

Общая оценка деятельности фонда: Обзор

Данный документ является кульминацией процесса, в ходе которого Совет директоров и коллектив Фонда Джеймса Ирвина (the James Irvine Foundation) определили главные элементы структуры, предназначенной для оценки деятельности Фонда в долгосрочной перспективе. Предлагаая описание ключевых элементов, мы также учитываем тот факт, что разработанная рамочная концепция, по сути, является гибкой, предполагает внесение изменений и может быть усовершенствована по мере поступления информации. Помимо этого, мы признаем, что шесть обозначенных ниже элементов не являются взаимоисключающими, и что наша оценка должна учитывать подвижную и взаимодополняющую природу данных ключевых элементов.

Основной задачей данной работы являлось получение более полного представления о прогрессе/успехе с точки зрения нашей миссии, которая заключается в расширении возможностей для жителей Калифорнии. Конкретным и определенным образом выясняя, каким образом Фонд намерен отслеживать свой успех, мы выявляем способы, посредством которых деятельность Фонда приобретает потенциал для устойчивого и положительного воздействия на население Калифорнии. Мы применяем эту рамочную концепцию с 2006 года будучи убежденными в том, что строгий подход к оценке усиливает нашу способность к достижению более значительного социального эффекта.

В дополнение к приведенным ниже шести элементам оценки деятельности Фонда, мы описываем цели и допущения, которые направляли данный проект.

Цели

Цели данной рамочной концепции:

- Разъяснить ключевые элементы подхода Фонда к измерению прогресса с точки зрения миссии, которая заключается в служении людям, проживающим в Калифорнии;
- Достичь определенного согласия между Советом директоров и коллективом в отношении постоянной оценки и отчетности о деятельности Фонда;
- Помочь Совету директоров в исполнении его попечительских и контролирующих обязанностей посредством предоставления данных, свидетельствующих о подотчетности Фонда и достижении социального эффекта;
- Предоставить информацию/основания для будущих выборов в отношении программ Фонда, включая дальнейшее совершенствование стратегии предоставления грантов.

Ключевые допущения

На наш поход повлияли следующие допущения:

- Несмотря на то, что измерение социального эффекта, получаемого в результате программной деятельности Фонда, должно занимать главное место в оценке воздействия Фонда, нам также следует изучать целый ряд различных институциональных контекстов, выходящих за рамки грантовых программ.

- Чтобы убедиться в том, что рамочная концепция значима и полезна, нам следует избирательно и целенаправленно подходить к тому, что мы измеряем, и не пытаться оценить все сразу.
- Поскольку благотворительность/филантропия по своей природе является сложной деятельностью, и мы участвуем в решении проблем, которые не всегда можно охарактеризовать при помощи точных единиц измерения, нам следует использовать и качественные, и количественные показатели.
- Чтобы применение рамочной концепции было успешным, Фонду следует укреплять культуру, в которой оценка считается обязательной, присутствует стремление к постоянному совершенствованию, а также готовность к открытому обсуждению ситуаций, когда события развиваются незапланированным образом.
- Формирование рамочной концепции для оценки воздействия Фонда является первым шагом к постоянному итеративному процессу, посредством которого Совет директоров и сотрудники будут оценивать и отчетываться о своей работе и деятельности Фонда, руководствуясь набором утвержденных результатов/изменений (outcomes).
- Вклад в оценку в виде рабочего времени Совета/сотрудников и ресурсов организации становится более весомым благодаря стремлению делиться извлеченными уроками и выводами с более широкой аудиторией.

Описание рамочной концепции

Основываясь на вышеизложенных допущениях, мы полагаем, что воздействие Фонда может быть измерено посредством постановки точных целей, изучения соответствующих данных и оценки прогресса/успеха с точки зрения ожидаемых отложенных результатов (outcomes) в двух широких сферах: воздействие (социальный эффект) программ и институциональная эффективность, которые определены ниже:

Воздействие программ (Program Impact): В данной сфере эффективность Фонда оценивается с точки зрения достижения программных целей.

Институциональная эффективность (Institutional Effectiveness): В данной сфере институциональная эффективность Фонда, в первую очередь, оценивается с точки зрения формирования и поддержания на должном уровне организационного потенциала, на котором строится выполнение программной повестки дня.

I. Воздействие программ

Подавляющая часть ресурсов Фонда предназначена для предоставления грантов организациям, которые, как мы считаем, могут содействовать осуществлению миссии и решению программных задач Фонда. Соответственно, любая оценка воздействия Фонда должна начинаться с понимания прогресса/успехов в решении задач, обозначенных для каждого программного направления.

Для оценки воздействия (социального эффекта) программ Фонда мы намерены использовать три широкие категории, каждая из которых рассматривает собственный набор показателей и индикаторов:

А. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ О РАСПРЕДЕЛЕНИИ РЕСУРСОВ (INPUTS): Как распределяются наши гранты?

Мы считаем, что отслеживание процесса распределения грантов по ряду существенных показателей имеет большое значение. Данный процесс позволяет расширить представление об организациях, которые мы поддерживаем, и обеспечить соответствие деятельности по предоставлению грантов нашим стратегическим приоритетам (например, региональным) и ценностям Фонда (например, для Фонда важна поддержка как малых, так и крупных организаций).

В связи с этим мы продолжим практику подготовки квартальных и годовых «отчетов на дэшборде» (dashboards)¹, которые рассматривают широкий спектр количественных исходных данных, таких как: распределение грантов по программным направлениям; типы и размеры организаций, которые поддерживает Фонд; распределение грантов по регионам; размер и продолжительность грантов. В дальнейшем мы также рассмотрим возможности использования дополнительных, новых категорий, таких как: способы отслеживания степени участия сотрудников в конкретных видах деятельности, а также анализ приоритетов и уровня финансирования (в виде грантов) со стороны других крупных доноров в сферах наших интересов.

В. ОТЛОЖЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ / ИЗМЕНЕНИЯ (OUTCOMES): Получаем ли мы запланированные результаты?

Данная категория оценки воздействия программ требует значительного внимания и объема человеческих и финансовых ресурсов. Чтобы этот сегмент нашей деятельности по оценке был успешным, нам изначально следует точно обозначить, что мы надеемся достичь на разных уровнях: в рамках программного направления; в пределах главной стратегии каждой программы; и посредством отдельных кластеров грантов или инициатив, если таковые имеются. В рамках каждого программного направления используется следующая иерархия:

Уровень 1: Программное направление (пример: Перспективы Калифорнии)

Уровень 2: Программная стратегия (пример: Повышение активности жителей Калифорнии)

Уровень 3: Программные инициативы или кластеры (пример: Инициатива по повышению активности избирателей в Калифорнии²)

Уровень 4: Отдельные гранты

¹ **Dashboard** (панель управления) — средство группировки результатов отчетов, позволяющее пользователю получить/ознакомиться с полным набором данных для анализа того или иного направления/сферы деятельности. (Прим. пер.)

² **California Votes Initiative** - В рамках данной инициативы (2006-2009 гг.) Фонд Джеймса Ирвина поддержал девять некоммерческих организаций, которые взаимодействовали с пассивными избирателями из малоимущих слоев населения и этнических общин в долине Сан-Джоакин и южной части Калифорнии. Подробную информацию об инициативе и ее результатах можно узнать из отчета Фонда, пройдя по ссылке <http://www.irvine.org/publications/publications-by-topic/californiademocracy> (Прим. пер.)

В каждой из наших трех программ, двигаясь от общего (от программного направления) к частному (к инициативам/кластерам или отдельным грантам), мы приобретаем способность более точно описывать ожидаемый социальный эффект и соответствующим образом оценивать степень достижения цели. В связи с этим мы намерены сфокусировать нашу формальную деятельность по оценке на Уровне 3 – уровне программных инициатив или кластеров.

Такая фокусировка на уровне программных инициатив или кластеров не означает, что мы будем избегать оценки прогресса на более высоком уровне программного направления или программной стратегии. Тем самым мы просто признаем, что оценка прогресса с позиции достаточно широких целей программных направлений будет более сложной для исполнения; и что мы можем подходить к ее проведению более конструктивно, концентрируя ограниченные ресурсы на тех направлениях, где возможность измерения социального эффекта будет более очевидной.

На уровнях программного направления и программной стратегии мы обязательно должны точно определять, какие результаты мы стремимся достичь, чтобы наши стратегические инициативы и кластеры проистекали из понятных, продуманных и точных определений наших более общих целей и стратегий.

С. РЕЗУЛЬТАТЫ, ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ И КОРРЕКТИРОВКА ПРОГРАММ: Какие уроки мы извлекли из нашей программной деятельности, и как они помогают усовершенствовать наш подход?

Мы полагаем, что постоянное проведение качественных оценок воздействия (социального эффекта) является очень важным дополнением к количественным измерениям, о которых сказано выше. Такие оценки, как правило, осуществляются в форме письменных или устных заключений, которые доводятся до сведения Совета директоров руководителями программ во время основных пауз в развитии программ и/или в периоды проведения оценки. Оценочные исследования ставят перед собой задачу отразить не только наши успехи и неудачи, но также показать, каким образом полученные уроки помогут усовершенствовать наш подход в будущем.

Мы намерены уделять больше времени обсуждению качественных показателей в ходе заседаний Совета директоров фонда. По мере развития способности программного персонала к более понятной и точной формулировке целей программной работы, расширения знаний Совета о деятельности Фонда, появится возможность использовать это общее понимание целей и направлений деятельности в качестве фундамента для дальнейшего открытого и содержательного обсуждения. В ходе такого диалога мы будем формировать общие представления о том, что в нашей работе является наиболее действенным, какие уроки мы извлекаем, как мы улучшаем наш подход, опираясь на эти уроки и конкретные случаи, в которых мы не добиваемся ожидаемого успеха.

В ходе дискуссий мы также будем описывать наш подход и допущения, которые были обозначены в момент запуска конкретной программной деятельности и какое развитие они получили по мере выполнения программы. Помимо этого, дискуссии помогут выяснить, каким образом в рамках каждой из программ мы оцениваем «риск», который считаем побочным, но неотъемлемым продуктом на пути к достижению отдельных

программных целей. Решая «когда», «как» и «почему» мы готовы идти на риск, мы будем уделять равное внимание описанию шагов, которые будут предприняты для уменьшения данного риска в той мере, насколько это возможно.

Наш успех в данной области будет измеряться не только тем, посвящаем ли мы достаточно времени таким дискуссиям в ходе заседания Совета, но также тем, что действительно существенно - сформировали и укрепляем ли мы культуру свободного обмена мнениями между Советом и коллективом, создающую адекватный баланс между стремлением извлекать уроки, постоянно совершенствоваться и стремлением к подотчетности и получению результатов.

Помимо этого, в сотрудничестве с отделом коммуникаций, мы будем развивать стратегии и подходы, которые позволят делиться полученными знаниями с более широкими аудиториями. В ходе такой работы нам следует использовать стратегический подход к выбору потенциальных аудиторий (например, другие доноры; лидеры, действующие в наших программных областях; разработчики политик) и соответствующих инструментов, которые можно использовать для успешного выхода на аудитории и для получения максимального эффекта.

II. Институциональная эффективность

Мы уверены, что для оценки качества деятельности Фонда нам необходимо знать о состоянии дел в тех сферах, которые выходят за пределы нашей непосредственной работы по предоставлению грантов. Способность Фонда добиваться реализации своей миссии и стратегических целей требует того, чтобы Фонд являлся организацией, которая демонстрирует мастерство во всех сферах, действует эффективно, разумно использует свои финансовые ресурсы, использует эффективные управленческие подходы, справедливо и профессионально предоставляет услуги своим целевым группам, и стремится к лидерству.

С этой целью мы намерены оценивать институциональную эффективность в рамках следующих трех крупных категорий, для каждой из которых определены конкретные показатели и индикаторы:

A. ЛИДЕРСТВО: Как Фонд проявляет себя в качестве лидера?

Фонд стремится быть организацией-лидером, которая помогает структурировать представления об актуальных для Калифорнии вопросах, поддерживает подготовку и воплощение решений, способствующих урегулированию проблем в Калифорнии, и сотрудничает с другими субъектами в целях реализации миссии и достижения своих целей. Мы намерены определить те показатели, которые помогут оценить, в какой степени Фонд соответствует своим лидерским устремлениям. К таким показателям могут быть отнесены: отслеживание результативности различных коммуникационных стратегий; понимание репутации Фонда как лидера мнений и инновационного грант-мейкера; оценка нашей способности рационально использовать и привлекать другие ресурсы для решения проблем, на которых сфокусировано внимание Фонда; определение результативности работы по привлечению ключевых стейкхолдеров к решению вопросов, которые представляют взаимный интерес.

Мы можем использовать ряд косвенных, но конкретных и доступных показателей, таких как: количество посещений веб-сайта и публичных выступлений сотрудников высшего звена; количество случаев, когда сотрудников приглашают принять участие и/или представить информацию на заседаниях экспертных групп; членство сотрудников в различных ключевых комитетах или экспертных советах (в первую очередь, лидерские роли в рамках такой деятельности); или количество организованных Фондом мероприятий. Помимо этого, мы рассмотрим и более прямой подход, который предполагает приглашение независимого консультанта для проведения интервью с представителями отдельных целевых аудиторий. Такие интервью помогут оценить степень понимания предлагаемой Фондом повестки дня; позволят выяснить, как воспринимают Фонд другие субъекты; и определить возможности для более эффективного лидерства Фонда. Работая вместе с президентом, директор по коммуникациям будет выполнять главную роль в развитии нашего подхода к разработке количественных и качественных показателей, позволяющих лучше понять прогресс Фонда как организации-лидера.

В. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: Как нас воспринимают ключевые стейкхолдеры, и как наше понимание данного восприятия отражается на работе Фонда?

Так сложилось, что фонды, как правило, не получают обратной связи в виде прямых и объективных откликов. Поэтому нам следует уделять особое внимание поиску путей для получения обратной связи от ключевых аудиторий, включая получателей грантов, других доноров, ключевых лидеров Калифорнии, членов Совета директоров и сотрудников. Используя, прежде всего, такие стратегии как анонимные опросы; проведение третьими сторонами целевых и конфиденциальных интервью; и открытый диалог с ключевыми аудиториями, мы сможем продемонстрировать свое стремление выяснить, как воспринимают Фонд наши основные аудитории и, что гораздо важнее, какие стратегии и подходы мы могли бы применить для повышения нашей результативности.

Определяя наиболее полезные для нас механизмы обратной связи, мы сможем убедиться в том, что наиболее эффективными будут именно те подходы, которые за счет изучения контекста помогают понять, как воспринимают Фонд Джеймса Ирвина в более широком сообществе фондов – похожих на нас масштабами и подходами, особенно если учесть, насколько сложно внешним респондентам критически отнестись к институтам филантропии. Мы также согласны с тем, что оценка тенденций в течение продолжительного времени позволяет определить, удалось ли нам улучшить восприятие Фонда ключевыми аудиториями.

С. ФИНАНСЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ: В какой мере наша деятельность соответствует различным показателям финансового здоровья и организационной результативности?

Принимая во внимание наши значительные активы, стремление к бережному обращению с финансами, к управленческой эффективности и результативности, мы намерены отслеживать/анализировать целый ряд показателей, отражающих финансовое состояние и результативность работы Фонда. Финансовые показатели лучше всего оценивать в

Перевод выполнен Филиалом некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» (Великобритания) в РФ

контексте данных, характеризующих деятельность других похожих организаций. Среди подлежащих рассмотрению показателей можно выделить результаты инвестиционной деятельности, различные операционные коэффициенты, а также ресурсы, предназначенные для расширения сравнительно небольшого штата программных сотрудников за счет привлечения внешних консультантов. Мы также должны учитывать ключевые операционные показатели, которые отражают, в какой мере Фонд обеспечивает наём и поддержание высокой квалификации/диверсификации персонала; достигает максимального социального эффекта; и поддерживает руководство и управление Фондом на высоком уровне.

Основываясь на том, что сделано в рамках программ, мы подготовим для представления на Совете директоров годовой выпуск «дэшборд-отчета», в который войдут ключевые финансовые показатели и индикаторы, характеризующие операционную эффективность.

Мы рассмотрим другие способы применения «менее количественных» показателей здоровья организации в процессе такой работы, как ежегодная презентация/доклад руководителя «О состоянии дел в Фонде» на заседании Совета директоров, а также вовлечение Совета в работу по самооценке, которая позволит Совету оценить собственную результативность как высшего органа управления.

В конечном счете, успех этой рамочной концепции будет в значительной степени зависеть от того, как мы используем полученную информацию для принятия обоснованных решений в настоящий момент, а также для обдуманного перспективного планирования. Главная цель данной работы – добиться того, чтобы Фонд стал более совершенным благотворительным институтом. Мы намерены регулярно оценивать каждый относящийся к данной концепции вид деятельности с позиции наших всеобъемлющих устремлений. Сфокусированность именно на этой цели позволит определить полезность и успех разработанного подхода.

Декабрь 2005 г.

Перевод выполнен Некоммерческой компанией Evolution & Philanthropy с разрешения Фонда Джеймса Ирвина (The James Irvine Foundation, www.irvine.org).