

Измерение эффективности фондов: примеры из практики

[Measuring Foundation Performance: Examples from the Field]

Подготовлено для Калифорнийского фонда здравоохранения (The California HealthCare Foundation)

Кристен Патнем (Kristen Putnam), Putnam Community Investment Consulting

I. Введение

Цели изучения оценочной практики организационного уровня: выяснить, каким образом фонды проводят оценку на уровне всей организации; определить, какие при этом используются показатели; и понять, какие вопросы необходимо выяснить, приступая к подобной работе.

ФОНДЫ УДЕЛЯЮТ ОЦЕНКЕ ПОВЫШЕННОЕ ВНИМАНИЕ: По меньшей мере 50 фондов наняли на полную ставку профессионалов, которые занимаются вопросами оценки.¹ Однако оценочная деятельность фондов в основном сфокусирована на грантах, кластерах грантов, инициативах, стратегиях и программных областях.² Несмотря на то что подобная работа, безусловно, полезна, данный тип оценочной информации сложно агрегировать до общеорганизационного уровня. Число фондов, которые проводят «организационную оценку» (foundation-wide evaluation) или «оценку общеорганизационного уровня» (evaluation at the level of the overall organization) пока незначительно, но постепенно увеличивается.³

Чтобы сформировать более полное представление о подходе к оценке такого типа, Калифорнийский фонд здравоохранения (CHCF - The California HealthCare Foundation) пригласил консалтинговую организацию Putnam Community Investment Consulting (PCIC). Команда PCIC изучила общее состояние дел и практику фондов, связанную с проведением организационной оценки; выяснила, какие при этом используются показатели; и обозначила вопросы, которые фонды должны рассмотреть, приступая к реализации подобных инициатив. Фонд CHCF счел проделанную работу чрезвычайно важной и полезной (поскольку она прояснила возможности и способы получения информации для принятия решений относительно оценки фонда на уровне всей организации), и решил поделиться документом с коллегами. В данном отчете представлены выводы, полученные в ходе исследования.

Сбор данных осуществлялся следующими способами:

- 24 индивидуальных телефонных интервью⁴, в которых приняли участие управленцы и оценщики 15 фондов, представляющих интерес для специалистов CHCF, известных своей общеорганизационной оценочной практикой (либо уверенных в том, что проводят такую оценку), а также восемь экспертов, сведущих в вопросах оценки фондов. Выводы интервью основаны на полученной информации.
- Изучение литературы, включающей 80 публикаций, отчетов и книг по теме оценки фондов.
- Изучение «организационной» информации на веб-сайтах 29 организаций и фондов.
- Поиск информации в интернете по 15 ключевым словам / терминам, имеющим отношение к оценке фондов на общеорганизационном уровне.

Исследователи сконцентрировали усилия на изучении практики крупных, частных, региональных и национальных фондов. Донорам, действующим в сфере корпоративной или венчурной филантропии, уделялось меньше внимания, поскольку их организационные модели и подходы к реализации программ существенно отличаются от практики CHCF. Специалисты PCIC подготовили отчет в январе – феврале 2004 года.

¹ Patrizi, P. 2003. The Inside Perspective: An assessment of the current state of the evaluation field («Взгляд изнутри: оценка текущего состояния дел в сфере оценки»), Часть 1, 23.01.2004

(<http://www.geofunders.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=135>)

² Patrizi, P., McMullan, B. 1998. Evaluation in Foundations: The Unrealized Potential. («Оценка в фондах: нереализованный потенциал»), Battle Creek MI: W.K. Kellogg Foundation Evaluation Unit.

³ Easterling, D., Csuti, N. B. 1999. Using Evaluation to Improve Grantmaking: What's Good for the Goose is Good for the Grantor. («Использование оценки для улучшения практики грантмейкинга: что подходит для гусыни, подойдет и дающему гранты») Denver: Colorado Trust

⁴ Помимо 24 интервью, проведенных автором для целей данного отчета, глава фонда CHCF Марк Смит (Mark Smith) проконсультировался с Фондом Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation) и Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy). Эти консультации стали для данного исследования источниками дополнительной информации и в расширили представление фонда CHCF об оценке общеорганизационного уровня.

Таблица 1. Используемые фондами подходы к оценке и показатели организационного уровня

В этом обзоре представлены оценочные практики 16 фондов. Приведенная ниже таблица отражает подходы к оценке и показатели общеорганизационного уровня, используемые каждым из этих фондов. Подходы некоторых фондов к организационной оценке находятся на стадии разработки, но, тем не менее, тоже упоминаются в этой матрице. Что касается фондов, не занимающихся организационной оценкой, то в их ячейках отражены показатели, которые используются в настоящий момент (если соответствующая информация была доступна).

Фонд	Подход	Показатели
Фонд Энни И. Кейси (The Annie E. Casey Foundation)	Подотчетность, содействующая получению результатов (Results-based accountability)	Фонд подразделяет оценку общеорганизационного уровня на три категории: социальный эффект («Улучшил ли кто-то свое положение?»), влияние («Изменились ли политики / законы и практики благодаря нашим преобразованиям?»), и объединение усилий («Финансирует ли данную инициативу кто-то еще – как следствие поддержки с нашей стороны?»). Подход фонда к оценке пока разрабатывается, но комплекс текущих показателей и форматов деятельности включает: <ul style="list-style-type: none"> • Административные расходы (сравнительный анализ) • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Анализ грантов • Влияние на окружение (например, фонд проверяет, увеличивается ли объем инвестиций в укрепление готовности организаций к смене управленцев высшего звена) • Эффективность инвестиций • Использование финансовых ресурсов других субъектов • Согласованность деятельности с концепцией социального эффекта (impact), влияния (influence) и объединения усилий (leverage) • Продукты / результаты краткосрочного характера (outputs) и наличие заинтересованности в работе фонда • Оплата труда сотрудников (сравнительный анализ) • Удовлетворенность сотрудников • Изучение мнений стейкхолдеров • Мониторинг показателей программного и национального уровня (например, процент детей, которые воспитываются в замещающей семье)

Фонд	Подход	Показатели
Фонд Чарльза и Хелен Шваб (The Charles and Helen Schwab Foundation)	Дэшборд - панель показателей эффективности (Performance dashboard)	<p>Подход фонда к оценке находится на стадии разработки, но действующие показатели и меры выглядят следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Административные расходы • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены (опрос) • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ (внешняя оценка ключевых инициатив) • Анализ грантов • Влияние на окружение • Использование финансовых ресурсов других субъектов • Количество получателей услуг • Согласованность деятельности с миссией и целями • Краткосрочные результаты и наличие заинтересованности в работе фонда • Внешняя информационно-разъяснительная работа (количество полученных, поддержанных и отклоненных заявок) • Удовлетворенность сотрудников • Изучение мнений стейкхолдеров (опросы партнерских организаций) • Укрепление потенциала грантополучателей • Мониторинг показателей программного и национального уровня
Фонд Эдны Макконнелл Кларк (The Edna McConnell Clark Foundation)	Теория изменений (Theory of change)	<ul style="list-style-type: none"> • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Практика отбора получателей грантов • Использование финансовых ресурсов других субъектов • Согласованность деятельности с миссией и целями • Укрепление потенциала грантополучателей (формирование и оценка организационных и оценочных компетенций) <p>В дальнейшем будут использоваться следующие показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочные результаты и коммуникации (например, оценка веб-сайта и практики формирования и распространения знаний)

Фонд	Подход	Показатели
Фонд Джона С. и Джеймса Л. Найтов (The John S. and James L. Knight Foundation)	В процессе разработки	Фонд Найтов разрабатывает оценочную концепцию с целью изучения эффективности фонда по трем параметрам: результаты, влияние и устойчивость. Комплекс специальных показателей включает: <ul style="list-style-type: none"> • Анализ грантов • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Использование финансовых ресурсов других субъектов (например, средства, привлеченные благодаря проведению конкурса проектов, нацеленных на решение конкретных задач) • Влияние на окружение
Образовательный фонд «Просвещение» (The Lumina Foundation for Education)	Теория изменений и Дэшборд - панель показателей эффективности	Показатели подразделяются на три широкие категории, каждая из которых оснащена Теорией изменений: эффективность программ, организационная эффективность и финансовая эффективность. Подход фонда к оценке организационного уровня пока находится на стадии разработки, а в настоящий момент используются следующие показатели: <ul style="list-style-type: none"> • Административные расходы (сравнительный анализ) • Сравнительный анализ коммуникационной практики • Изучение мнений соискателей грантов • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Эффективность инвестиций • Оплата труда сотрудников (сравнительный анализ) • Удовлетворенность сотрудников • Изучение мнений стейкхолдеров • Мониторинг показателей программного и национального уровня
Фонд Маргарет Кейси (The Marguerite Casey Foundation)	В процессе разработки: Оценка на уровне миссии (Mission-level evaluation) и Дэшборд – панель показателей эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Изучение мнений стейкхолдеров (опрос, посвященный вопросам эффективности попечительского совета фонда) • Мониторинг показателей программного, регионального и национального уровня <p>В дальнейшем будут использоваться следующие показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворенность сотрудников

Фонд	Подход	Показатели
Фонд Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation)	Сбалансированная система показателей (BSC - balanced scorecard)	<ul style="list-style-type: none"> • «Полевые» показатели (например, регулярное изучение информации о распространенности табакокурения на протяжении определенного периода времени) • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями (процент от объема финансов, используемых в соответствии с концепцией получения социального эффекта) • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены • Анализ грантов (например, по целям, по программным направлениям и по видам социальных преобразований) • Краткосрочные результаты и наличие заинтересованности в работе фонда (например, количество публикаций в рамках одного исследуемого гранта) • Внешняя информационно-разъяснительная работа (количество полученных заявок) • Показатели удержания сотрудников • Удовлетворенность сотрудников • Опросы сотрудников с целью определения социальной эффективности программ фонда (например, готовность к риску и успешное прохождение промежуточных этапов программ) • Изучение мнений причастных сторон относительно политики конгресса и государства (опросы) • Мониторинг показателей программного и национального уровня (например, изучение данных, характеризующих общественную поддержку законов, противодействующих употреблению алкоголя, по программным направлениям)
Фонд Калифорнии (The California Endowment)	В процессе разработки	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены (опрос) • Использование финансовых ресурсов других субъектов

Фонд	Подход	Показатели
Калифорнийский фонд охраны здоровья (The California Wellness Foundation)	В процессе разработки: Оценка на уровне миссии, основанная на изучении социальных результатов грантов или программ	<ul style="list-style-type: none"> • Административные расходы • Сравнительный анализ коммуникационной практики • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены (опрос) • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями • Согласованность деятельности с миссией и целями • Краткосрочные результаты и наличие заинтересованности в работе фонда • Количество получателей услуг • Оплата труда сотрудников (сравнительный анализ) • Удовлетворенность сотрудников • Мониторинг показателей программного и регионального уровня
Объединение фондов Heinz Endowments	В процессе разработки: Теория изменений и Дэшборд – панель показателей эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ грантов • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены • Укрепление потенциала получателей грантов • Использование финансовых ресурсов других субъектов • Мониторинг программных, полевых, местных, региональных и национальных показателей • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями • Согласованность деятельности с миссией и целями • Индивидуальная оценка, найм и удержание сотрудников
Фонд Джеймса Ирвина (The The James Irvine Foundation)	Система сбалансированных показателей (BSC) и Дэшборд – панель показателей эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Административные расходы (сравнительный анализ) • Анализ грантов • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены (опрос) • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями • Эффективность инвестиций (сравнительный анализ) • Оплата труда сотрудников (сравнительный анализ)

Фонд	Подход	Показатели
Благотворительные трасты Пью (The Pew Charitable Trusts)	Не проводит оценку общеорганизационного уровня	<ul style="list-style-type: none"> • Административные расходы (сравнительный анализ) • Анализ грантов • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ (оценка прогресса в реализации стратегии по степени выполнения утвержденных задач) • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены (опрос) • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями • Изучение мнения стейкхолдеров (опрос)
Корпоративный фонд Prudential Foundation	В процессе разработки; используется Теория изменений	В процессе разработки
Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation)	В процессе разработки	<ul style="list-style-type: none"> • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены (опрос) • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Эффективность инвестиций • Согласованность деятельности с миссией и целями • Удовлетворенность сотрудников (опрос) • Мониторинг программных и региональных показателей
Фонд У.К. Келлога (The W.K. Kellogg Foundation)	Не проводит оценку общеорганизационного уровня	<ul style="list-style-type: none"> • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями (для согласования портфелей разработан специальный инструмент) • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ
Фонд Уильяма Пенна (The William Penn Foundation)	В процессе разработки; используется Теория изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Согласованность грантов и портфелей с миссией и целями («ревизия стратегии») • Оценка на уровне грантов, кластеров или программ • Изучение мнений получателей грантов и соискателей, чьи заявки были отклонены (опрос) • Точные формулировки миссии и целей • Мониторинг показателей на уровне программы и города (например, процент юных жителей Филадельфии, подготовленных к поступлению в детский сад)