ключевых факторов, способствующих выходу данных проектов на новый этап широкого распространения или применения новой практики (модели) в том или ином виде.

---

<sup>4</sup> **Integrated care model** – модель лечения или интегрированная модель системы здравоохранения, при которой врачи-психиатры и врачи, занимающиеся лечением соматических заболеваний взаимодействуют в целях обеспечения лечения психиатрических нарушений лёгкой и средней степеней тяжести и стабильных тяжёлых психиатрических нарушений на уровне первичного звена медицинской помощи. (Прим. пер.)

### **3. Совместное обучение, не ограничивающееся рамками одной организации.**

Оценка – это не только способ оценить деятельность грантодающей организации (и добиться более высоких результатов). Но и возможность выяснить, как улучшить работу всех участников процесса в достижении общих целей. Это может привести к конкретным социальным изменениям.

Обучение предполагает совместную работу с грантополучателями по определению показателей оценки, которые поддержат стремление организаций извлекать уроки в рамках повседневной работы. Кроме того, это означает, что грантополучателям необходимо оказывать адресную помощь в проведении оценки на должном уровне.

Воплощая идеи «оценки, основанной на участии заинтересованных сторон» («participatory evaluation»), и формирования «обучающихся сообществ» («learning communities»), предполагающих вовлечение сотрудников, получателей грантов и представителей сообществ, грантодающие организации могут обеспечить соответствие работы по оценке потребностям всех стейкхолдеров.

Пример:

- Чтобы добиться устойчивых социальных изменений, фонд Health Foundation (занимается проблемами здравоохранения в центральных районах штата Массачусетс) использует «оценку, которая расширяет возможности» («empowerment evaluation») и предполагает вовлечение грантополучателей, сотрудников фонда и (в случае крупных грантов) внешних оценщиков в работу по планированию, мониторингу грантовых программ и осуществлению контроля за происходящими изменениями. Руководствуясь серией из десяти «вопросов о подотчётности», подготовленной для фонда профессиональными оценщиками, партнёры разрабатывают планы реализации и мониторинга программ с учётом поправок и корректировок, целью которых является дальнейшее повышение эффективности работы и достижение намеченных результатов программ. Грантодающая организация осуществляет деятельность по оценке, основываясь на применении собственной системы «Results-Oriented Grantmaking and Grant-Implementation» («Предоставление грантов в целях достижения результатов и содействие реализации проектов»).

Примеры из практики других грантодающих организаций:

- California Endowment – калифорнийский фонд, действующий в сфере здравоохранения – привлёк грантополучателей и оценщиков к обсуждению вопросов, связанных с оценкой деятельности в сфере влияния на политики и практики (policy and advocacy activities). Это позволило сформировать «обучающееся сообщество» грантополучателей и протестировать новые формы мониторинга результатов их правозащитной деятельности (advocacy).
- Фонд Lucile Packard Foundation for Children's Health (занимается проблемами охраны здоровья детей) недавно приступил к осуществлению трёхлетней инициативы, в рамках которой планируется сформировать компетенции, позволяющие грантополучателям оценивать качество своих программ. Инициатива включает в себя проведение тренингов по вопросам оценки на разных уровнях организации, а также адресную поддержку работ по оценке отдельных профинансированных программ.
- В 2007 году (в рамках празднования своей 60-летней годовщины) фонд Medina Foundation (Сиэтл) предоставил некоммерческим организациям района Пьюджет-Саунд специальные гранты для проведения оценки.

- Global Fund for Children (Международный детский фонд) рекомендует грантополучателям использовать инструментарий, позволяющий организациям оценивать свой потенциал в рамках восьми ключевых функциональных направлений, и определять задачи, на которых следует сконцентрировать усилия в следующем периоде работы по гранту.

**4. Больше, чем оценка отдельного взятого гранта.** Когда грантодающие организации планируют проведение оценки, они часто рассматривают варианты оценки отдельных грантов. Они хотят выяснить, достигнуты ли ожидаемые результаты в рамках кластера грантов или конкретным грантополучателем. Несмотря на всю полезность данной информации, в редких случаях она способствует формированию более широкого представления о деятельности грантодающей организации в целом. В какой мере общие стратегии являются совершенными и продуманными? Какую отдачу получает грантодающая организация от портфеля своих инвестиций? Как организация может усовершенствовать свою миссию?

Безусловно, оценка на уровне фонда ставит перед грантодающей организацией ряд сложных задач. Однако такая работа может быть невероятно полезной для уточнения миссии, целей и задач, а также для совершенствования деятельности и достижения большей согласованности общих стратегий с миссией организации.

Пример:

- Оценивая общий социальный эффект и устойчивые результаты (impact) своих программ, действующий в сфере здравоохранения фонд Endowment for Health in New Hampshire (штат Нью-Гэмпшир, США) стремится определить свой вклад в рамках четырёх ключевых направлений работы по укреплению потенциала и содействию успешной деятельности партнёров в сообществах и НКО-секторе. Целями данной работы является развитие лидерства, накопление знаний, расширение сотрудничества и формирование сетей, а также стратегическое финансирование наиболее важных и востребованных видов услуг. Концентрация усилий фонда на оценке данных направлений объясняется тем, что Endowment for Health не отвечает за предоставление услуг здравоохранения. Основная роль организации заключается в поддержке других игроков в данной сфере, которые оказывают услуги населению штата. «Мы во многом полагаемся на качественную оценку и заранее признаём, что наши гранты – это всего лишь часть многочисленных ресурсов и возможностей», – отмечает Мэри Вэллиер-Каплан (Mary Vallier-Kaplan), руководитель и вице-президент фонда.

Примеры из практики других грантодающих организаций:

- Stupski Foundation (фонд, который стремится улучшить условия жизни и расширить возможности детей из малоимущих семей) недавно завершил оценку ранее выполненных программ. Данная работа включала целый ряд исследований, углубленный анализ и консультации с лидерами сферы образования и других секторов (более 100 человек). В результате фонд изменил общие подходы и стратегии распределения грантов.
- Выход за рамки оценки отдельного гранта является постоянной практикой California Wellness Foundation – калифорнийского фонда, действующего в области здравоохранения. Организация проводит масштабные оценки и опросы, а также организует встречи грантополучателей в формате ежегодных конференций, которые посвящены вопросам оценки и организационного обучения.

- В фонде David and Lucile Packard Foundation (целью которого является повышение благосостояния детей) работает команда оценщиков. Это два сотрудника, занимающиеся вопросами развития практики мониторинга, оценки и обучения в масштабах организации.

**5. Возможность определить причины неудач.** Благотворительность может быть поставщиком *капитала для проведения научно-исследовательских работ и апробации инновационных моделей и подходов (R&D capital)*, который необходим НКО для проверки новых стратегий решения социальных проблем – стратегий, которые в случае успеха могут в больших масштабах применять другие игроки. Однако любая новая стратегия (или подход) не предполагает быстрого успеха. И это не зависит от того, насколько внимательно и качественно её изучили грантодающие организации и их партнёры.

Провал стратегии предоставления грантов или инициативы - повод для обучения, которое в дальнейшем приведёт к лучшим результатам. Используя методы оценки, грант-мейкер может извлекать пользу и уроки из неудачного проекта. Для этого необходимо понять, что произошло, почему проект не привёл к ожидаемым результатам и каким образом грантодающая организация и её партнёры могут добиться более высоких результатов в будущем.

Пример:

- Когда инициатива Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт (William and Flora Hewlett Foundation) с бюджетом \$20 млн долларов не привела к ожидаемым результатам, организация наняла двух независимых исследователей и поручила им критически взглянуть на гипотезы и методологии и «озвучить» выводы (уроки) в публичном отчёте. Авторы сформулировали ряд задач, которые Hewlett Foundation и другие организации могут использовать на этапе запуска новых инициатив аналогичной тематики. Среди ключевых возможностей для улучшений были обозначены следующие: более точное определение целей и стратегии на этапе разработки и запуска инициативы; формирование конструктивных и доверительных отношений между всеми стейкхолдерами; а также постоянный анализ и корректировка деятельности в течение жизненного цикла проекта.

Примеры из практики других грантодающих организаций:

- Фонд Джеймса Ирвина (James Irvine Foundation) пригласил независимых оценщиков, которые выявили проблемы, возникшие в процессе реализации инициативы, рассчитанной на восемь лет и направленной на развитие программ внешкольного образования в пяти городах штата Калифорния. Основываясь на полученных выводах, на втором этапе инициативы фонд смог усовершенствовать свою стратегию.
- Когда выяснилось, что ожидаемые результаты не будут достигнуты, Калифорнийский фонд здравоохранения (California HealthCare Foundation) прекратил выполнение инициативы, которая ставила перед собой амбициозные цели в сфере развития системы обмена медицинскими и административными данными между учреждениями здравоохранения округа Санта-Барбара. Независимая оценка инициативы проводилась для того, чтобы определить причины неудач и оказать содействие успешной реализации подобных программ регионального и национального уровня.

## **ВЫВОДЫ**

GEO («Грант-мейкеры за эффективность») и Council of Foundations (Совет фондов) полагают, что эта публикация побудит организации поставить оценку во главу угла в постоянных усилиях, направленных на улучшение результатов.

Вы можете

- пересмотреть сложившуюся в организации практику оценки с точки зрения идей и перспектив, обозначенных в данной статье;
- обсудить с членами Правления директоров и сотрудниками возможности развития практики оценки и её использования для обучения вашей организации, грантополучателей и других грантодающих и партнёрских организаций;
- используя данные и информацию о вашей текущей работе, установить взаимосвязь между оценкой и стратегией предоставления грантов, чтобы проверить и усовершенствовать стратегии, а также вовлечь сотрудников и членов Правления директоров в обсуждение возможностей достижения более высоких результатов;
- обсудить с грантополучателями возможности объединения усилий в сфере оценки и её использования в качестве основной обучающей практики;
- вовлечь другие грантодающие организации в постоянный обмен мнениями и идеями (а также в обсуждение трудностей и проблем).

GEO и Council of Foundations продолжают изучение практики применения оценки в качестве инструмента, предназначенного для обучения грантодающих организаций и достижения лучших результатов.

Мы будем рады ознакомиться с информацией о практике оценки, которая сложилась в вашей организации, и приглашаем посетить веб-сайт [www.geofunders.org](http://www.geofunders.org), который поможет вам быть в курсе событий.