

## **Оценка деятельности фонда**

<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/04/assessing-foundation-performance/>

На прошлой конференции<sup>1</sup> Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy / CEP) в Лос-Анджелесе, в ходе совместного выступления с Дэвидом Колби (David Colby) из Фонда Роберта Вуда Джонсона<sup>2</sup> (The Robert Wood Johnson Foundation / RWJF) я сделал презентацию о подходе Фонда Джеймса Ирвина<sup>3</sup> (The James Irvine Foundation) к оценке своей деятельности. Я думаю, что справедливости ради стоит отметить, что Дэвид и я представили используемые нашими фондами подходы, которые и сегодня находятся «в работе». Это в большей степени относится к подходу Фонда Ирвина, чем RWJF, который вот уже много лет работает в данном направлении.

Учитывая интерес к данной теме на конференции, а также моё собственное желание поделиться тем, что мы делаем в Фонде Джеймса Ирвина для совершенствования его работы, я признателен за возможность написать серию статей в блоге на тему оценки деятельности фонда.

Я планирую писать об этом в четырех частях, рассматривая следующие темы:

1. Почему Фонд Ирвина стал разрабатывать подход к оценке деятельности
2. Что оказалось особенно сложным в оценке деятельности фонда
3. Как Совет Директоров фонда работал с нами над этой темой
4. Почему оценивать деятельность фонда и важно, и необходимо

В центре внимания этих статей блога – Годовой отчет о результатах деятельности Фонда Ирвина<sup>4</sup>, который информирует Совет Директоров о воздействии/социальном эффекте, достигнутом в рамках трех программных направлений, и о нашей общей институциональной эффективности. В текст данной статьи я включил ссылки и надеюсь, что читатели найдут время и просмотрят эти документы.

Структуру оценки деятельности (performance assessment framework), которая используется в настоящий момент, мы разработали в 2002-2003 гг. по результатам процесса стратегического планирования, который сфокусировал нашу текущую работу на трех грантовых программах<sup>5</sup> («Искусство», «Демократия в Калифорнии», и «Молодежь»). Когда мы приступили к реализации намеченного, нам захотелось иметь план оценки деятельности, в котором была бы отражена как работа в рамках грантовых программ, так и деятельность фонда в целом.

---

<sup>1</sup> The Center for Effective Philanthropy : [www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)

<sup>2</sup> The Robert Wood Johnson Foundation: [www.rwjf.org](http://www.rwjf.org)

<sup>3</sup> The James Irvine Foundation: [www.irvine.org](http://www.irvine.org)

<sup>4</sup> Irvine's Annual Performance Report: <http://www.irvine.org/images/stories/pdf>

<sup>5</sup> Irvine's three grantmaking programs (Arts, California Democracy, Youth): <http://www.irvine.org/grantmaking/>

Группа, в которую вошли члены Совета Директоров и сотрудники, работала в течение нескольких месяцев. Частью данной работы являлось изучение существующей практики комплексной оценки деятельности фондов. На тот момент особо выделялись из общего ряда два примера. Это были оценки, проводимые RWJF и Фондом братьев Рокфеллеров<sup>6</sup> (Rockefeller Brothers Fund).

Основываясь на этих моделях и обсуждении того, что Совет Директоров хотел бы знать о деятельности фонда, мы разработали Структуру, устанавливающую оптимальное соотношение между оценкой воздействия грантовых программ и способами определения общей институциональной эффективности. Это две широкие сферы, которые положены в основу похода Фонда Ирвина.

Мы также полагали, что рассматривать нашу деятельность сквозь разные призмы крайне важно, поскольку в рамках этих двух широких сфер мы могли бы анализировать статистические данные и прогресс в работе по предоставлению грантов, успехи, результаты оценки; институциональную эффективность в более широком контексте, выходящем за рамки грантовых программ; а также ряд других категорий. Данная структура является основой для нашего Годового отчета о результатах деятельности фонда.

На сегодняшний день главной аудиторией Годовых отчетов является наш Совет Директоров. Это позволяет нам точно определять цель отчета и гарантирует, что предоставляемая информация в полной мере отвечает запросам аудитории.

В 2007 году, подготовив для Совета Директоров первый отчет, мы опубликовали его на нашем веб-сайте, чтобы продемонстрировать стремление к прозрачности и предложить еще одну модель, которую другие фонды могут использовать в качестве образца при разработке собственных подходов. Также, я всегда был заинтересован в критике и вопросах, которые может вызвать наш подход. Это позволило бы нам совершенствовать его в дальнейшем.

Описание процесса создания Годового отчета о результатах деятельности Фонда Ирвина выглядит очень простым. На самом деле этот процесс, конечно же, проходит не так гладко; и моя следующая статья блога будет сфокусирована на трудностях, с которыми мы столкнулись, а также на том, как мы улучшали поход, основываясь на извлеченных уроках.

Я подведу итог последним личным наблюдением:

Мы посвятили данной теме очень много времени, потому что я был убежден, что развитие подхода к тщательной оценке деятельности фонда является моей обязанностью руководителя. Мы также учитывали, что частные фонды пользуются определенной автономией и, в силу данного обстоятельства, существуют профессиональные риски самоуспокоенности и замкнутости. Создание Структуры для оценки фонда и дальнейшая периодическая отчетность перед Советом Директоров помогли нам сфокусироваться на том, как мы используем ограниченные ресурсы фонда для достижения более значительного социального эффекта. Данная цель мотивировала нас до сегодняшнего дня, и мы по-прежнему крайне заинтересованы в совершенствовании и улучшении нашего подхода к оценке деятельности фонда.

---

<sup>6</sup> Rockefeller Brothers Fund: <http://www.rbf.org/annualreviews/annualreviews.htm>

## **Трудности создания качественной системы оценки деятельности**

<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/04/challenges-to-good-performance-assessment/>

В предыдущей статье блога я рассказал, почему мы стали оценивать деятельность фонда в целом, и как создавали Годовой отчет о результатах деятельности, уделяющий равное внимание анализу работы по предоставлению грантов и оценке общей институциональной эффективности. Приступив к работе по институциональной оценке, мы столкнулись с тремя трудностями, которые я хочу рассмотреть в этой статье:

1. Необходимость понимания отличий отчетности о деятельности от описания результатов и воздействия (социального эффекта)
2. Трудности определения совокупного социального эффекта
3. Конфликт, свойственный оценке произошедших событий в организации, которая работает на перспективу

### **Деятельность «не равно» воздействию (социальный эффект)**

Мы всегда ищем способы описания и анализа работы в количественных выражениях. Так как присуждаемые нами гранты (и способы их распределения) поддаются точному количественному выражению, в Годовом отчете им было отведено заметное место. Например, мы изучаем тенденции и изменения, происходящие со временем в работе по предоставлению грантов, анализируем географическое распределение грантов, и подсчитываем количество населения, которое получило услуги благодаря нашим грантам. Несмотря на то, что это самый очевидный количественный способ изучения работы с грантами, мы также понимаем, что описание того, как распределяются наши ресурсы, и оценка воздействия (социального эффекта) - это не то же самое.

Такие же вопросы возникают и в отношении разделов отчета, где мы описываем финансовые результаты и инвестиционную деятельность, обобщаем данные опубликованных отчетов или обсуждаем, как мы усовершенствовали стратегии, основываясь на извлеченных уроках и сделанных выводах. Несмотря на то что все это дает разностороннее представление о нашей деятельности на протяжении конкретного года, данная информация не обязательно может быть оценкой институциональной эффективности.

Результаты оценки специальных инициатив или кластеров грантов, объединенных общей стратегией или целью, помогли нам фокусироваться на достигнутом фондом социальном эффекте. В Годовой отчет о результатах деятельности мы включили обзор текущих оценок и на одной странице дали описание основных выводов/сведений и дальнейших шагов, которые собираемся предпринять. Возможно, данный раздел отчета ближе всего к оценке воздействия, но мы продолжаем искать способы всесторонней отчетности о деятельности, которая по нашему убеждению усиливает влияние фонда как организации. Наряду с этим мы стремимся обеспечить качество отчета, которое не ограничивается характеристиками описательного свойства.

### **Определение совокупного социального эффекта/изменения**

Само понятие специального отчета, предназначенного для описания результатов деятельности организации в течение одного года, предполагает наличие возможностей извлечь самую суть и представить такую информацию. Мы пока не нашли для этого идеальной формулы, но весьма серьезно настроены продолжать поиски и учиться в процессе работы.

Безусловно, мы не первый фонд, который столкнулся с такой сложной задачей, особенно если вспомнить о существовании целого ряда социальных проблем, над которыми работают многие организации в нашем сообществе. В частности, в ходе оценки деятельности у нас вызывает отдельные сложности отчетность о прогрессе, достигнутом в течение одного года в рамках комплекса широких и амбициозных целей более долгосрочного характера.

Например, в рамках нашей программы «Демократия в Калифорнии»<sup>7</sup> (California Democracy) мы поддерживаем деятельность, направленную на совершенствование системы управления на уровне штата и на местном уровне. Это долгосрочная цель, требующая от нас сотрудничества с целым рядом партнеров и стейкхолдеров в условиях динамичного и постоянно меняющегося политического контекста. Вряд ли мы можем качественно свести воедино все сложности, нюансы и отразить связанные с выполнением данной работы трудности, так как нашей целью является подготовка отчета, который должен быть изложен кратко и доступно.

И, тем не менее, подобные сложности не должны препятствовать нашим дальнейшим попыткам. Мы ищем возможности, чтобы сконцентрировать отчетность о деятельности на более краткосрочных задачах и показателях успеха, которые озвучиваем в начале каждого года.

Например, в 2010 году двумя такими индикаторами молодежной программы<sup>8</sup> (Youth) стали создание десяти сертифицированных курсов профессионального обучения и развитие новых комплексных программ обучения для ключевых промышленных секторов. В конце этого года мы отчитаемся перед Советом Директоров о достижениях по этим показателям в гораздо более кратком виде, чем полномасштабный Годовой отчет о результатах деятельности.

Одновременно с этим мы также продолжим учиться краткому изложению сложной информации без ущерба богатству и нюансам содержания. И здесь мы снова не первые среди тех, кто столкнулся с такой трудностью; поэтому мы готовы учиться у других фондов.

### **Оценка прошедших событий в деле, которое работает на перспективу**

Последняя трудность связана с пониманием основной задачи частного фонда, которая заключается в предоставлении грантов. В силу этой специфики нашей организации, мы постоянно с нетерпением ждем следующей группы грантов, имея при этом меньший стимул оглядываться назад. Учитывая такую реальность, мы придаем первостепенное значение оценке – не только как возможности узнать о произведенном социальном эффекте, но также для принятия информированных решений о будущих грантах. К счастью, наш Совет Директоров тоже понимает важность такой работы.

---

<sup>7</sup> California Democracy: <http://www.irvine.org/grantmaking/our-programs/californiademocracy>

<sup>8</sup> Youth program: <http://www.irvine.org/grantmaking/our-programs/youth>

Связанная с этим проблема структурного характера заключается в необходимости ресурсного обеспечения оценки деятельности. Как правило, фонды направляют основную часть человеческих ресурсов на поддержку грантовой деятельности и административных функций. И это означает, что для оценки программ и оценки общей деятельности фонда необходимы дополнительные расходы.

Каждая организация решает вопрос о том, в какой мере эти дополнительные расходы могут усилить способность фонда выполнять свою миссию. Я взял бы на себя смелость утверждать, что если оценка программ и оценка деятельности прочно вплетены в культуру фонда и рассматриваются в качестве важнейшего элемента достижения социальных изменений, то расходы воспринимаются соответствующим образом. Конечно, это не повод избегать трудных решений в отношении распределения ресурсов, но мы должны признать необходимость подобных расходов на оценку и последующую пользу.

### **Восприятие отчетности о деятельности Советом Директоров фонда**

<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/04/our-board%E2%80%99s-perspective-on-performance-reporting/>

В предыдущей статье этого блога я отметил, что аудиторией Годового отчета о результатах деятельности является Совет Директоров Фонда Ирвина. После того, как в прошлом месяце на годовом заседании был представлен четвертый отчет, мы посвятили время изучению мнений членов Совета об отчете.

Возникло два основных вопроса, касающихся качества содержания и оптимального периода отчета. В отношении содержания со стороны членов Совета Директоров было много отзывов, которые свидетельствовали о высокой оценке вошедшей в отчет контекстной информации. С этой позиции были особо отмечены два раздела: первым являлась таблица с информацией о финансировании Фонда Ирвина в наших программных областях в сравнении с данными других фондов; и вторым – раздел с индикаторами программного характера, где мы представили показатели более широкого контекста, такие как государственные расходы США в сфере искусства на душу населения или процент учащихся средних школ Калифорнии, которые бросают учебу. Наличие последнего раздела не означало, что наша работа обязательно повлияет на эти цифры. Раздел был включен, чтобы представить Совету Директоров более широкие выборки данных, которые помогают лучше понять контекст нашей программной работы.

Положительная реакция на данные разделы отчета показала мне, насколько важно помогать Совету Директоров в формировании более глубокого представления об окружении, в котором фонд осуществляет свою деятельность. Мы можем объяснить наши цели и стратегии, и описать соответствующие им гранты, но чего-то всегда будет недоставать, если Совету не понятен контекст нашей работы. Полученная от Совета Директоров обратная связь вдохновляет нас на поиск не только других способов использования отчета для описания такого контекста, но и на освоение других форм преподнесения информации и проведения заседаний Совета, позволяющих более полно представить среду, в которой работает фонд.

Второй важной темой обсуждения с членами Совета Директоров являлся вопрос периодичности отчетов. Совет усомнился в том, что в пределах 12 месяцев можно

отчитаться о результатах деятельности фонда исчерпывающим образом. В предыдущей статье я писал о трудностях, связанных с тем, что отчетность о деятельности отличается от отчетности о достигнутых результатах (outcomes) и социальном эффекте (impact); и вопрос временного диапазона имеет к этому непосредственное отношение. Совет Директоров предложил нам подумать о более рациональном Годовом отчете, который можно было бы дополнить еще и всеобъемлющим отчетом, содержащим анализ работы за несколько лет. Обсуждение помогло нам осознать несовпадение временных рамок годовых отчетов и более долгосрочных целей программ, для которых период реализации составляет от трех до пяти лет.

Обсуждение с членами Совета Директоров также вернуло нас к вопросу об аудиторией. Мы разработали данную Структуру оценки деятельности с учетом того, что Совет является нашей главной аудиторией. Однако сейчас мы стремимся размещать отчеты на нашем веб-сайте. И нам также стоит подумать о других аудиториях, которые, возможно, хотели бы изучить наш опыт. В связи с тем, что все больше фондов размещают в интернете базы данных присужденных грантов и широко используют веб-сайты в качестве основного инструмента коммуникации, традиционные годовые отчеты могут оказаться менее актуальными. Учитывая все это, мы рассматриваем возможности включения большего числа элементов, входящих в Годовой отчет о результатах деятельности для Совета Директоров, в наш традиционный годовой отчет для общественности.

### **Аргументы в пользу оценки деятельности фонда**

<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/04/the-case-for-foundation-performance-assessment/>

В течение последних лет, движимые новыми технологиями и изменениями мышления, фонды стали более прозрачны в отношении своей деятельности и операций. Это отрадно, если учитывать связанные с нашим налоговым статусом ответственность и привилегии, а также то, что для достижения своих целей мы должны работать в партнерстве со многими стейкхолдерами.

Совсем недавно состоялся значительный вклад в этот процесс на веб-сайте «Стеклянных карманов Центра фондов»<sup>9</sup> (The Foundation Center's Glass Pockets). Сайт предлагает ознакомиться с лучшими практиками прозрачности фондов и способствует дальнейшему движению отрасли в данном направлении. Представленное на сайте количество фондов и массив практик сильно впечатляют, и своей работой по оценке деятельности, которая является предметом этих статей блога, Фонд Ирвина стремится сделать вклад в это движение.

В первых трех статьях данной серии я пояснил, почему мы разработали Структуру для оценки деятельности, кратко обозначил некоторые из тех проблем, с которыми мы столкнулись в ходе оценки работы фонда, и поделился отзывами Совета Директоров – главной аудитории Годового отчета о результатах деятельности. В этой последней статье я хочу привести аргументы в пользу того, что тщательная работа по оценке деятельности – и прозрачность, которой она способствует – направлена на то, чтобы благотворительность была более эффективной.

---

<sup>9</sup> The Foundation Center's Glass Pockets: [www.glasspockets.org](http://www.glasspockets.org)

Анализируя пятилетний опыт подготовки Структуры оценки деятельности и ежегодной отчетности перед Советом Директоров фонда, я склоняюсь к мысли, что нашей работе способствовали дисциплина и настойчивость, которых от нас требовал данный процесс. Каждый год мы фокусировались на подготовке продуманных ответов на шесть главных вопросов, которые составляют основу нашего подхода к оценке деятельности:

- Куда идут наши гранты?
- Достигаем ли мы то, что планировали?
- Как извлеченные из программной деятельности уроки совершенствуют наш подход?
- Как Фонд проявляет себя в качестве лидера в своей сфере деятельности?
- Как нас воспринимают ключевые стейкхолдеры, и как их восприятие отражается на работе фонда?
- В какой мере наша деятельность соответствует показателям финансового здоровья и организационной результативности?

Я уверен, что постоянно концентрируясь на этих вопросах и ежегодно отвечая на них в отчете, мы обогащаем свою работу такими способами, которые, в конечном счете, продвигают нашу миссию и цели. Так как мы являемся частным фондом, предоставление грантов является нашим ключевым инструментом – и даже самым главным инструментом. Однако такая деятельность не может быть в полной мере эффективной без ясности в отношении целей и задач, критического отношения к работе и постоянных улучшений, без целенаправленной оценки и анализа.

Вполне возможно, что эти шесть вопросов не подходят для всех, и даже может оказаться, что они развивают только нас. Но процесс определения главных вопросов, отражающих наше представление о деятельности фонда, был полезен, равно как и процесс отчетности о достигнутых за год успехах. Но я надеюсь, что еще более важным, чем сам процесс, оказалось ускоренное развитие нашей способности оказывать положительное социальное воздействие; и я очень хочу услышать, что по этому поводу думают другие.

В заключение, для поддержки данного аргумента, я коротко добавлю, что надо внимательно следить за тем, чтобы работа по оценке деятельности не привела к чрезмерной концентрации на внутренних задачах и одержимости измерениями, что помешало бы видеть всю картину. По моему мнению, это остается главным источником напряженности, которая свойственна данной работе, и поэтому нам следует все время сознательно сохранять равновесие.

Я надеюсь, что данная подборка статей блога о подходе Фонда Ирвина будет стимулировать развитие диалога, который, в итоге, способствует более глубокому пониманию сферы деятельности и совершенствует наши практики. В конечном счете, нам, прежде всего, следует заботиться о продвижении наших миссий, которые, как я полагаю, усиливаются благодаря наличию продуманного подхода к оценке деятельности.

*Джим Канейлс (Jim Canales), президент Фонда Джеймса Ирвина*

---

Перевод данных статей выполнен Некоммерческой компанией Evolution & Philanthropy (Великобритания) самостоятельно, с разрешения автора и Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy, [www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)).